



“PLAN ESTRATÉGICO PARA UBER 2017-2019”

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster
en Administración**

Presentado por

**Sr. Diego Alfonso Agurto Albán
Sr. Bruno Fernando López Medina
Sr. Horacio Quiñones Boza**

Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar

2018

Dedicamos el presente trabajo a nuestros profesores por sus enseñanzas y a nuestras familias por su apoyo permanente e incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores y, en especial, a nuestro asesor Roberto Paiva por su orientación, asesoría y dedicación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo la elaboración y formulación de un plan estratégico para Uber, realizando un diagnóstico situacional que nos servirá para proponer y evaluar las directrices con la finalidad de asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio.

El modelo de negocio de Uber permite conectar en tiempo real a pasajeros que buscan movilizarse de un lugar a otro, con choferes que puedan transportarlos. En pocas palabras, se basa en el uso de una *aplicación (app)* que proporciona un sistema de concordancia para los pasajeros y choferes mucho más eficiente y simplificado en comparación con los servicios que podría ofrecer una compañía tradicional de taxi o limusinas. Uber se origina de un concepto tan antiguo como el ser humano, la idea de compartir el uso de los bienes, pero que esta vez se ve potenciada por el desarrollo de tecnologías que permiten el intercambio constante de información. Sin embargo, Uber presenta un conjunto de problemas que ponen en riesgo la sostenibilidad de su modelo de negocio, como: poca diversificación y desarrollo de servicios, satisfacción y retención de choferes y pasajeros, carencia de cultura corporativa sólida, ausencia de gobierno corporativo, entre otros.

Dentro de lo analizado, se proponen estrategias a nivel corporativo que permitan a la empresa salir adelante y establecer estrategias a nivel funcional necesarias para brindarle sostenibilidad al negocio. En el tiempo en el que el caso fue escrito, nos encontrábamos frente a la mayor red de transporte privado del mundo que estaba innovando constantemente la forma de transporte de las personas y que tenía como premisa hacer el transporte tan económico, cómodo y seguro a fin de ser la mejor alternativa para trasladarse de un punto a otro.

Esta investigación culmina hasta esta primera etapa, en la que se recomienda diversificar y desarrollar nuevos productos, gestionar de manera más eficiente la satisfacción de choferes y pasajeros, establecer mejores políticas de gobierno corporativo, implementar y reforzar una cultura corporativa de tipo adaptativa, con la finalidad de buscar la sostenibilidad del modelo de negocio.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Capítulo I. Introducción	1
1. Antecedentes.....	1
2. Historia y descripción de la empresa	2
3. Alcance de la investigación	3
4. Objetivos de la investigación	3
4.1 Objetivo general.....	3
4.2 Objetivo específico	3
5. Limitaciones de la investigación.....	3
6. Modelo de negocio de Uber.....	4
7. Identificación de los problemas de Uber.....	5
7.1 Problemas principales	6
7.2 Problemas secundarios.....	6
Capítulo II. Análisis externo	7
1. Análisis del entorno general.....	7
2. Análisis del entorno específico	8
2.1 Las cinco fuerzas de Porter	9
2.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)	10
2.3 Mapas de grupos estratégicos	11
2.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	13
2.5 Factores críticos de éxito (FCE)	14

Capítulo III. Análisis interno	15
1. Análisis de la cadena de valor.....	15
1.1 Diseño del servicio.....	16
1.2 Desarrollo tecnológico.....	16
1.3 Captación y retención de los recursos.....	17
1.4 Prestación del servicio	17
1.5 <i>Marketing</i> y postventa.....	18
2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	18
3. Análisis de recursos y capacidades – matriz VRIO	19
3.1 Recursos	19
3.2 Capacidades	20
3.3 Análisis VRIO.....	21
4. Determinación de la ventaja competitiva.....	21
5. Estrategia corporativa	22
5.1 Ámbito de producto (diversificación).....	22
5.2 Ámbito geográfico (internacionalización)	23
5.3 Ámbito de integración.....	23
6. Estrategia de negocio o competitiva	23
Capítulo IV. Estudio de mercado	24
1. Objetivos	24
2. Metodología.....	24
3. Modelo de transporte actual y futuro	24
4. Segmentos de mercado: características de los clientes y usuarios	25
5. Diagnóstico del mercado de Uber.....	26

Capítulo V. Formulación de objetivos.....	27
1. Propuesta de misión y visión	27
1.1 Misión	27
1.1.1 Misión actual	27
1.1.2 Misión propuesta	27
1.2 Visión	28
1.2.1 Visión actual	28
1.2.2 Visión propuesta	28
1.3 Valores	28
1.4 Cultura empresarial.....	29
1.5 Responsabilidad social corporativa (RSC)	30
1.6 Gobierno corporativo	31
2. Objetivos	31
2.1 Objetivos estratégicos	32
2.1.1 Objetivos de crecimiento	32
2.1.2 Objetivos de supervivencia.....	32
2.2 Objetivos financieros	32
Capítulo VI. Generación y selección de estrategias	33
1. Matriz FODA (cruzado).....	33
2. Matriz Peyea (posición estratégica y evaluación de la acción).....	35
3. Matriz interna-externa (IE)	36
4. Matriz de la estrategia principal.....	37
5. Alineamiento de estrategias con los objetivos	39
6. Descripción de las estrategias seleccionadas	40
7. Estrategia de crecimiento.....	40

Capítulo VII. Los planes funcionales	41
1. Plan funcional de <i>marketing</i>	41
1.1 Objetivos de <i>marketing</i>	41
1.2 Mercado objetivo	41
1.3 Estrategia de posicionamiento de marca.....	42
1.4 Mezcla de mercadotecnia.....	43
1.4.1 Estrategia de servicio.....	43
1.4.2 Estrategia de precio.....	43
1.4.3 Estrategia de plaza	43
1.4.4 Estrategia de comunicación	44
1.4.5 Estrategia de procesos.....	44
1.4.6 Estrategia de evidencia física.....	44
1.4.7 Estrategia de personas.....	45
1.5 Postura competitiva.....	45
1.6 Presupuesto del plan de <i>marketing</i>	45
2. Plan funcional de operaciones	46
2.1 Objetivo general de operaciones.....	46
2.1.1 Objetivos de corto plazo (2017).....	46
2.1.2 Objetivos de mediano plazo (2018-2019).....	46
2.2 Márgenes operativos	46
2.3 Presupuesto del plan de operaciones.....	47
2.2 Acciones estratégicas	48
3. Plan funcional de recursos humanos	49
3.1 Objetivos de recursos humanos	49
3.2 Acciones estratégicas	49
3.2.1 Subsistemas de provisión.....	49
3.2.2 Subsistema de organización.....	51

3.2.3 Subsistema de mantenimiento	51
3.2.4 Subsistema de desarrollo	51
3.2.5 Subsistema de auditoría	52
3.3 Presupuesto del plan de recursos humanos	52
4. Plan funcional de responsabilidad empresarial (RSE).....	53
4.1 Objetivos de RSE.....	54
4.1.1 Objetivos de corto plazo (2017).....	54
4.1.2 Objetivos de mediano plazo (2018 – 2019).....	54
4.2 Acciones estratégicas	54
4.3 Presupuesto del plan de responsabilidad social	55
5. Plan funcional de gestión de investigación y desarrollo (I&D)	55
5.1 Objetivos del área de I&D	55
5.1.1 Objetivos de corto (2017)	55
5.1.2 Objetivos de mediano plazo (2018 – 2019).....	56
5.3 Acciones estratégicas	56
5.4 Presupuesto del plan de I&D	56
6. Plan funcional de finanzas	57
6.1 Objetivos de finanzas.....	57
6.1.1 Objetivo general.....	57
6.1.1 Objetivos específicos	57
6.2 Supuestos generales e información utilizada	57
6.3 Proyección de ingresos	58
6.3 Proyección de gastos.....	58
6.4 Estructura de financiamiento y costo de capital.....	59
6.5 Evaluación financiera.....	59

Conclusiones y recomendaciones	61
1. Conclusiones.....	61
2. Recomendaciones	62
Bibliografía	63
Anexos	67
Notas biográficas.....	76

Índice de tablas

Tabla 1.	Principales variables negativas en Uber.....	7
Tabla 2.	Principales variables positivas en Uber	8
Tabla 3.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter en Uber.....	9
Tabla 4.	Matriz de perfil competitivo (MPC) de Uber.....	11
Tabla 5	Matriz EFE de Uber	13
Tabla 6.	Matriz EFI – Uber	18
Tabla 7.	Recursos de Uber	20
Tabla 8.	Capacidades de Uber.....	20
Tabla 9.	Análisis VRIO - Uber	21
Tabla 10.	Componentes básicos de la misión	28
Tabla 11.	Valores propuestos - Uber	29
Tabla 12.	Modelo Schein – Uber	30
Tabla 13.	Matriz FODA cruzado - Uber	34
Tabla 14.	Matriz Peyea – Uber	35
Tabla 15.	Alineamiento estrategias – objetivos	39
Tabla 16.	Objetivos del plan funcional de <i>marketing</i> – Uber	41
Tabla 17.	Características generales de los usuarios - Uber	42
Tabla 18.	Presupuesto del plan de <i>marketing</i> de Uber (expresado en US\$ millones)	45
Tabla 19.	Presupuesto del plan de operaciones de Uber (expresado en US\$ millones).....	47
Tabla 20.	Acciones estratégicas de operaciones – Uber	48
Tabla 21.	Objetivos del plan funcional de recursos humanos – Uber.....	49
Tabla 22.	Presupuesto del plan de recursos humanos de Uber (expresado en US\$ millones)	53
Tabla 23.	Grupos de interés (<i>stakeholders</i>).....	53
Tabla 24.	Presupuesto del plan de responsabilidad social corporativa (RSE) de Uber (expresado en US\$ millones).....	55

Tabla 25.	Presupuesto del plan de I&D de Uber (expresado en US\$ millones)	56
Tabla 26.	Proyección de ingresos (expresado en US\$ millones)	58
Tabla 27.	Proyección de gastos incrementales (expresado en US\$ millones)	58
Tabla 28.	Margen operativo y su relación con el cambio de tecnología	59
Tabla 29.	Flujo de caja sin estrategia (expresado en US\$ millones).....	60
Tabla 30.	Flujo de caja con estrategia (expresado en US\$ millones)	60
Tabla 31.	Cálculo del VAN (expresado en US\$ millones)	60

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de negocio de Uber	5
Gráfico 2.	Mapa de grupo estratégico de Uber N° 1	12
Gráfico 3.	Mapa de grupo estratégico de Uber N° 2	12
Gráfico 4.	Análisis de la cadena de Valor de Uber	15
Gráfico 5.	Matriz de estrategia genérica a nivel de negocio – Uber	23
Gráfico 6.	Matriz Peyea	36
Gráfico 7.	Matriz IE - Uber	37
Gráfico 8.	Matriz de la estrategia principal - Uber	38

Índice de anexos

Anexo 1.	Business Model Canvas - Uber.....	68
Anexo 2.	Resultados del análisis cualitativo	69
Anexo 3.	Indicadores financieros – Uber	71
Anexo 4.	Encuesta sobre empresas de economía colaborativa.....	72
Anexo 5.	Opiniones de los usuarios en los Estados Unidos sobre aplicaciones provenientes de paseo a partir de diciembre de 2015.....	73
Anexo 6.	Crecimiento de mercado <i>sharing economy</i> USA.....	74
Anexo 7.	Modelo de Schein	74
Anexo 8.	Presencia de Uber a nivel mundial.....	75

Capítulo I. Introducción

1. Antecedentes

La expansión de los *e-business*¹ en las últimas décadas se ha visto sustancialmente influenciada por la aparición de nuevas herramientas tecnológicas como los teléfonos inteligentes (*smartphones*). En efecto, estos dispositivos han traído consigo un sinnúmero de cambios en el comportamiento del consumidor, cambios que hasta hace unos años jamás se hubieran pensado que ocurrirían; por ejemplo, realizar compras de todo tipo de productos y servicios, efectuar transacciones bancarias, realizar pago de servicios públicos o separar pasajes aéreos, entre otros.

En este contexto, aparece también el concepto de economías colaborativas; la razón de este tipo de economías es la de intercambiar, prestar o alquilar bienes que las personas poseen y que se encuentren ociosos o infrautilizados y que otras personas desean utilizar sin tenerlos en propiedad y evitando los intermediarios tradicionales (Botsman 2010). También dentro de este tipo de economías colaborativas, se encuentran los “servicios bajo demanda”, es decir, plataformas que coinciden directamente con las necesidades de los clientes y la oferta de los proveedores para entregar bienes y servicios de forma inmediata de tal manera que faciliten las relaciones entre ambas partes. Uber es un ejemplo de este tipo de economías porque permite a los choferes generar ganancias utilizando sus recursos tangibles e intangibles infrautilizados (vehículos, tiempo y capacidad de conducir) y busca a través de su aplicación (*app*) que los clientes coincidan con los proveedores de servicios de acuerdo con la demanda de forma inmediata.

Además, Uber es una de las empresas tecnológicas que más ha cambiado la forma en la hoy se transportan las personas. Por su naturaleza, esta empresa ha revolucionado los patrones convencionales que definían a una industria de transporte tradicional. No ser dueño de ningún vehículo de taxi, considerar a los choferes como socios en lugar de trabajadores directos o no tener tarifas estándares, sino dinámicas, son algunos ejemplos de las razones por las cuales Uber ha logrado romper los paradigmas del transporte, hecho que ha tenido efectos colaterales en muchas partes del mundo, como el cuestionamiento de la legalidad de sus operaciones en varios países.

¹ El *e-business* consiste principalmente en la distribución, compra, venta, marketing y suministro de información complementaria para productos o servicios a través de redes informáticas como Internet, Intranet u otras redes informáticas (Beynon 2004).

2. Historia y descripción de la empresa

En 2008, los emprendedores Travis Kalanick y Garrett Camp se encontraban en París y tuvieron problemas para encontrar un taxi en la calle; inspirados por esas dificultades ambos comenzaron a diseñar una aplicación para *smartphones* con el objetivo de solucionar el problema de conseguir un servicio de transporte en tiempo real.

Es así como, en el 2009, ambos fundaron UberCab en San Francisco, como una compañía privada y principalmente como un proveedor del servicio de “autos de lujo” para los ejecutivos de San Francisco y Silicon Valley. La aplicación permite a las personas con *smartphones* enviar una solicitud de viaje que luego se dirige a los choferes de UberCab, quienes usan sus propios autos y así proporcionan el servicio.

Esta *app* también permite a los pasajeros ver la localización del auto determinando cuánto tiempo podría demorar el servicio; después de que el chofer realiza el servicio, el costo del viaje es cargado automáticamente a la tarjeta de crédito al final de este. UberCab se queda con un porcentaje (entre 20% y 30%) de la tarifa bruta como comisión y la diferencia es para el chofer. Para los ejecutivos, acostumbrados a tener que reservar con mucha anticipación el servicio o tener que buscar un taxi de la calle, la comodidad y eficiencia que ofrecía UberCab fue una opción e innovación muy valorada por ellos.

En el 2010, UberCab comenzó a tener problemas con las instituciones reguladoras del servicio de transporte público en California y San Francisco; sin embargo, los fundadores indicaron que Uber no estaba dentro del negocio de taxis, sino que simplemente ofrecían una plataforma de *software* para conectar pasajeros y choferes. Por esta razón, los fundadores decidieron cambiar el nombre de la empresa de UberCab a Uber (en adelante la compañía o simplemente “Uber”).

En 2011, la compañía comenzó a expandirse en más ciudades dentro de Estados Unidos (USA), y para el año 2012, comenzó su expansión internacional. A la fecha, su valor de mercado bordea los US\$ 70 billones (New York Times 2017), lo que ciertamente le ha permitido llegar a más de 650 ciudad en más de 80 países de todo el mundo.

3. Alcance de la investigación

Para la realización de la investigación, se ha considerado principalmente, aunque no de forma exclusiva, la información proporcionada y detallada en el “Caso Uber: cambiando la forma en la se mueve el mundo” a noviembre de 2015. El presente estudio es de tipo descriptivo, pues busca referir con mayor precisión y fidelidad posible la realidad empresarial de Uber en los países donde opera. El plan presentado a continuación llega hasta las actividades y acciones estratégicas a nivel funcional considerando la información brindada en el Caso Uber y otra información secundaria obtenida a partir de este.

4. Objetivos de la investigación

Los objetivos son acciones propuestas que indican las metas del estudio y nos permiten delinearlos (Vara 2012). Para el presente trabajo de aplicación, se formulan los siguientes objetivos.

4.1 Objetivo general

Elaborar y presentar un plan estratégico de Uber para el período 2017-2019.

4.2 Objetivo específico

Realizar un diagnóstico situacional de Uber con la finalidad de evaluar la sostenibilidad de su modelo de negocios, proponiendo y evaluando las directrices que modelan el accionar de la empresa.

5. Limitaciones de la investigación

La principal limitación del presente estudio fue el acceso a la información fiable. Por el poco tiempo que Uber tiene en el mercado, la literatura que aborda sus actividades carece de contenido no oficial. Asimismo, al ser una empresa cuya naturaleza se aleja mucho de las definiciones convencionales de la teoría administrativa, algunas herramientas, como el análisis de la cadena de valor, han tenido que adaptarse al caso. Finalmente, la información financiera, al no ser de procedencia oficial debido a que Uber no está obligada a reportarla, es aproximada según alcances de fuentes secundarias, como presentaciones de terceros y/o noticias en medios de comunicación.

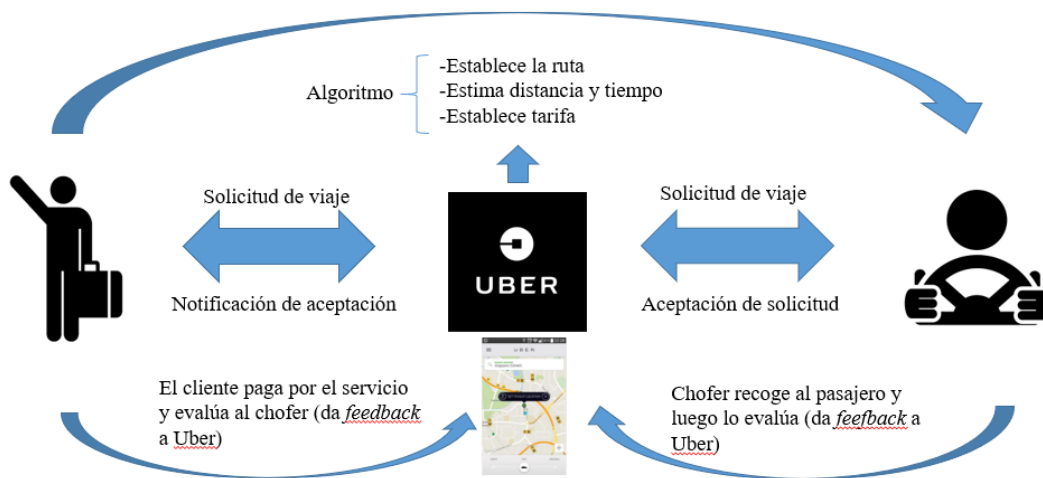
6. Modelo de negocio de Uber

El modelo de negocio de Uber permite conectar en tiempo real a pasajeros que buscan movilizarse de un lugar a otro, con choferes que puedan transportarlos. El modelo se basa en una aplicación (*app*) que proporciona un sistema de concordancia para los pasajeros y choferes mucho más eficiente y simplificado en comparación con los servicios que podría ofrecer una compañía tradicional de taxi o limusinas.

El éxito de Uber está enfocado en maximizar el número de coincidencias satisfactorias que pueden hacerse en un determinado tiempo y que se genere ingresos con esas coincidencias, de una manera que proporcione un ganar-ganar para todas las partes involucradas.

Dicho de otra manera, como se observa en el gráfico 1, Uber tiene que gestionar un mercado y ofrecer una propuesta de valor tanto para los choferes como para los pasajeros. Por el lado de los choferes, la propuesta de valor es permitir administrar y controlar sus propios horarios, no tener que competir o luchar por encontrar a los pasajeros, tener garantizado un pago por el servicio y con el sistema de calificación pueden hacerse un historial positivo para permitirles mayores solicitudes y por ende más ingresos. En el caso de los pasajeros, la propuesta de valor es mayor comodidad, pues no es necesario estar en las calles intentando tomar un taxi tradicional y minimiza el tiempo de espera, el sistema de pago es transparente y la facilidad de pagar con tarjeta de crédito o en efectivo, el rastreo de GPS proporciona una garantía visual que el taxi está en camino y cuánto se estima pueda demorar en llegar; además, con el sistema de evaluación del chofer, se puede proporcionar información útil sobre su calidad de manejo y seguridad, ya que otros pasajeros previamente lo han evaluado. En este sentido, se podría decir que los atributos más importantes para Uber son la comodidad, seguridad y el precio.

Gráfico 1. Modelo de negocio de Uber



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Asimismo, se considera que el modelo de negocio de Uber es altamente disruptivo², debido a que ha cambiado las reglas del mercado y no sólo ha logrado captar a los actores existentes, sino que ha conseguido atraer más choferes y pasajeros a dicho mercado. Por otro lado, estos se han adaptado a los patrones de consumo y han tenido un efecto indirecto en otros mercados, ya que Uber ha generado la aparición de muchas imitaciones, todas basadas en la premisa de utilizar la tecnología (*smartphones*) para hacer coincidir a los clientes con los proveedores de servicios de acuerdo con la demanda. Es así, que uno de los padres del Internet y actual vicepresidente de Google a nivel mundial, Vinton Cerf, indicó «la plataforma tecnológica Uber es una de las herramientas “disruptivas” que pone en evidencia los enormes cambios económicos y culturales que afronta el mundo actual» (Tecnología 2015). Como referencia, en el anexo 1 se presenta el modelo de negocios de Uber según el *Business Model Canvas* propuesto por (Osterwalder 2010).

7. Identificación de los problemas de Uber

De acuerdo con lo indicado en el caso Uber y al trabajo de investigación, se han podido identificar los siguientes problemas principales y secundarios:

² El concepto de “innovación disruptiva” fue introducido por Clayton Christensen en 1997 en el libro *The Innovator's Dilemma*. Por dicho concepto entendemos el proceso en el que una nueva solución (producto o servicio) entra en un mercado que conquista progresivamente desplazando a los competidores establecidos hasta ese momento.

7.1 Problemas principales

- Existe poca diversificación y desarrollo de los servicios actuales considerando un mercado con varios competidores y pocas barreras de entrada.
- Gestionar de manera eficiente la satisfacción y captación de choferes y pasajeros; ya que estos pueden hacer uso de más de un aplicativo y utilizar el que le ofrezca mayores beneficios (por ejemplo, menor comisión, menor precio, menos tiempo de espera, etc.).

7.2 Problemas secundarios

- No existe una cultura corporativa sólida y políticas de buen gobierno corporativo que pueda promover el desarrollo de nuevos productos o servicios innovadores.
- El modelo de negocio de Uber se encuentra en una industria no regulada en la cual existen pocas barreras de entrada o salida.
- La actividad de Uber ha desestabilizado tanto la industria de taxis que se ha tenido que prohibir sus operaciones en algunas ciudades, debido a la insipiente o poca legislación regulatoria.
- La marca Uber está siendo involucrada con casos polémicos por infracción de leyes y otros (discriminación de género y raza, aspectos legales en ciertos países, críticas al algoritmo que utilizan, filtración de información de su base de datos, etc.), que podrían dañar su imagen y reputación.
- La sostenibilidad de la empresa está en riesgo, debido a diversas regulaciones en distintos países del mundo (principalmente en Europa donde restringen sus operaciones) y también al poco liderazgo de sus fundadores y principales ejecutivos y a la ausencia de un buen gobierno corporativo.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general

Para el diagnóstico del entorno general de Uber, se utilizará el análisis PESTEG (ver anexo 2), tomando como referencia el mercado de Estados Unidos (USA). Esto, debido a que la dirección y control de sus operaciones se encuentra en dicho país.

Una vez finalizado este análisis obtendremos tanto las oportunidades (O) como las amenazas (A) de cada factor. Tal como se describe en el anexo 2, se pueden identificar las siguientes principales variables con implicancias negativas (amenazas):

Tabla 1. Principales variables negativas en Uber

Variable	Tendencia	Impacto	Fuente
Normas y regulaciones	Creciente	La empresa se encuentra en un mercado con incipiente y poca regulación y sin barreras que dificulten el ingreso de nuevos competidores. Podría surgir una nueva normatividad menos flexible que regule este tipo de negocios, e incluso prohibirlos.	Uber y agencias
Emisiones de gases	Creciente	Los fabricantes de autos han sobrepasado los estándares para las emisiones de gases de efecto invernadero, lo cual podría disminuir el uso de autos o la tendencia de usar otros medios de transporte, como las bicicletas o autos 100% eléctricos y autónomos.	United States Environmental Protection Agency
Diferentes preferencias por países	Creciente	Considerando que Uber opera en más de 80 países, y cada país es un mercado distinto, la empresa debe ajustar sus estrategias en función a las necesidades que existan en cada país, considerando las amenazas y oportunidades asociadas a ellos.	Uber Technologies Inc.

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en David, 2013.

Por otro lado, también se pueden identificar las siguientes principales variables con implicancias positivas (oportunidades) para Uber:

Tabla 2. Principales variables positivas en Uber

Variable	Tendencia	Impacto	Fuente
Actividad económica y empleo	Creciente	La actividad económica revivió con fuerza en Estados Unidos después de la debilidad que caracterizó al primer semestre de 2016, y la economía está cerca del pleno empleo. Por lo cual, habría la posibilidad de seguir creciendo y penetrando en nuevos mercados	International Monetary Fund
Comportamiento del consumidor y estilo de vida	Creciente	Uber puede crecer e innovar al ofrecer servicios adicionales en comparación a los servicios tradicionales, como servicios de transporte a ancianos, niños y mascotas. En este factor, también se identifica que los usuarios cada vez más valoran la eficiencia en el servicio en relación con la comodidad y tiempo de espera	Uber Technologies Inc.
Inseguridad	Creciente	Uber proyecta una imagen de seguridad tanto para choferes y pasajeros en comparación a los servicios de taxis convencionales y de otras marcas o <i>apps</i> que no tienen el prestigio y posicionamiento internacional de Uber	México Forbes

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en David, 2013.

2. Análisis del entorno específico

Uber se encuentra formalmente dentro del sector *transport and warehousing* (NAICS 48-53), en el cual contiene al subsector *taxi y limousine service* (NAICS 4853), donde se encuentra el sector específico *Taxi Service* (NAICS 485310) según la *United States Census Bureau* (2017). En este sector operan distintos grupos estratégicos que dependerán mucho del país, pero en general se identifican grupos como *apps*, taxis convencionales y limosinas.

Según Abii-Ndoh (2012), con una participación de aproximadamente 46%, Uber es el líder de mercado en USA. Su competidor más cercano es Lyft con una participación de 10%. En el grupo estratégico de los taxis que ofrecen únicamente viajes compartidos, se encuentra *SideCar* y

FlyWheel. Los taxis tradicionales también son competencia de Uber, así como las empresas que ofrecen el servicio de transporte en limosina.

Por otro lado, Uber también forma parte de las economías colaborativas (*sharing economy*), principalmente la relacionada con los “servicios bajo demanda”, ya que mediante la *app* hace coincidir directamente las necesidades de los clientes con los proveedores para entregar el servicio de taxi de forma inmediata y de tal manera de facilitarles la relación entre ambos. Es así como Uber permite a los choferes generar ganancias utilizando sus recursos tangibles e intangibles infrautilizados (vehículos, tiempo y capacidad de conducir) y facilita a los clientes obtener un servicio de taxi de forma inmediata y segura.

2.1 Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter considera que la rentabilidad de un sector está determinada por cinco fuerzas que afectan a todas las empresas: la rivalidad de los competidores, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, el poder de los sustitutos y las barreras de entrada que determinan la competencia potencial (Porter 1998).

«Las 5 fuerzas ayudan a la empresa a conocer la competencia que enfrenta y brinda las bases para medir un rendimiento superior. Al ser la finalidad ganar utilidades, las cinco fuerzas explican cómo se afecta el promedio de precios y costos de la industria por el impacto de cada fuerza, y cómo finalmente impacta en la rentabilidad de la misma» (Magretta 2014).

Para analizar el entorno específico de Uber, se usará las cinco fuerzas de Porter (1998). A través de esta herramienta, se podrá evaluar la intensidad de la competencia en la industria en la que opera Uber.

Tabla 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter en Uber

FUERZA		ANÁLISIS
Amenaza de nuevos entrantes	Medio	La abrupta aparición de <i>apps</i> ha generado distintas posturas en cuanto a la normatividad del transporte de taxis. En países como Tailandia, Holanda o Francia, se ha tomado una postura muy rígida hacia dichas <i>apps</i> . En otros países como Colombia, México o Chile, los gremios de taxis han realizado muchas protestas para endurecer la legislación que rige las operaciones de las <i>apps</i> . Esto generaría que, a mediano y largo plazo, la aparición de nuevos competidores se vaya disipando.
		Por otro lado, Uber como marca posee un reconocimiento difícil de igualar en el mercado, por lo cual, tener que competir directamente contra esta empresa desincentivaría la aparición de competidores potenciales. En este sentido, las barreras de entrada son relativamente altas.

FUERZA		ANÁLISIS
Rivalidad entre competidores	Alto	Existen muchos competidores en la industria: <i>Uber</i> , <i>Lyft</i> , <i>Flywheel</i> , <i>SideCar</i> , taxis convencionales y limosinas. Esto genera que la competencia sea muy alta. Además, existen muchas similitudes dentro los competidores, especialmente dentro del segmento las apps: tarifas dinámicas, uso de <i>smartphones</i> , choferes no empleados, etc. En esa línea, si se considera también el gran dinamismo que tiene este sector, la rivalidad entre los competidores es alta.
Poder de negociación de los proveedores	Bajo	El poder de negociación que tienen los proveedores en la industria es bajo. La razón principal es que el impacto que tiene la logística de entrada en los costos de la industria no es significativo. Las funciones de los proveedores están dirigidas fundamentalmente hacia los sistemas de navegación y en dar soporte a los sistemas de las compañías. Además, existen muchos proveedores en la industria. Por lo tanto, el poder de negociación de éstos es bajo.
Poder de negociación de los clientes	Medio	Los pasajeros pueden elegir entre muchas opciones dentro de la industria. <i>Lyft</i> , <i>Flywheel</i> , <i>SideCar</i> , taxis convencionales o limosinas son opciones potenciales para que los pasajeros podrían en lugar de <i>Uber</i> . Además de los pasajeros, otros clientes son los mismos choferes, quienes optan por utilizar la <i>app</i> que mayor beneficio les puede ofrecer. Además, el costo de cambiar de opción es bajo. Sin embargo, hay que resaltar que tanto los choferes como pasajeros no se encuentran concentrados o agrupados de tal manera que su poder sea alto. Por lo tanto, se considera que el poder de negociación de los clientes es medio.
Amenaza de sustitutos	Alto	Especialmente en países desarrollados, los sistemas de transporte público están muy bien estructurados, por lo que fácilmente los pasajeros pueden inclinarse por estos sustitutos. Se aprecia que la elasticidad es alta, al ser los precios del transporte público menores a los taxis o limosinas. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos es alta.

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Porter, 1998.

2.2 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio (David 2013).

En la siguiente tabla se muestra la MPC de *Uber*, en la cual se analizó las fortalezas y debilidades de los principales competidores en USA en función de los factores claves de éxito de la industria. Como se puede observar, el resultado indica que la superioridad competitiva de *Uber* se basa en su factor tecnológico, financiero y expansión global, como resultado de su valoración y por contar con profesionales altamente calificados para el desarrollo de nuevas tecnologías. Esto le permite innovar en su portafolio de servicios diversificándolos, lo cual lo acerca más a los usuarios, haciendo más atractivos el uso de sus servicios. En este sentido, para mantener su posición como líder deberá formular estrategias que permitan contrarrestar a sus competidores, adaptándose a las nuevas necesidades del mercado para continuar brindando servicios más atractivos que servirán como base para su solidez financiera.

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo (MPC) de Uber

Factores críticos de éxito	P	Uber		Lyft		Sidecar		FlyWheel	
		C	P	C	P	C	P	C	P
Tiempo de espera	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45	3,00	0,45	2,00	0,30
Cobertura de servicio	0,15	3,00	0,45	2,00	0,30	1,00	0,15	3,00	0,15
Expansión global	0,10	4,00	0,60	1,00	0,15	1,00	0,15	1,00	0,15
Publicidad y marketing	0,05	2,00	0,30	3,00	0,45	3,00	0,45	3,00	0,45
Lealtad de los clientes	0,15	1,00	0,15	1,00	0,15	1,00	0,15	1,00	0,15
Seguridad	0,20	3,00	0,45	3,00	0,45	3,00	0,45	3,00	0,45
Financiero	0,20	4,00	0,60	3,00	0,45	2,00	0,30	1,00	0,15
Total	1,00		3,15		2,40		2,10		1,80

Nota: Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad principal, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza principal.

C: Clasificación

P: Ponderación

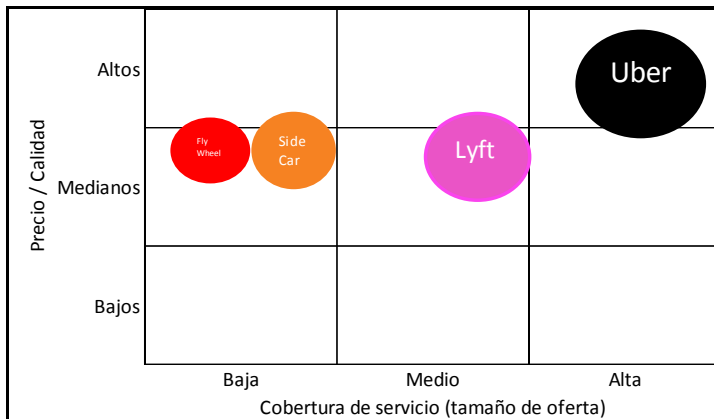
Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en David, 2013.

Como se observa, Uber tiene el mayor puntaje (3,15), seguido de Lyft (2,40), Sidecar (2,10) y Flywheel (1,80) principalmente debido a la mejor clasificación en tiempo de espera, cobertura de servicio, expansión global y el aspecto financiero. En los demás factores, se podría decir que compiten con igual condición. Del análisis cuantitativo, se desprende que casi las cuatro logran resultados muy similares entre sí.

2.3 Mapas de grupos estratégicos

Se hace uso de mapas de grupos estratégicos con la finalidad de determinar las posiciones de los competidores de Uber en el mercado, entendiéndose a los grupos estratégicos como un conjunto de rivales de una industria con planteamientos competitivos y posiciones en el mercado semejantes (Porter 1998). En este sentido, para elaborar el mapa estratégico de Uber, se han identificado características competitivas que distinguen a las empresas de esta industria, como precio/calidad (altos, medianos y bajos), cobertura de servicio (alta, medio, baja) y variedad de servicios que ofrecen (limitada, normal y amplia). A continuación, se muestran los mapas estratégicos siguiendo los procedimientos para su elaboración. (Thompson y Strickland 2000):

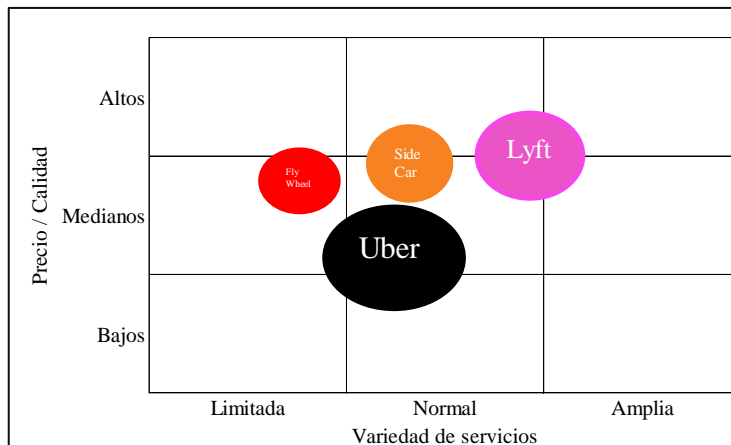
Gráfico 2. Mapa de grupo estratégico de Uber N° 1



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Thompson y Strickland, 2000.

En este mapa estratégico formado por Uber, Lyft, Sidecar y Flywheel, se observa que Uber, en la variable precio/calidad se sitúa en la zona medio alta y presenta una alta cobertura de servicio en relación con los competidores del mercado. Uno de los competidores con una posición semejante es Lyft, que cuenta con precios más altos; sin embargo, no tiene una red de choferes tan amplia como Uber.

Gráfico 3. Mapa de grupo estratégico de Uber N° 2



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Thompson y Strickland, 2000.

Por último, en este mapa estratégico, se observa que la posición de mercado de los competidores de Uber es muy parecida en relación con la variedad de servicios e inclusive se puede decir que los competidores tienen una mayor variedad, pero ofrece un mayor precio en relación a Uber.

2.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

«La matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva» (David 2013). Es decir, con la matriz EFE se determina cómo las estrategias de Uber interactúan con las oportunidades y amenazas que existen en la industria. De este modo, se debe considerar lo siguiente:

- **Peso:** Se asigna a cada factor un puntaje que varía desde 0,0 (irrelevante) hasta 1,0 (muy importante) en relación con el sector.
- **Clasificación:** Se asigna a cada factor una calificación de 1 a 4 para indicar qué tan bien Uber responde a las oportunidades y amenazas.

En la siguiente tabla, se aprecia que el promedio ponderado es de 3 de acuerdo con la metodología utilizada por David (2013), por lo cual se puede indicar que Uber tiene una respuesta por encima del promedio (2,5) frente a las oportunidades y amenazas de la industria.

Tabla 5 Matriz EFE de Uber

	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Incremento del uso de <i>smartphone</i>	0,15	4	0,60
Uso de aplicaciones (<i>app</i>)	0,15	4	0,60
Búsqueda de mayor seguridad al transportarse	0,10	4	0,40
Búsqueda de un servicio más eficiente (ahorro de tiempo y dinero)	0,10	4	0,40
Constantes cambios en las tendencias de los consumidores	0,05	3	0,15
Penetración del Internet	0,05	2	0,10
Servicios adicionales requeridos	0,05	2	0,10
Mejor calidad y estilo de vida	0,05	1	0,05
Amenazas			
Influencia de medios de comunicación (aumento del uso de redes sociales)	0,10	2	0,20
Legislación inespecífica (barreras legales en muchos países)	0,05	2	0,10
Bajos costos para migrar a la competencia	0,05	1	0,05
Idea de negocio imitable	0,05	3	0,15
Alta dependencia del uso de <i>smartphone</i> e Internet	0,05	2	0,10
	1,00		3,00

Fuente: Elaboración propia, basada en David, 2013.

2.5 Factores críticos de éxito (FCE)

Los factores críticos de éxito (FCE) son «las variables sobre las que pueden influir los directivos a través de sus decisiones y que pueden afectar de manera significativa a la posición competitiva global de las empresas en un determinado sector» (Hofer y Schendel 1985). Para el caso Uber, los FCE recaerían en los siguientes puntos:

- Relacionados con la tecnología: Se busca tener tecnología de punta, sobre todo, en el ámbito de las aplicaciones. Asimismo, existe una cierta confiabilidad de la app, ya que los clientes ingresan datos como nombres completos, dirección, número de tarjeta de crédito, preferencias, entre otros.
- Relacionados con la prestación del servicio: Tener economías a escala que permitan ofrecer bajos costos, al mismo tiempo que excelencia operacional. De esta manera, el tamaño de la red de choferes permite que el pasajero pueda ser atendido de forma inmediata en el lugar donde se encuentre.
- Relacionados con la distribución: Tener presencia en muchos mercados geográficos y facilidad para gestionarlos.
- Relacionados con la mercadotecnia: Publicidad, posicionamiento de la marca, *branding*, uso intensivo del *mix de marketing*.
- Otros FCE: Potencial financiero, capacidad de expansión y de crecimiento.

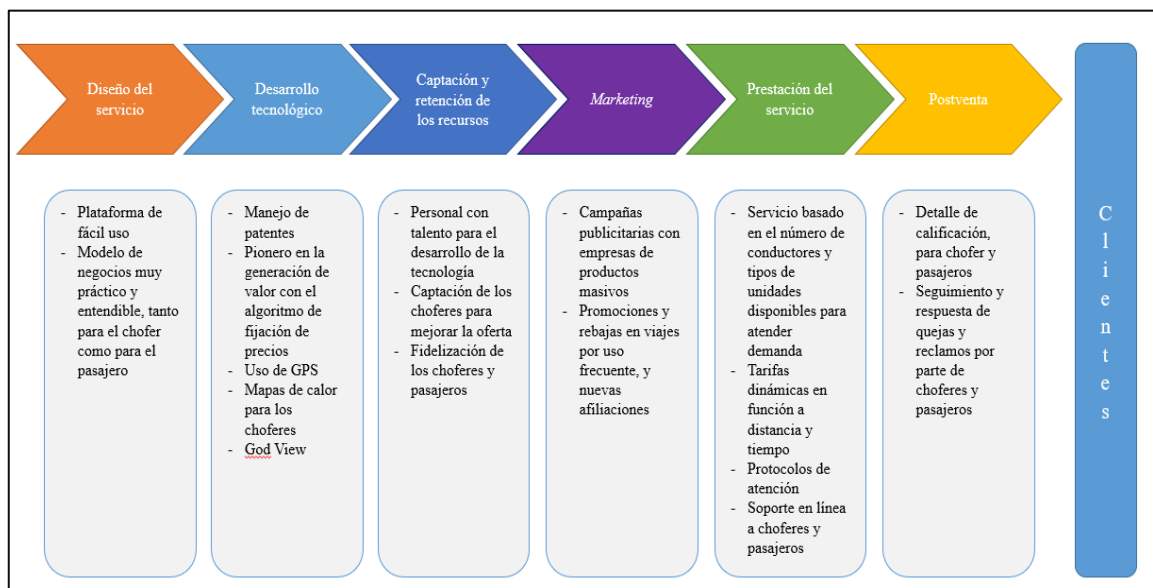
Capítulo III. Análisis interno

En el presente capítulo se busca identificar las principales fortalezas y debilidades de Uber, con el objetivo de determinar una estrategia que permita mantener su ventaja competitiva sostenible. Para ello, se realizará el análisis de la cadena de valor, la matriz de evaluación de factores internos (ver matriz EFI en tabla 6) y el análisis de los recursos y capacidades (ver matriz VRIO en tabla 9).

1. Análisis de la cadena de valor

Teniendo en cuenta que Uber es una empresa de servicios, se utilizará la cadena de valor propuesta por McKinsey. Este modelo combina las funciones internas de la empresa y la visión global del sector, definiendo el “sistema de negocio”. Para utilizar esta herramienta, se deben clasificar, dentro de cada una de las columnas, aquellos factores que definan la ventaja competitiva de la empresa. Es decir, aquellos que son necesarios para satisfacer al cliente, los que se diferencian de la competencia y los que más contribuyen a la formación de valor para la empresa. Por lo tanto, para este análisis, se ha reconfigurado la cadena de valor del modelo de McKinsey tal como se muestra en el gráfico 4:

Gráfico 4. Análisis de la cadena de Valor de Uber



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en McKinsey, 2011.

1.1 Diseño del servicio

Es un servicio muy fácil de usar para los clientes (choferes y pasajeros). Sólo es cuestión de descargar la aplicación, registrarse con datos personales e ingresar. Para solicitar un taxi, los clientes solo deben entrar a la aplicación y apretar un botón relacionado a su ubicación. Por su parte, los choferes disponibles y más cercanos emiten su respuesta. En paralelo, el pasajero puede ver en un mapa el recorrido que hace el chofer que le brindará el servicio hasta el momento en que lo recoge. Los pasajeros pueden elegir a los choferes de mejor calificación, e inclusive pueden ponerse en contacto con él a través de una llamada telefónica o un mensaje de texto. El chofer, por lo general, recoge al pasajero en cuestión de minutos. Luego de que el chofer recoge al pasajero, puede hacer uso de un GPS integrado a Uber. Al final del servicio, se paga en efectivo o con tarjeta de crédito.

Por su parte, los choferes tienen una interfaz similar a la de los clientes, pero con características adicionales, como “mapas de calor”, el cual les da a los choferes la posición geográfica en la que tienen más probabilidades de encontrar pasajeros. Además, los choferes tienen un ícono de ganancias (separados de la comisión de Uber) que les permite ver el avance de sus ingresos en tiempo real. También tienen un ícono de retroalimentación que les permite hacerle seguimiento a todas las calificaciones de sus pasajeros atendidos.

1.2 Desarrollo tecnológico

Uber supera a sus competidores en el manejo de patentes. De hecho, una de las estrategias principales de la empresa es proteger su propiedad intelectual. A fines del 2016, Uber poseía 38 patentes otorgadas y estaba a la espera de otras 53 (IP 2016).

Uber fue pionero en la creación del algoritmo que da soporte al modelo de tarifas dinámicas, así como el algoritmo que enlaza a los usuarios con los choferes. Uber utiliza un análisis muy sofisticado de data para establecer las zonas más idóneas para los choferes, determinadas por la mayor cantidad de clientes que solicitan el servicio. Probablemente, este sea un esfuerzo único que tiene Uber frente a su competencia, porque cuenta con especialistas que van desde doctores en física nuclear hasta biología computacional (Moon, 2015). El objetivo principal es perfeccionar el algoritmo principal que mantiene a Uber en una gestión eficiente de sus procesos.

Los precios de Uber se determinan en función del tiempo y la distancia medida por el GPS. No obstante, en las ciudades en las que el tráfico es intenso, la variable tiempo tiene mayor ponderación. Aquí es donde se aplica la “tarifa diferenciada”, en la que el precio normal puede incrementarse 1,5x o 2,0x, por ejemplo. A pesar de que la manera en que el algoritmo funciona es un misterio para la comunidad en general (Moon 2015), lo cierto es que cumple con su objetivo principal: el equilibrio entre la oferta y la demanda. En horas pico, Uber sigue quedándose con una comisión entre el 20% y 30% del servicio, mientras que la diferencia se la queda el chofer, como un incentivo para él. Desde la sede en San Francisco, el *software* “*God View*” de Uber les permite a sus directivos tener una visión en tiempo real de todos los vehículos Uber de todas las ciudades del mundo, al mismo tiempo que globos rojos oculares marcan zonas específicas de pasajeros potenciales.

1.3 Captación y retención de los recursos

Para Uber la principal actividad es la captación de choferes y fidelización de clientes (incluye también a los choferes), teniendo en cuenta que su algoritmo trabaja de manera intensiva, para la fijación de precios, con la determinación de oferta y demanda. Mayor cantidad de unidades y el uso constante del servicio puede favorecer a la mayor utilización de la aplicación.

Los desarrolladores de *software* tienen también un papel importante para el desarrollo del negocio pues la gran parte de estos trabajan exclusivamente en la plataforma.

1.4 Prestación del servicio

Buena parte del servicio que presta Uber se basa en los choferes. Estos no forman parte de la planilla de la empresa, por lo que no son empleados permanentes de Uber ni reciben beneficios, por el contrario, son considerados como clientes directos. La comisión que recibe Uber varía entre el 20-30% de la tarifa. Dependiendo del servicio que se ofrezca, por ejemplo, en el caso de UberBlack, Uber solicita conductores con categoría profesional y un vehículo que se ajuste a sus estándares, además de verificaciones de antecedentes periódicas. Uber prioriza mucho la gestión de los choferes, razón por la cual cada vez que la compañía está por ingresar a una localidad, envía seis semanas antes a un equipo especializado en reclutamiento para captar a choferes que cumplan con lo exigido por Uber (Moon 2015).

El servicio de Uber se caracteriza por tener bajos precios en horas que no son punta. Además, es la única compañía hasta el momento que ofrece un cofinanciamiento de vehículos para los choferes afiliados (Moon 2015).

1.5 Marketing y postventa

A menudo, Uber ha lanzado numerosas campañas de *marketing* en conjunto con otras marcas de otras empresas. Por ejemplo, en Lima – Perú, en el año 2016, lanzó una campaña con los helados Häagen-Dazs y en el 2017 lanzó una promoción con las tarjetas CMR de Saga Falabella. En general, Uber es conocido por implementar campañas agresivas y poco convencionales. Para su publicidad, Uber utiliza su interfaz misma o correos electrónicos, así como medios de comunicación masivos (Facebook, Instagram, entre otros).

2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Con la matriz EFI se evalúan las fortalezas y debilidades de Uber. Para ello, se consideró lo siguiente:

- **Peso:** Se asigna a cada factor un puntaje que varía desde 0,0 (irrelevante) hasta 1,0 (muy importante) en relación al sector.
- **Clasificación:** Se asigna a cada factor una calificación de 1 a 4 para indicar qué tan bien Uber responde a las oportunidades y amenazas

En la siguiente tabla, se aprecia que el promedio ponderado es de 3,04, lo que indica que Uber tiene una posición interna sólida.

Tabla 6. Matriz EFI – Uber

	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Tecnología y patentes	0,05	4	0,20
Estructura de costos más barata que los taxis tradicionales	0,04	4	0,16
Altos estándares de calidad establecidos	0,04	4	0,16
Presencia mundial	0,05	4	0,20
Valor de la marca y buen posicionamiento	0,10	4	0,40
Publicidad objetiva y dirigida a público específico	0,05	3	0,15
Cobertura de servicio (tamaño de choferes)	0,04	4	0,16
Posee un algoritmo único que ayuda a establecer un precio justo	0,10	4	0,40
Viaje seguro	0,07	3	0,21
Investigación y desarrollo	0,06	4	0,24

	Peso	Calificación	Ponderado
Fortalezas			
Innovación	0,03	3	0,09
Horario flexible para los conductores	0,06	4	0,24
Debilidades			
Imagen corporativa	0,05	1	0,05
Cultura corporativa	0,04	1	0,04
Baja lealtad de los choferes	0,05	1	0,05
Altas comisiones	0,03	2	0,06
Falta de liderazgo de algunos directivos	0,05	1	0,05
No existe conexiones reales entre Uber y sus conductores	0,04	2	0,08
Es complicado controlar las actividades de los conductores	0,05	2	0,10
	1,00		3,04

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada David, 2013.

3. Análisis de recursos y capacidades – matriz VRIO

De acuerdo con Barney (2007), se utilizará la herramienta VRIO (siglas de valioso, raro, inimitable y organizado) para analizar los recursos y capacidades, así como el potencial de cada uno de ellos para generar ventajas competitivas.

Este análisis se basa en la teoría de los recursos y capacidades para poder definir la ventaja competitiva de la empresa. Inicialmente se deben identificar los recursos tangibles e intangibles, los cuales pueden ser humanos, financieros, tecnológicos, etc.). Luego, para evaluar su potencial, los recursos y capacidades deben presentar las siguientes características: tener valor, rareza, difícil de imitar y explotado por la organización (Barney 2015) con la finalidad de identificar las competencias centrales. A continuación, se presenta el análisis correspondiente para Uber:

3.1 Recursos

«Las ventajas competitivas se generan en los recursos de la empresa» (Hitt 2015). Los recursos son los activos tangibles e intangibles que la firma controla y que puede usar para crear e implementar sus estrategias (Barney 2015). En el caso de Uber, sus principales recursos serían los siguientes:

Tabla 7. Recursos de Uber

R. intangibles	R. tangibles	R1	Endeudamiento e inversión financiera	
	R. financieros	R2	Aplicación (<i>app</i>)	
		R. tecnológicos	R3	Algoritmo
			R4	Patentes y secretos comerciales
			R5	Estructura organizacional horizontal
	R. humanos	R6	Programadores competentes	
		R. de innovación	R7	Uso de alta tecnología
	R8		Estrategias comerciales	
	R. de servicio	R9	Nombre de la marca	
		R10	Experiencia en el mercado	
		R11	Seguridad en el servicio	
		R12	Red de choferes	

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Barney y Hesterly, 2015.

3.2 Capacidades

Las capacidades surgen de la combinación de ciertos recursos que se agrupan con el objetivo de desempeñar tareas específicas (Grant 2014). Para el caso de Uber, sus capacidades se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 8. Capacidades de Uber

Capacidades		Combinación de recursos
C1	Capacidad para asegurar la colocación de expertos competentes que den soporte a las operaciones de Uber	R6
C2	Capacidad para generar estrategias comerciales innovadoras	R7, R8
C3	Capacidad para explotar el nombre de Uber	R9, R10
C4	Capacidad para desarrollar e innovar	R1, R4, R6, R7
C5	Capacidad para obtener endeudamiento y/o captar inversionistas	R1
C6	Capacidad para sostener un algoritmo único en el mercado, además de una aplicación diferenciada	R2, R3, R4
C7	Capacidad para generar un buen clima laboral mediante sus valores corporativos	R5

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Barney y Hesterly, 2015.

3.3 Análisis VRIO

A continuación, se evalúa las ventajas competitivas de la empresa en su conjunto sobre la base del análisis VRIO de sus recursos y capacidades.

Tabla 9. Análisis VRIO - Uber

Capacidades		Combinación de recursos	VRIO				Implicancia competitiva
			Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	
C1	Capacidad para asegurar la colocación de expertos competentes que den soporte a las operaciones de Uber	R6	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
C2	Capacidad para generar estrategias comerciales innovadoras.	R7, R8	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
C3	Capacidad para explotar el nombre de Uber	R9, R10	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
C4	Capacidad para desarrollar e innovar	R1, R4, R16, R7	SÍ	SÍ	NO	NO	PC
C5	Capacidad para obtener endeudamiento y/o captar inversionistas	R1	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
C6	Capacidad para sostener un algoritmo único en el mercado, además de una aplicación diferenciada	R2, R3, R4	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
C7	Capacidad para generar un buen clima laboral mediante sus valores corporativos	R5,	SÍ	NO	NO	NO	DC

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Barney y Hesterly, 2015. **Nota:** DC = desventaja competitiva, PC = paridad competitiva, VCT = ventaja comparativa temporal, VCS = ventaja comparativa sostenida

Luego del análisis VRIO, se tiene que las siguientes competencias centrales que originan las fuentes de ventaja competitiva de Uber se basan en su capacidad para explotar el nombre de Uber (marca), su capacidad para obtener endeudamiento y/o captar inversionistas (financiero) y en su capacidad para diferenciarse de sus competidores a través de la interfaz de su aplicación y la forma en cómo funciona (algoritmo).

4. Determinación de la ventaja competitiva

Según Hitt (2015), la ventaja competitiva se deriva del análisis VRIO. La ventaja competitiva es todo aquello que una empresa hace mejor que la competencia y que, gracias a esto, le genera retornos superiores al promedio del mercado. De esta manera, la ventaja competitiva se obtiene de las siguientes dimensiones:

- **Posicionamiento:** El hecho de que Uber haya sido el primer proveedor de este servicio lo coloca en una posición privilegiada en la mente del consumidor con respecto a sus competidores.
- **Finanzas:** La ventaja competitiva de Uber también proviene de su capacidad para acceder a recursos económicos que son inalcanzables para su competencia. A la fecha, la empresa ha logrado amasar un financiamiento que bordea los \$15 billones (Moon 2015), cifra que resulta ser muy superior a la de cualquier competidor en todo el mundo. Tener una estructura de capital tal, le permite a Uber financiar a largo plazo sus proyectos de inversión. No obstante, y más allá de los fondos, sus indicadores financieros destacan por sobre su competencia (ver anexo 3).
- **Tecnología:** Uber hace uso intensivo de capital tecnológico y ha solicitado varias patentes (38 aprobadas y 53 en evaluación, a fines del 2016) para proteger sus propiedades (IP 2016). Esto genera que a los competidores de Uber les resulte muy difícil imitar sus procesos pues, en efecto, Uber es la empresa del sector que más interés ha puesto en patentar sus invenciones. Además, con el tiempo Uber podría iniciar procesos legales en contra de otras *apps* que funcionen o luzcan de manera parecida.

Después de este análisis sobre la base del análisis de recursos y capacidades, la cadena de valor y factores claves de éxito, se puede indicar que la principal ventaja competitiva de Uber es la **diferenciación** a través del constante desarrollo tecnológico (algoritmo), recordación de la marca (posicionamiento) y fortaleza económica debido a su capacidad para captar inversionistas.

5. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa se enfoca fundamentalmente de las decisiones que se toman acerca del ámbito de las actividades de la empresa (Grant 2014). En otras palabras, la estrategia corporativa permite a una empresa conocer en qué negocios participar (dónde competir). Esto comprende tres ámbitos: ámbito de producto, ámbito geográfico y ámbito de integración.

5.1 Ámbito de producto (diversificación)

Se refiere a la gama de servicios que ofrece una empresa. Será especializada si opera únicamente en un sector industrial o, por el contrario, diversificada, si compite en varios sectores. En el caso de Uber, la gama de servicios es especializada, ya que sólo compite en la industria de servicio de transporte terrestre.

5.2 Ámbito geográfico (internacionalización)

Este ámbito se ocupa del despliegue geográfico que puede tener una compañía en el mundo. En este sentido, se considera a Uber como una empresa global, debido a que tiene presencia en más de 650 ciudades de 80 países en todo el mundo.

5.3 Ámbito de integración

El crecimiento integrativo se define en tres tipos: vertical hacia atrás, vertical hacia adelante y horizontal (Higgins 1986). En el caso de Uber, tiene el control de todas sus actividades en la cadena de valor (ver gráfico 4). Aplica la integración vertical hacia atrás, siendo su propio desarrollador de tecnología y diseñador de su plataforma.

6. Estrategia de negocio o competitiva

De acuerdo con la siguiente matriz de estrategias, existen cinco tipos de estrategia a nivel negocio, que dependen de la ventaja competitiva y del alcance competitivo de la empresa. Se considera que la estrategia de Uber es la de liderazgo en costos y diferenciación integrada (también llamada híbrida), debido a que Uber ha conseguido diferenciarse mucho en la industria como un servicio rápido, confiable y seguro, además de ofrecer costos muy bajos. Asimismo, esta estrategia se refleja en el precio que Uber traslada a los clientes: precios más bajos que el promedio del mercado en horas no-punta, y tarifas dinámicas (al alza) en horas de congestión vehicular.

Gráfico 5. Matriz de estrategia genérica a nivel de negocio – Uber

		Ventaja competitiva	
		Costo	Singularidad
Alcance competitivo	Meta amplia	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Meta estrecha	Enfoque en liderazgo en costos	Enfoque en diferenciación

Liderazgo en costos y diferenciación integrada

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada de Porter, 1998 y Hitt, 2015.

Capítulo IV. Estudio de mercado

1. Objetivos

El desarrollo de este capítulo busca lo siguiente:

- Identificar los segmentos de mercado para atender mejor sus expectativas
- Determinar las principales características y atributos que valoran tanto los clientes y usuarios de Uber
- Evaluar las oportunidades del mercado y estimar el crecimiento de la demanda de la empresa en países de alto crecimiento económico

2. Metodología

La presente investigación utiliza un diseño exploratorio del tipo cualitativo no concluyente, debido a que existe poca información disponible y alguna es ciertamente restringida. Asimismo, el tema aún ha sido poco investigado formalmente (académicamente) (Vara 2012) y se acerca más a la diversa realidad que nos atañe investigar en el presente trabajo.

De esta manera, la investigación se realizará en función de información secundaria presente en el medio, en vista de que Uber es una compañía que no comparte mucha información relevante de manera oficial. La técnica utilizada para la investigación de mercado fue de revisión documental mediante la cual examinamos exhaustivamente la información secundaria que pudimos obtener de páginas web, bases de datos de estudios de investigación, entrevistas, entre otros.

3. Modelo de transporte actual y futuro

Actualmente, los pasajeros tienen la posibilidad de escoger la manera más económica y conveniente de transportarse de un punto a otro, es por ello, que los proveedores de transporte (terrestre, aéreo o marítimo) han tenido que diversificar su oferta desde distintos puntos. Las apariciones de aplicaciones móviles han revolucionado completamente nuestro modo de vida, se estima que existen cerca de 30 aplicaciones móviles relevantes relacionadas con el transporte que se han desarrollado y comercializado en los últimos años (Future Market Insight 2016). Esta nueva tecnología ha generado que muchos de los participantes del mercado hayan sido relegados por no adecuarse a estas nuevas tendencias del mercado.

Por otro lado, los beneficios obtenidos con la aparición de este nuevo modelo son evidentes, así, por ejemplo, se han implementado nuevos medios de pago (seguros y diversos), uso de recursos infrautilizados, reducción de los costos de operación, incremento de *big data* para análisis, incremento del auto empleo, etc. Todas estas facilidades han permitido que la industria del transporte privado de pasajeros crezca en aproximadamente 13% anual en los últimos cinco años y se espera además que la tendencia siga por lo menos unos siete años más (Bureau of Labor Statistics 2015).

4. Segmentos de mercado: características de los clientes y usuarios

El fenómeno Uber se puede apreciar claramente desde dos puntos de vista, el primero lo componen los clientes, aquellas personas que pagan por el servicio de contar con la plataforma de Uber para poder trabajar y obtener un beneficio económico de esto. Por otro lado, se encuentran los usuarios del servicio que a través del aplicativo contactan con los choferes para que estos los transporten a sus distintos destinos.

En el estudio desarrollado por Vall y Krueger (2015), se describen claramente cuáles son las características que valoran los clientes y usuarios de Uber:

- Flexibilidad en cuanto horarios de trabajo.
- Uber les provee ingresos similares por hora de trabajo, sin importar el día de la semana y hora del día, lo que les permite planificar mejor sus finanzas a futuro.
- La masa de choferes de Uber se compone por rangos similares de edades e ingresos.
- Los clientes de Uber poseen un ingreso superior a los demás choferes de transporte privado, ya que no tienen que cumplir con todas las obligaciones tributarias y formales a los que están sometidos los choferes de los demás sistemas (transporte privado formal).
- Seguridad y accesibilidad de los servicios de Uber.

Por otro lado, de acuerdo con un estudio realizado sobre las economías compartidas y el uso de aplicaciones móviles basadas en ellas (Statista 2015), se llegaron a definir las razones fundamentales por las cuales los usuarios eligen un servicio similar al que ofrece Uber. De acuerdo con los resultados obtenidos en este estudio (ver anexo 4 y 5), se puede indicar que los segmentos se caracterizan por los siguientes tipos de individuos:

- Personas que necesitan un servicio rápido, cómodo y en el lugar donde se encuentren
- Personas que valoran ahorrar algo de dinero (precios bajos)
- Personas que valoran lo práctico, cómodo, seguro y sencillo

5. Diagnóstico del mercado de Uber

La industria de taxis y limosinas hacia el 2009 generaba ingresos por aproximadamente 2,09 billones de dólares, se estima que para el año 2017 se genere 2,76 billones de dólares y genere empleo a por lo menos 410.000 (entre empleos formales e informales) y para el año 2020 se estima que los ingresos alcanzarán los 2,81 billones de dólares, dándole empleo a cada vez mayor cantidad de personas (Future Market Insight 2016).

Asimismo, teniendo en cuenta que el negocio de Uber gira en torno al transporte de personas a través de las economías colaborativas, según eMarketer (2016) (ver anexo 6), el mercado de transporte de economías colaborativas llegaría estar cerca de 19,4 millones de personas hacia el año 2019, lo cual implica un incremento sistemático del número de usuarios (cerca de un millón por año a partir del 2017).

Actualmente, Uber es el líder del mercado en USA, con una participación de aproximadamente 46%³; sin embargo, de acuerdo con The Economist (2017), la participación de mercado de Uber ha ido disminuyendo en los últimos años, impulsada por un conjunto de escándalos que dañaron significativamente la imagen de la compañía. Por lo cual, se hace necesario que Uber implemente cuanto antes estrategias para mejorar su imagen corporativa y recupere la confianza de las personas en general (trabajadores, clientes, proveedores, gobierno, etc.).

Bajo la hipótesis que Uber pueda implementar eficientemente estas estrategias, la participación de mercado de Uber podría mantenerse en aproximadamente 50%-60% y sumado a la proyección de 19,4 millones de usuarios, darían un total de 9,7-11,6 millones de usuarios para Uber. Por otro lado, si continua esa misma tendencia hasta el 2019, Uber podría llegar a 30%-40% con lo cual pone en riesgo la sostenibilidad y viabilidad de la empresa en el mercado norteamericano y global.

³ Abii-Ndoh, Godwin Tunmise - *Analysing Uber TechnologiesInc's Business Model*.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Propuesta de misión y visión

Las organizaciones necesitan estrategias que las guíen acerca de cómo lograr los objetivos y cómo buscar la misión de negocios y la visión estratégica de la organización (Thompson y Strickland 2000).

En este sentido, se debe pensar estratégicamente para desarrollar una misión y visión orientadas al propósito del negocio actual y a qué le espera al negocio hacia el futuro con el objetivo de identificar qué necesidades del cliente se debe esforzar en satisfacer y qué rol tendría en el mercado frente a sus competidores.

La diferencia entre una visión estratégica y declaración de misión es muy clara: una visión estratégica contempla el horizonte de negocio futuro de la empresa (hacia dónde vamos); por lo general, mientras que la misión describe su actividad y propósito de negocio actual (quienes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí) (Thompson et al. 2012).

1.1 Misión

1.1.1 Misión actual

«Ofrecer un transporte tan fiable como el agua que sale de la grifería, disponible en todos los lugares y para todo el mundo»

1.1.2 Misión propuesta

Somos la compañía líder en brindar soluciones de transporte de forma cómoda, fácil, oportuna y segura; a través de nuestros servicios innovadores de alta calidad y excelencia, generando beneficio a nuestra gente, accionistas, clientes, usuarios y comunidad.

Tabla 10. Componentes básicos de la misión

Componentes	Misión
Clientes y usuarios	Personas en general, tanto choferes y pasajeros
Productos o servicios	Transporte a través de aplicativos (<i>apps</i>)
Mercados	Personas en todo el mundo
Tecnología	Desarrollando servicios innovadores de alta calidad y tecnología
Interés en la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Se debe obtener un beneficio adecuado y justo para todos (trabajadores, accionistas y comunidad en general)
Filosofía	Con alto sentido de responsabilidad social
Concepto propio	Innovación de alta calidad y excelencia
Preocupación por la imagen pública	Asegurar una alta calidad en los servicios de forma oportuna, inclusiva y segura
Preocupación por los empleados	Ofrecer las mismas oportunidades, desarrollo y capacitación constante sin discriminación de género, raza o credo

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en David, 2013.

1.2 Visión

1.2.1 Visión actual

«Uber en todo lugar»

1.2.2 Visión propuesta

Ser la aplicación más utilizada en el mundo para conectar a choferes y pasajeros, brindando un servicio de transporte con seguridad, comodidad y eficiencia.

1.3 Valores

Distintas investigaciones a lo largo del tiempo han mostrado que organizaciones que han tenido éxito por décadas se encuentran guiadas por un conjunto de valores nucleares o corporativos, que más allá de los ciclos económicos a los que la compañía enfrenta, permanecen constantes. Los valores proveen a la organización alineamiento entre sus principios fundamentales y las acciones que se desarrollan en el día a día (Collins 1995).

Los valores corporativos por tanto son básicos, fundamentales, duraderos, absolutos e irrevocables que van ligados sustancialmente con la empresa y su personal. En el caso de Uber,

no existe un documento público que muestre los valores corporativos; sin embargo, confluyen en un conjunto de valores que esperan que los miembros de su comunidad posean y también se pueden inferir a partir de su misión y visión.

Tabla 11. Valores propuestos - Uber

Principios comunitarios actuales*	Valores propuestos
Fiable	Responsabilidad
Innovación	Respeto
Confianza	Seguridad
Ejecución	Compromiso con el cliente
Comodidad	Integridad

Fuente: Uber, 2018.

1.4 Cultura empresarial

Así como la personalidad es atribuible al sujeto, la cultura organizacional está presente en cada empresa y es ella la que modela el rendimiento individual y colectivo de la organización (Robbins 2004). La cultura organizacional va cambiando en función del desenvolvimiento del ambiente que lo rodea, sin embargo, los principios fundamentales que la rigen permanecen imperecederos y constantes (*core values*). Por otro lado, es innegable, que el aporte de los individuos constituye un aspecto esencial al momento de moldearla. «La cultura organizacional es un producto aprendido de la experiencia y por tanto localizable solo allí, donde existe un producto definible y poseedor de una historia significativa» (Schein 2010).

En el caso de Uber, se considera que la cultura organizacional no está plenamente definida debido a que se confunden los valores, ideología y/o principios de uno de sus fundadores con el de toda la organización. Sin embargo, la cultura de Uber depende del entorno (cambiante) al cual la empresa esté sometida, además se encuentra enfocada en las transacciones de mercado (conocimiento y dinero) y en el trabajo altamente especializado, todas estas características nos llevan a definir la cultura como de mercado según la clasificación que establecen Cameron y Quinn (1999).

Además, se establece que de acuerdo con el modelo de Schein (2010) existen un conjunto de componentes y niveles observables en la cultura de Uber (ver anexo 7).

Tabla 12. Modelo Schein – Uber

Niveles	Componentes	Uber
Nivel 1	Artefactos	Alta capacidad de inventiva, Uber promueve del desarrollo de nuevos productos para satisfacer a sus clientes.
		Competitividad, se muestra como una de las empresas con mayores índices de crecimiento y que es capaz de pasar por encima de las reglas para desarrollar nuevos negocios.
		Generación de productos únicos, tal es el caso del desarrollo de algoritmos únicos difícilmente imitables.
		Expansión continua de la compañía hacia nuevos y diferentes mercados.
Nivel 2	Valores y creencias expuestos	Alta exigencia en el desarrollo de equipos competitivos que permitan hacer que el personal desempeñe su mejor labor.
		Estar dispuestos al cambio.
		Cultura de innovación.
Nivel 3	Valores y creencias subyacentes	Tratar de ser los mejores en las operaciones que realizan, excelencia.
		Trabajo duro.
		Captación de los mejores profesionales y desarrollo de una amplia cantidad de usuarios.
		Ser audaces, capaces de ver nuevas fuentes de negocios poco explorados.

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Schein, 2010.

1.5 Responsabilidad social corporativa (RSC)

La responsabilidad social corporativa busca de manera conjunta el bienestar de la sociedad, el ambiente y las empresas. No obstante, a esta clara definición, la responsabilidad social puede ser enfocada desde distintas perspectivas y teorías, que a menudo resultan ser complejas (Garriga 2004).

Para el caso específico de Uber, la responsabilidad que tiene con la sociedad está directamente relacionada con las teorías éticas propuestas por Garriga (2004), de modo más específico: la disrupción que su innovador modelo de gestión ha causado en muchos países del mundo y ha hecho que la sociedad cuestione sus conceptos de legalidad y ética en ámbitos novedosos como son los virtuales. Bajo el enfoque de Garriga, observamos que la RSC de Uber se encuentra dentro de las teorías instrumentales, ya que la actividad de la empresa busca la creación de riqueza y actividades sociales como medio para alcanzar resultados económicos, dentro de estas su accionar se encuentra asociado a la base de la pirámide económica actuando a nivel de servicios poco costosos y básicos con productos innovadores y disruptivos, viendo las necesidades de la población más como una oportunidad de mejora que como un problema en sí mismo.

La tecnología de la red central de Uber representa una disrupción sin precedentes, ya que las leyes se habían hecho antes de la existencia de un *software* capaz de coordinar de forma masiva el intercambio de recorrido en tiempo real y de que los pasajeros pudieran solicitar un servicio de transporte desde un *smartphone* (Moon 2015). Asimismo, la casi inexistente regulación para las operaciones de las aplicaciones de taxis ha generado mucho malestar en diversos grupos de la sociedad, particularmente de algunos gremios de taxistas, quienes se sienten perjudicados por el modelo de negocios de Uber: un mejor servicio a un menor precio. Por esta razón, en algunos países de Europa, como en Holanda o Corea del Sur, Uber está prohibido operar. Seguramente con el pasar del tiempo y mientras el marco legal se clarifica, la compañía podrá adoptar un enfoque que, lejos de perjudicar a algunos grupos de la sociedad, logre beneficiar a buena parte de esta con los servicios que ofrece.

1.6 Gobierno corporativo

El gobierno corporativo es una relación entre los grupos de interés que se utiliza para establecer el curso de una empresa y el control de su desempeño. Existen tres mecanismos de gobierno internos: la concentración de la propiedad, el consejo de administración y la remuneración de los ejecutivos (Hitt 2015).

En el caso de Uber, el mecanismo utilizado se basaba principalmente en la concentración de la propiedad por parte de sus fundadores; sin embargo, uno de ellos y ex CEO (Travis Kalanick) se vio envuelto en una serie de escándalos (denuncias por acoso laboral y sexual, discriminación, etc.), por los cuales Uber entró en una crisis de identidad cultural y desconfianza por parte de sus colaboradores y público en general. Ante esta situación, en junio de 2017, los accionistas de Uber obligaron a Kalanick a renunciar con el objetivo de recuperar la confianza y reconstruir la cultura de Uber. Esto demuestra que actualmente el mecanismo de gobierno corporativo se basa principalmente en el consejo de administración representado por los accionistas y son ellos los responsables de velar por el cumplimiento de las políticas y fomentar los valores de la organización.

2. Objetivos

Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son el resultado de lo que la administración desea lograr. Por lo general, suelen presentarse dos tipos de objetivos en particular: los financieros y los estratégicos. Los objetivos financieros (OF) se relacionan con los objetivos de desempeño financiero establecidos por la administración; mientras que los objetivos

estratégicos (OE) se relacionan con los resultados planeados que indican si una compañía fortalece su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas comerciales (Thompson 2012).

2.1 Objetivos estratégicos

2.1.1 Objetivos de crecimiento

- Incrementar las ventas brutas (coincidencias satisfactorias de choferes y pasajeros) a un ritmo de entre 10 y 11 % hasta el año 2019
- Aumentar el número de choferes en 10% al finalizar el 2019
- Buscar nuevos mercados (países y ciudades) para introducir Uber en 20% hasta el 2019

2.1.2 Objetivos de supervivencia

- Innovar nuevos servicios y ser el primero en introducirlos al mercado dentro de los siguientes tres años
- Migrar en el largo plazo hacia servicios con mayores márgenes de contribución individuales
- Fortalecer el reconocimiento y liderazgo de la marca respecto a los competidores en los próximos tres años
- Velar por la imagen y reputación de la marca siendo consecuentes con los valores de la organización
- Fortalecer la dirección de la empresa con personal altamente calificado y con prestigio en el mercado
- Determinar políticas de gobierno corporativo que involucren a la junta directiva, administración de alto nivel y a los accionistas en los próximos dos años

2.2 Objetivos financieros

- Crecer anualmente entre 10 y 11% en *Gross Booking*⁴
- Incrementar los márgenes de utilidad en 80%.

⁴ Dinero generado por la sumatoria del total de tarifas generadas en los viajes (no incluye tarifa de Uber)

Capítulo VI. Generación y selección de estrategias

1. Matriz FODA (cruzado)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una herramienta de adecuación muy útil, ya que permite formular cuatro tipos de estrategias: estrategias: ofensivas (FO – fortalezas y oportunidades), adaptativas (DO - debilidades-oportunidades), reactivas (FA - fortalezas-amenazas) y defensivas (DA - debilidades-amenazas) (David 2013). Asimismo, la matriz permite canalizar las fortalezas actuales hacia las oportunidades existentes y neutralizar las amenazas, en forma similar convertir las debilidades en oportunidades y minimizar las amenazas de los factores externos.

Tomando en consideración los análisis efectuados en la matriz de factores externos (EFE) así como la de factores internos (EFI), se identificará las iniciativas de estrategias que Uber podrá implementar para lograr sus objetivos (ver tabla 13).

Tabla 13. Matriz FODA cruzado - Uber

<p>Matriz FODA</p> <p>Uber</p>	<p>Fortalezas – F</p> <p>F1 Menores costos (automatización) en relación con los taxis tradicionales F2 Tecnología y patentes F3 Aparente buena posición económica y financiera F4 Cobertura de servicio (número de choferes) F5 Valor de la marca y buen posicionamiento F6 Fidelidad del cliente (pasajero) F7 Posee un algoritmo único que ayuda a establecer el precio</p>	<p>Debilidades – D</p> <p>D1 Cultura corporativa no definida D2 Imagen corporativa D3 Baja lealtad de los choferes D4 Altas comisiones D5 Falta de liderazgo interno de algunos ejecutivos</p>
<p>Oportunidades – O</p>	<p>Estrategias ofensivas – FO</p>	<p>Estrategias adaptativas – DO</p>
<p>O1 Incremento del uso de <i>smartphones</i> O2 Búsqueda de mayor seguridad al transportarse O3 Constantes cambios en las tendencias de los consumidores O4 Diferentes necesidades de los clientes y usuarios (pasajeros y choferes) O5 Búsqueda de un servicio más eficiente (ahorro de tiempo y dinero) O6 Servicios adicionales requeridos O7 Penetración del Internet (uso de redes sociales)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la investigación y desarrollo (I&D) de nuevos servicios adicionales a los ya existentes enfocados en el desarrollo de vehículos eléctricos y autónomos (F1, F2, F4, F5; O1, O3, O4, O6) • Desarrollar nuevas tecnologías y actualizaciones de la <i>app</i> buscando estar instalado en la mayor cantidad de <i>smartphones</i> (F1, F2, F3, F7; O1, O3, O4, O5, O6, O7) • Monitorear y controlar los procesos rigurosos para el ingreso de nuevos choferes y de esta manera reducir la inseguridad (F4, F5; O2, O3, O4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un programa de incentivos a los choferes con calificación de 5 estrellas en los últimos tres meses (D3, D4; O3, O4) • Realizar alianzas y promociones con las empresas móviles y operadoras de Internet (D2, D3; O1, O3, O6, O7) • Fomentar y promocionar el valor de la marca e imagen corporativa a través de las redes sociales (D1, D2, D3; O4, O7) • Invertir en campañas publicitarias en los diferentes medios de comunicación fortaleciendo la marca e imagen corporativa (D2, D3; O4, O5, O7)
<p>Amenazas – A</p>	<p>Estrategias reactivas – FA</p>	<p>Estrategias defensivas – DA</p>
<p>A1 Legislación inespecífica (barreras legales en muchos países) A2 Influencia de medios de comunicación (aumento del uso de redes sociales) A3 Bajos costos para migrar a la competencia A4 Idea de negocio imitable A5 Alta dependencia del uso de <i>smartphone</i> e Internet</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la publicidad orientada a los choferes y pasajeros promocionando y dando a conocer los beneficios de Uber (F3; A2, A3, A4) • Aumentar inversión en I&D con la finalidad de buscar nuevas tecnologías y no depender del uso de <i>smartphones</i> e Internet (F2, F3; A3, A5) • Dejar de subvencionar el viaje de los pasajeros cobrando un precio justo determinado por la ley de la oferta y demanda (F1, F3, F4, F5, F6, F7; A2, A3, A4) 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover una cultura de igualdad dentro de la compañía y separar a las personas que no compartan los mismos valores (D1, D2, D5; A2, A3, A4) • Diseñar y/o potenciar áreas encargadas y especializadas en la relación con los choferes para evitar que migren a la competencia (D3, D4; A3, A4) • Contar con una consultora especializada en evaluar, fortalecer y definir una cultura corporativa del tipo adaptativa en Uber (D1, D2, D3, D4; A2, A3, A4) • Promover e impulsar una legislación específica y especial para sus operaciones (D1, D2, D3; A1, A2, A4)

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en David, 2013.

2. Matriz Peyea (posición estratégica y evaluación de la acción)

La matriz de posición estrategia y evaluación de la acción Peyea fue diseñada por Rowe, Mason y Dickel (1982), y tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz Peyea representan dos dimensiones internas (la fuerza financiera - FF y la ventaja competitiva - VC) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno - FE y la fuerza de la industria - FI). Es posible que estos cuatro factores sean los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa. Según el tipo de empresa, diversas variables podrían integrar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz Peyea. Los factores que se utilizaron previamente para elaborar las matrices EFE y EFI de la empresa deben considerarse al construir una matriz Peyea (David 2013).

Para el desarrollo de la matriz Peyea y poder determinar la estrategia más adecuada para la empresa, se considera como ejes las dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]), ver tabla 14. Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización (Rowe, Mason y Dickel 1982).

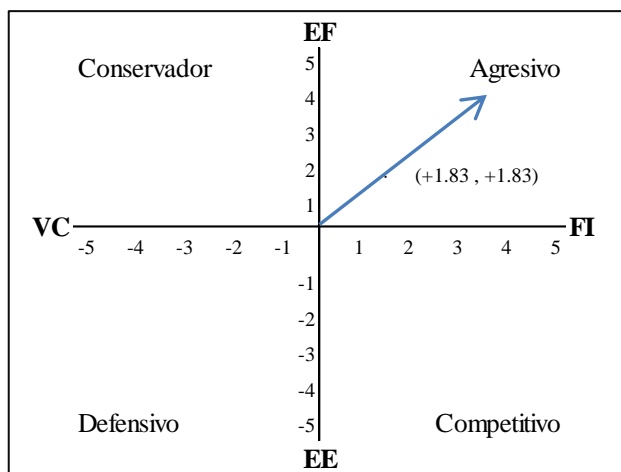
Tabla 14. Matriz Peyea – Uber

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
<i>Fuerza financiera (FF)</i>		<i>Estabilidad del entorno (EE)</i>	
Rendimiento sobre la inversión	5,00	Cambios tecnológicos	-1,00
Apalancamiento	4,00	Tasa de inflación	-4,00
Liquidez	5,00	Variabilidad de la demanda	-4,00
Capital de trabajo	5,00	Escala de precios de productos competidores	-3,00
Flujos de efectivo	5,00	Barreras para entrar en el mercado	-3,00
Facilidad para salir del mercado	5,00		
<i>Promedio (FF)</i>	<i>4,83</i>	<i>Promedio (EE)</i>	<i>-3,00</i>
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>		<i>Fuerza de la industria (FI)</i>	
Participación en el mercado	-1,00	Potencial de crecimiento	5,00
Calidad del producto	-2,00	Potencial de utilidades	2,00
Lealtad de los clientes	-3,00	Estabilidad financiera	2,00
Conocimientos tecnológicos	-1,00	Conocimientos tecnológicos	6,00
Control sobre los proveedores y distribuidores	-3,00	Aprovechamiento de recursos	5,00
		Facilidad para entrar en el mercado	3,00
<i>Promedio (VC)</i>	<i>-2,00</i>	<i>Promedio (FI)</i>	<i>3,83</i>
Eje x (VC + FI)	1,83	Eje y (FF + EE)	1,83

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Rowe et al, 2013.

El análisis realizado para Uber posiciona al vector resultante en una estrategia agresiva (ver figura 6), así pues, Uber se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de (i) aprovechar las oportunidades externas, (ii) superar las debilidades internas y (iii) evitar las amenazas externas. Por lo tanto, dependiendo de las circunstancias que enfrenta Uber, podría ser factible las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia delante, integración horizontal, diversificación de conglomerados, diversificación concéntrica, diversificación horizontal o una estrategia combinada (David 2013). En el siguiente gráfico, se puede observar la posición de Uber en el cuadrante agresivo.

Gráfico 6. Matriz Peyea



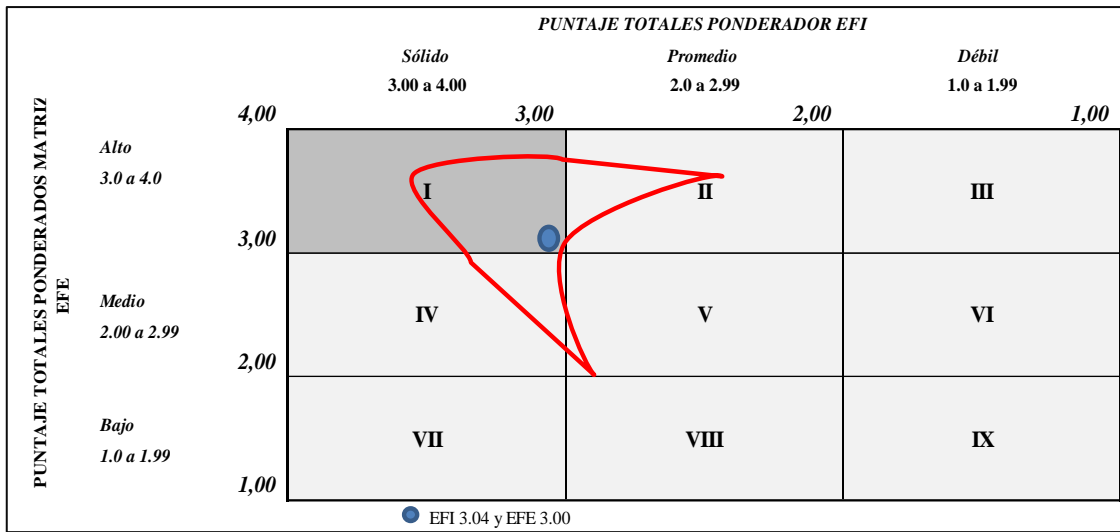
Fuente: Elaboración propia, 2017, adaptada de Rowe et al, 1982.

3. Matriz interna-externa (IE)

La matriz interna-externa se basa en la atractividad del negocio a largo plazo, así como la fortaleza competitiva de la empresa, se denominan a ambas matrices de cartera, ya que registran las divisiones de la empresa en un diagrama esquemático (David 2013).

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las matrices EFE (3,0) y EFI (3,04), se puede establecer que la compañía se encuentra en la región I en posición de crecer y construir (ver gráfico 7). Por lo tanto, lo más adecuado para las condiciones establecidas, sería utilizar las estrategias intensivas de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto o de integración (hacia atrás, hacia adelante y horizontal).

Gráfico 7. Matriz IE - Uber

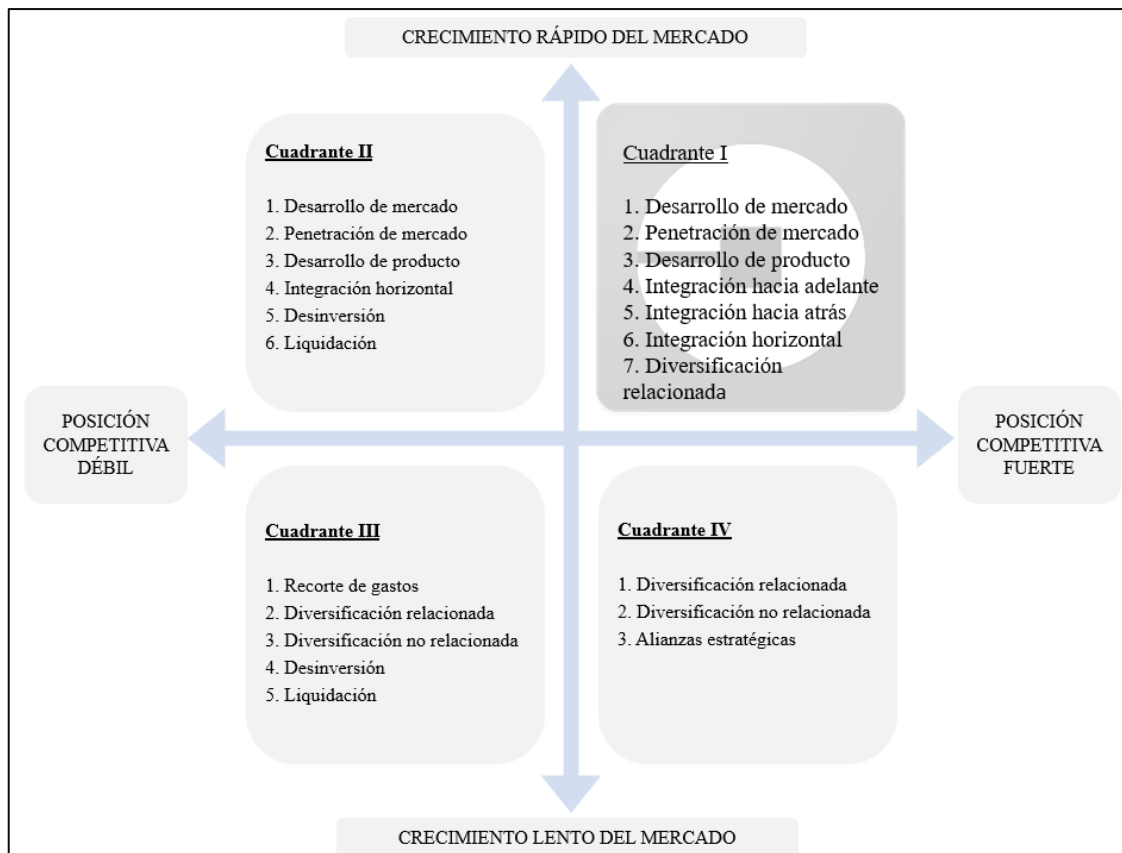


Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en David, 2013.

4. Matriz de la estrategia principal

Aplicando la metodología de la matriz de la estrategia principal, basada en Christensen, Berg y Salter (1976), Uber se ubicaría en el cuadrante I (ver gráfico 8), debido a que posee una fuerte posición competitiva gracias al prestigio y posicionamiento de su marca y el mercado se encuentra en un constante crecimiento. Con lo cual una estrategia apropiada para Uber sería la penetración y desarrollo de mercado, así como desarrollo de productos (ofrecer mayor cantidad de servicios adicionales), lo cual reduciría el riesgo asociado a una línea limitada de servicios. Por último, al estar en este cuadrante es aconsejable que la compañía no cambie de manera notable su ventaja competitiva y, por el contrario, puede aprovechar las oportunidades externas en varias áreas y asumir riesgos de manera audaz cuando sea necesario

Gráfico 8. Matriz de la estrategia principal - Uber



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Christensen, Berg y Salter, 1976.

5. Alineamiento de estrategias con los objetivos

La siguiente tabla nos permite definir y seleccionar las prioridades para cada estrategia.

Tabla 15. Alineamiento estrategias – objetivos

ESTRATEGIAS		OBJETIVOS											
		O 1	O 2	O 3	O 4	O 5	O 6	O 7	O 8	O 9	O 10	O 11	TOTAL
		Incrementar las ventas brutas (coincidencias satisfactorias de choferes y pasajeros) a un ritmo de entre 10 y 11 % hasta el año 2019	Aumentar el número de choferes en 10% al finalizar el 2019	Buscar nuevos mercados (países y ciudades) para introducir Uber en 20% hasta el 2019	Innovar nuevos servicios y ser el primero en introducirlos al mercado dentro de los siguientes tres años.	Migrar en el largo plazo hacia servicios con mayores márgenes de contribución individuales.	Fortalecer el reconocimiento y liderazgo de la marca respecto a los competidores en los próximos tres años	Velar por la imagen y reputación de la marca siendo consecuentes con los valores de la organización	Fortalecer la dirección de la empresa con personal altamente calificado y con prestigio en el mercado	Determinar políticas de gobierno corporativo que involucren a la junta directiva, administración de alto nivel y a los accionistas en los próximos dos años.	Creer anualmente entre 10 y 11% en <i>Gross Booking</i>	Incrementar los márgenes de utilidad en 80%.	
E 01	Promover la investigación y desarrollo (I&D) de nuevos servicios adicionales a los existentes enfocados en el desarrollo de vehículos eléctricos y autónomos	X		X	X	X	X	X			X	X	8
E 02	Desarrollar nuevas tecnologías y actualizaciones de la <i>app</i> buscando estar instalado en la mayor cantidad de smartphones en el mundo	X	X	X	X		X						5
E 03	Monitorear y controlar los procesos rigurosos para el ingreso de nuevos choferes y de esta manera reducir la inseguridad			X			X	X		X			4
E 04	Aumentar la publicidad orientada a los choferes y pasajeros promocionando y dando a conocer los beneficios de Uber	X	X	X			X	X	X		X	X	8
E 05	Aumentar inversión en I&D con la finalidad de buscar nuevas tecnologías y no depender del uso de <i>smartphones</i> e Internet				X	X	X	X			X	X	6
E 06	Dejar de subvencionar el viaje de los pasajeros cobrando un precio justo determinado por la ley de la oferta y demanda									X	X	X	3
E 07	Establecer un programa de incentivos a los choferes con calificación de 5 estrellas en los últimos tres meses	X	X			X	X	X		X	X	X	9
E 08	Realizar alianzas y promociones con las empresas móviles y operadoras de Internet		X			X							3
E 09	Fomentar y promocionar el valor de la marca e imagen corporativa a través de las redes sociales	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	10
E 10	Invertir en campañas publicitarias en los diferentes medios de comunicación fortaleciendo la marca e imagen corporativa	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	10
E 11	Promover una cultura de igualdad dentro de la compañía y separar a las personas que no compartan los mismos valores			X		X	X		X				4
E 12	Diseñar y/o potenciar áreas encargadas y especializadas en la relación con los choferes para evitar que migren a la competencia	X				X		X	X				5
E 13	Fomentar, fortalecer e impulsar una cultura corporativa del tipo adaptativa			X			X	X	X				4
E 14	Promover e impulsar una legislación específica y especial para sus operaciones en los diferentes países del mundo	X		X		X	X						4

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en David, 2013.

6. Descripción de las estrategias seleccionadas

El alineamiento de las estrategias con los objetivos planteados sugiere las siguientes estrategias:

- **E01:** Promover la investigación y desarrollo (I&D) de nuevos servicios adicionales a los existentes enfocados en el desarrollo de vehículos eléctricos y autónomos.
- **E04:** Aumentar la publicidad orientada a los choferes y pasajeros promocionando y dando a conocer los beneficios de Uber.
- **E07:** Establecer un programa de incentivos a los choferes con calificación de 5 estrellas en los últimos tres meses.
- **E09:** Fomentar y promocionar el valor de la marca e imagen corporativa a través de las redes sociales
- **E10:** Invertir en campañas publicitarias en los diferentes medios de comunicación fortaleciendo la marca e imagen corporativa

7. Estrategia de crecimiento

Se utilizó la Matriz de Ansoff, para establecer las estrategias de crecimiento. En el corto y mediano plazo, la estrategia de crecimiento será la de penetración de mercado. Se buscará satisfacer el mayor número de pasajeros a través de la mayor retención y captación de choferes. Para ello, se realizará las estrategias detalladas en el Plan de Marketing.

A largo plazo, la estrategia de crecimiento para Uber será la de desarrollo de producto a través de la mayor inversión en investigación y desarrollo (I&D) enfocándose en el desarrollo de vehículos eléctricos y autónomos. En este sentido, como parte de la estrategia de crecimiento se apelará a la creación de valor a través de la innovación de sus servicios actuales.

Capítulo VII. Los planes funcionales

1. Plan funcional de *marketing*

1.1 Objetivos de *marketing*

En relación con los objetivos estratégicos, a continuación, se muestran los objetivos de *marketing* por el periodo comprendido entre el año 2017 al 2019 (ver tabla 16).

Tabla 16. Objetivos del plan funcional de *marketing* – Uber

Área	Objetivo	Indicador	2017	2018	2019
Ventas	Incrementar las ventas	Variación de las coincidencias satisfactorias de choferes y pasajeros (%)	10%	11%	10%
Mercado	Incremento de nuevos choferes	Captación de choferes	5%	8%	10%
Posicionamiento	Ser la <i>app</i> más usada e instalada	Participación de mercado	50%	55%	60%
Fidelización	Lograr un mayor porcentaje de satisfacción de choferes y pasajeros	Nº de choferes y pasajeros satisfechos / Total de choferes y pasajeros	75%	85%	90%
Producto (servicio)	Aumentar la oferta de servicios	Nº de servicios nuevos en el mercado	1	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Mercado objetivo

De acuerdo con la investigación y análisis, el mercado de Uber estaría definido según los siguientes criterios de segmentación (ver tabla 17).

Tabla 17. Características generales de los usuarios - Uber

Criterio	Subcriterio	Segmento
Geográfica	Países y ciudades	Más de 300 ciudades en más de 60 países
Demográfica	Sexo y edad	Hombres y mujeres de todas las edades
	NSE	A, B, C
Psicográfica	Estilo de vida Personalidad	Sofisticado, moderno, práctico, afortunado Tecnológico, innovador, exigente, cómodo
Conductual	Beneficios deseados	Calidad de servicio: alta, de prestigio, cómoda
		Precios: Bajos y justos en tráfico (hora punta)
		Tiempo de espera: necesario, ahorro de tiempo
		Seguridad: alta
		Variedad de servicios ofrecidos: alta
	Frecuencia de uso	Usuario frecuente
	Momento de uso	Cualquier momento
Lealtad a la marca	Alta, aunque con bajo costo de migración	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La estrategia de segmentación se centra en el grupo de personas que tienen un estilo de vida sofisticado, moderno y práctico, también tienen tendencia hacia lo tecnológico e innovador, buscan rapidez y comodidad en el servicio (no esperar mucho tiempo). Por ello, Uber tiene como una de las estrategias el desarrollo de nuevos servicios a través de la innovación y la inversión en I&D.

1.3 Estrategia de posicionamiento de marca

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler 2012). Para tomar decisiones en relación al posicionamiento es importante establecer los puntos de paridad y diferenciación y crear un mantra de la marca. Para ello, es importante identificar los atributos que ofrecen apoyo a los puntos de paridad y de diferencia, conocidos como justificadores. Por último, para completar una vista panorámica de la estrategia de posicionamiento de la marca, es necesario resaltar los valores, personalidad y carácter de la marca que afectan la forma en que la marca es percibida.

Teniendo en cuenta los problemas principales de Uber, la estrategia de posicionamiento se realizará principalmente sobre la base del valor de la marca y el desarrollo tecnológico para sostener su algoritmo único en el mercado, lo cual forma parte de la ventaja comparativa sostenida que posee Uber (ver tabla 9). Para ello, se invertirá en campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación y uso de redes sociales, para explotar y resaltar los atributos y propuesta de valor

para los choferes (pueden administrar y controlar sus propias horas de trabajo, no tienen que competir con otros choferes, el sistema de calificación les permite tener un historial positivo para permitirles mayores solicitudes y por ende más ingresos, entre otros) y para los pasajeros (mayor comodidad, pues no es necesario estar en las calles intentando tomar un taxi tradicional y minimiza el tiempo de espera, el rastreo de GPS proporciona una garantía visual que el taxi está en camino y cuánto se estima pueda demorar en llegar; además, con el sistema de evaluación del chofer, se puede proporcionar información útil sobre su calidad de manejo y seguridad, entre otros).

1.4 Mezcla de mercadotecnia

1.4.1 Estrategia de servicio

Actualmente, Uber ofrece una amplia variedad de servicios, los cuales varían mucho en función de los gustos y requerimientos de sus clientes. Sin embargo, se busca desarrollar nuevos servicios en base vehículos eléctricos y autónomos que puedan tener mayores márgenes de ganancia en comparación con los actuales. Por ejemplo, se podría impulsar el transporte de alimentos (UberFood), mascotas domésticas como perros o gatos (UberPet), niños (UberKids), transporte de carga, entre otros.

De esta manera, la estrategia propuesta de Uber radica en la diversificación concéntrica de servicios, asociando el desarrollo de los mismos a la zona geográfica donde se desarrollen las actividades de Uber.

1.4.2 Estrategia de precio

Considerando que Uber es líder en el mercado y el sistema de precios que maneja es dinámico, se propone mantener la estrategia que Uber ha seguido hasta el momento, la cual es ofrecer los viajes más seguros y cómodos al menor costo posible. En otras palabras, la propuesta de precios de Uber debe ser siempre menor al de la competencia, en especial a los taxis tradicionales.

1.4.3 Estrategia de plaza

Los servicios de Uber están disponibles ampliamente en USA, sin embargo, con la finalidad de ganar mayor participación en el mercado e incrementar la cobertura de los servicios a través de la

captación de mayor cantidad de choferes, se propone disminuir la comisión de Uber en el servicio de transporte de pasajeros.

De esta manera, la estrategia de Uber se centrará en retener y captar la mayor cantidad de choferes con la finalidad de estar en la mayor cantidad de ciudades y atender a todos los pasajeros posibles.

1.4.4 Estrategia de comunicación

Con el objetivo de incrementar la participación de mercado de acuerdo a la estrategia de posicionamiento, se promoverá una mayor inversión de publicidad en medios tradicionales y no tradicionales dirigidos a choferes y pasajeros, con la finalidad de dar a conocer los beneficios de los diferentes servicios de Uber. Por otro lado, se debe reforzar el valor de la marca y la imagen corporativa con la finalidad de mantener el posicionamiento en el mercado y mejorar la imagen como organización.

1.4.5 Estrategia de procesos

Como se indicó el éxito de Uber está enfocado en maximizar el número de coincidencias satisfactorias que pueden hacerse en un determinado tiempo y que se genere ingresos con esas coincidencias, de una manera que proporcione un ganar-ganar para todas las partes involucradas. En este sentido, se debe esclarecer, agilizar y hacer comprensible todos los servicios actuales y nuevos dentro del *App*, tomando en consideración la centralidad de la persona como usuario de los servicios.

1.4.6 Estrategia de evidencia física

Con el objetivo de ser la *app* más usada e incrementar la confianza en la aplicación, se promoverá la creación de una comunidad, en redes sociales, de choferes y pasajeros que califiquen el servicio ofrecido y compartan testimonios de su experiencia (adicionales a la calificación que ofrece la *app*). Asimismo, los servicios ofertados por Uber y los nuevos servicios que se plantean desarrollar, deben encontrarse estandarizados en sus respectivas categorías tomando como ejes centrales: el vehículo, el chofer y los procedimientos de atención a los pasajeros.

1.4.7 Estrategia de personas

La mayor satisfacción de los pasajeros se logrará a través de una mayor satisfacción y captación de choferes, ya que los pasajeros valoran mucho la comodidad en el sentido de tener siempre disponible una unidad y que ésta llegue a tiempo. Por ello, las estrategias estarán enfocadas en retener a los actuales choferes a través de programas de incentivos dirigidos a aquellos con una calificación de 5 estrellas en los últimos tres meses. También se buscará captar nuevos choferes a través de una mayor publicidad dando a conocer los beneficios de trabajar con Uber.

1.5 Postura competitiva

La postura que tiene Uber es continuar como líder del mercado. La vasta presencia que tiene dentro de USA y el gran despliegue de sus operaciones le otorgan la mayor participación de mercado, independientemente de la competencia que le puedan establecer competidores locales. Esta postura hace que Uber busque aumentar la demanda total de sus servicios atrayendo nuevos usuarios y protegiendo su participación actual.

1.6 Presupuesto del plan de *marketing*

Con la finalidad de implementar las estrategias que permitan alcanzar los objetivos de aumentar los choferes y la satisfacción de los pasajeros, es necesario invertir en el siguiente presupuesto de marketing considerando el 3% de las ventas netas de Uber en el año base.

Tabla 18. Presupuesto del plan de *marketing* de Uber (expresado en US\$ millones)

Cuenta de Gastos	2017	2018	2019
Campaña publicitaria en medio no tradicionales	10	5	3
Campaña publicitaria en medios masivos	30	16	8
Campaña de incentivos para choferes	91	48	25
Campaña de fidelización	71	37	19
Total	202	106	55

Nota: Este presupuesto funcional ha sido elaborado considerando flujos de caja incrementales y tomando como base el año anterior, los cuales se denominan flujos de caja incrementales.

Fuente: Elaboración propia, 2017

2. Plan funcional de operaciones

Debido al incremento vertiginoso de la digitalización, Uber depende de cuán rápido pueda desarrollar nuevas tecnologías cumpliendo los requisitos y atributos de seguridad y rapidez. Es por ello que los objetivos del área de operaciones buscan que Uber se mantenga como líder en el mercado. A continuación, se desarrollan los objetivos de operaciones:

2.1 Objetivo general de operaciones

- Desarrollar tecnología que le permita a Uber mantenerse como la empresa preferida para el transporte de personas en las ciudades durante los próximos cinco años

2.1.1 Objetivos de corto plazo (2017)

- Proporcionar un entorno informático seguro que garantice la privacidad e integridad de los datos de clientes y usuarios
- Respalda, actualizar y mejorar las funcionalidades de la plataforma, las herramientas y los sistemas administrativos buscando mayor eficiencia y rapidez

2.1.2 Objetivos de mediano plazo (2018-2019)

- Evaluar e implementar nueva tecnología que permita mejorar la eficiencia operacional.
- Asegurar servicio de excelencia a través del uso efectivo de tecnología, recursos y sistemas que permitan eficiencia y seguridad en el viaje
- Incrementar la eficiencia y los márgenes operativos de la empresa.

2.2 Márgenes operativos

Uber al estar en una industria poco regulada sin barreras aparentes de ingreso o salida, debe invertir ingentes cantidades de dinero en investigación para mantenerse a la vanguardia de sus competidores. Se propone que los productos con mayor margen operativo deban ponerse en funcionamiento de manera inmediata.

2.3 Presupuesto del plan de operaciones

El presupuesto general del plan de operaciones de la empresa se establece en 5% del *Anual Revenue* de Uber en el año base.

Tabla 19. Presupuesto del plan de operaciones de Uber (expresado en US\$ millones)

Cuenta de Gastos	2017	2018	2019
Programas de seguridad de <i>hardware</i> y <i>software</i>	169	89	46
Programa para la optimizar los costos operativos	53	27	27
Desarrollo del <i>app</i>	68	35	18
Total	338	177	91

Nota: Este presupuesto funcional ha sido elaborado considerando flujos de caja incrementales y tomando como base el año anterior, los cuales se denominan flujos de caja incrementales.

Fuente: Elaboración propia, 2017

2.2 Acciones estratégicas

Tabla 20. Acciones estratégicas de operaciones – Uber

Objetivo general	Objetivos específicos		Acciones estratégicas
Desarrollar tecnología que le permita a Uber mantenerse como la empresa preferida para el transporte de personas en las ciudades durante los próximos 5 años.	Corto plazo	Proporcionar un entorno informático seguro que garantice la privacidad e integridad de los datos de nuestros clientes y usuarios	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un marco de seguridad de la información basado en las mejores prácticas aceptadas y estándares que será la base para gestionar y mitigar las amenazas a la ciberseguridad • Implementar y mantener <i>hardware</i> y <i>software</i> esenciales para la seguridad de la información de los clientes y usuarios • Educar a nuestros accionistas, colaboradores, clientes y usuarios sobre problemas de seguridad. • Mejorar, poner en funcionamiento y probar periódicamente el plan de recuperación ante probables ciberataques
		Respaldar, actualizar y mejorar las funcionalidades de nuestra plataforma, las herramientas y nuestros sistemas administrativos buscando mayor eficiencia y rapidez	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el flujo de trabajo y automatizar completamente los procesos comerciales para mejorar la eficiencia comercial y reducir el uso de recursos y tiempos de espera de servicios. • Mejorar las interfaces entre los sistemas administrativos para optimizar la eficiencia y garantizar la integridad de los datos compartidos • Proporcionar acceso a datos y herramientas analíticas para apoyar la toma de decisiones administrativas y conformidad y promover el desarrollo de nuevas tecnologías
	Mediano plazo	Evaluar e implementar nueva tecnología que permita que permita mejorar la eficiencia operacional y reducir los costos de transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Promover internamente el desarrollo de nuevas aplicaciones a nuestra plataforma digital, asegurando su usabilidad y satisfacción • Identificar nuevas tecnologías que puedan ser de provecho para la empresa, comprarlas y promover su integración a nuestros servicios actuales
		Asegurar el servicio de excelencia a través del uso efectivo de tecnología, recursos y sistemas que permitan eficiencia y seguridad en el viaje	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevas formas de capacitación para nuestros clientes sobre el uso de los servicios tecnológicos que se ofrece • Mejorar las vías de comunicación empresa – cliente- usuario
		Incrementar la eficiencia y los márgenes operativos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el uso de la plataforma virtual para conocer a nuestros clientes y asegurar los viajes. • Migrar hacia nuevos negocios que nos permitan incrementar nuevos márgenes operativos.

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en David, 2013.

3. Plan funcional de recursos humanos

3.1 Objetivos de recursos humanos

Teniendo en cuenta que Uber tiene que mejorar la imagen como empresa y que el factor humano es relevante como fuente de ventaja competitiva en toda organización, a continuación, se muestran los objetivos de recursos humanos por el periodo comprendido entre el año 2017 al 2019 (ver tabla 21).

Tabla 21. Objetivos del plan funcional de recursos humanos – Uber

Objetivo	Indicador	2017	2018	2019
Evaluar periódicamente el desempeño del personal de forma oportuna y transparente	% de evaluación de desempeño de forma oportuna	10% de evaluaciones a destiempo	8% de evaluaciones a destiempo	5% de evaluaciones a destiempo
Aumentar la satisfacción de sus empleados	Encuestas de satisfacción laboral	70% satisfacción	80% satisfacción	90% satisfacción
Fortalecer el clima laboral y los valores organizacionales	Encuestas de clima laboral	80% satisfacción	85% satisfacción	95% satisfacción

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.2 Acciones estratégicas

Para el desarrollo de las estrategias en el área de recursos humanos, se proponen las siguientes acciones agrupadas de acuerdo con los procesos básicos en la gestión de personas según Chiavenato (2011), quien los denomina subsistemas. Estos se detallan a continuación:

3.2.1 Subsistemas de provisión

Este subsistema está vinculado a las políticas de recursos humanos relacionadas con la investigación del mercado de recursos humanos, reclutamiento, selección e integración. En el caso del plan estratégico de Uber para el periodo de análisis, se considera que los aspectos más importantes a desarrollar en el subsistema de provisión son el reclutamiento e integración del personal.

Para el reclutamiento de personal, se utilizará al departamento de recursos humanos para contrataciones desde mandos inferiores hasta intermedios. De ser el caso que ninguno de los postulantes cumpla las competencias requeridas para el puesto, se recomienda utilizar *headhunters* para mejorar el proceso de reclutamiento en la organización. Asimismo, para el reclutamiento de personal de altos mandos se realizaría exclusivamente a través de *headhunters* con la supervisión directa del VP de Recursos Humanos, quien junto al CEO deberían diseñar el perfil del puesto.

Por otro lado, como ya se mencionó a lo largo del presente trabajo, Uber considera como clientes a los pasajeros, mientras que a los choferes los trata como *partners* o colaboradores. Estos no forman parte de la planilla de la compañía debido a que Uber se considera a sí misma no como una compañía de taxis, sino como facilitador en el mercado. No obstante, los choferes constituyen una parte muy importante dentro de la propuesta de valor de Uber, pues finalmente son ellos quienes brindan directamente el servicio a los pasajeros. Por ello, la empresa debe fortalecer una serie de requisitos que deben cumplir los aplicantes y que deben presentar al momento de su evaluación como: licencia de conducir, antecedentes penales, antecedentes policiales, antecedentes judiciales, documento de identidad e historial del vehículo.

Adicionalmente, en Estados Unidos, el principal mercado de Uber, los solicitantes deben presentar en adición sus antecedentes de delitos sexuales. Dependiendo de la ciudad y del nivel de desarrollo e importancia del mercado, se propone que Uber pueda trabajar con tecnología biométrica e identificación de voz para una mayor seguridad de sus clientes y fortalecer su imagen en el mercado.

En el caso de la integración del personal sugerimos actividades que integren no solo a los empleados sino sus las familias, se podría implementar una actividad denominada “Día de la familia Uber”, que tenga como objetivo integrar a las familias de todos los empleados y de esta manera difundir los valores dentro de toda la organización respetando las diferencias de género, sexo, raza, política o credo. Consideramos que todas estas acciones repercutirían positivamente en la satisfacción de todos los empleados y fortalecería el clima laboral dentro de la organización Uber.

3.2.2 Subsistema de organización

El subsistema de organización está vinculado a las políticas de recursos humanos relacionadas con el análisis y descripción de puestos, plan de vida y carrera y las evaluaciones de desempeño. En el caso del plan estratégico de Uber para el periodo de análisis, se considera que los aspectos más importantes a desarrollar dentro del subsistema de organización son plan de vida y carrera y la evaluación de desempeño.

En el caso de las evaluaciones de desempeño, consideramos que debería realizarse de manera oportuna y continua de forma trimestral. Con ello, se buscaría obtener una retroalimentación periódica oportuna sobre el desempeño con la finalidad de que el personal logre su máximo potencial y creando un mejor entorno dentro de la organización. Asimismo, las reuniones para evaluar el desempeño no deberían realizarse únicamente con el jefe directo, sino que se recomienda asignar un *counselor* para que cada empleado pueda obtener una opinión y visión diferente sobre su línea de carrera.

3.2.3 Subsistema de mantenimiento

El subsistema de mantenimiento está vinculado con las políticas de recursos humanos relacionadas con la administración de sueldos y salarios, planes de prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales. En el caso del plan estratégico de Uber para el periodo de análisis, se considera que el aspecto más importante a desarrollar en el subsistema de mantenimiento son las relaciones laborales.

Para mejorar las relaciones laborales, se recomienda realizar de manera periódica mediciones del clima laboral a través de encuestas y promover un sistema de sugerencias, en donde anónimamente se reciban propuestas de mejoras para el ambiente laboral.

3.2.4 Subsistema de desarrollo

El subsistema de desarrollo está vinculado con las políticas de recursos humanos relacionadas con la capacitación y desarrollo del personal, y al desarrollo organizacional. En el caso del plan estratégico de Uber para el periodo de análisis, se considerará desarrollar ambos aspectos de este subsistema.

Se recomienda que las capacitaciones se realicen de forma trimestral, con el objetivo de crear lazos y confianza entre los equipos participantes. Los programas de capacitación y entrenamiento deberían enfocarse en desarrollar la creatividad de los empleados. De esta manera, se recomiendan charlas y seminarios de *Design Thinking*, inteligencia emocional y *coaching* con el objetivo de emplear dichas herramientas y generar lluvia de ideas con la finalidad de desarrollar nuevos servicios y/o modificarlos. Asimismo, recomendamos realizar actividades de entrenamiento orientadas a desarrollar habilidades blandas, esto permitirá que los empleados obtengan facilidad para la resolución de problemas, la delegación, la motivación y la formación de equipos.

Por el lado del desarrollo organizacional, se recomienda formar equipos multidisciplinarios para fomentar la cooperación e integración dentro Uber. Estos equipos tendrán como objetivo principal mejorar los procesos internos y general propuestas de mejora continua, enfocándose en la calidad mediante la innovación y excelencia del servicio.

3.2.5 Subsistema de auditoría

El subsistema de auditoría está vinculado con los sistemas de información de recursos humanos y la ética y responsabilidad social. Para efectos del plan estratégico para el periodo bajo análisis, consideramos desarrollar la ética. La responsabilidad social se detalla a continuación en el punto 4 del presente capítulo.

Para el aspecto ético, se recomienda crear una línea ética donde todos los empleados puedan denunciar, de forma anónima y con la respectiva documentación soporte, cualquier hecho y/o situación que atente contra la integridad de los empleados y pueda afectar el clima laboral dentro de la organización. Para ello, se debería implementar un comité de ética dentro de la organización que sea responsable de evaluar y sancionar cualquier hecho que vaya en contra de los valores y los códigos de conducta de la organización.

3.3 Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto general del plan de recursos humanos se establece en 1.5% del *Anual Revenue* de Uber en el año base.

Tabla 22. Presupuesto del plan de recursos humanos de Uber (expresado en US\$ millones)

Cuenta de Gastos	2017	2018	2019
Contratación consultoría para diagnóstico	15	8	14
Desarrollo y seguimiento de estrategias de cambio	36	19	10
Incentivos y capacitaciones al personal	51	27	14
Total	102	54	28

Nota: Este presupuesto funcional ha sido elaborado considerando flujos de caja incrementales y tomando como base el año anterior, los cuales se denominan flujos de caja incrementales.

Fuente: Elaboración propia, 2017

4. Plan funcional de responsabilidad empresarial (RSE)

Entendiendo el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) como la búsqueda del valor compartido entre la sociedad, las empresas y el medioambiente; para el caso Uber, se propone una gestión estratégica de RSE con visión responsable de futuro, con la finalidad de ser una compañía comprometida y sostenible que perdure en el tiempo colaborando positivamente con el desarrollo y progreso del entorno en el que actúa (zona de influencia). En el caso de Uber, se definirán los siguientes grupos de interés prioritarios: accionistas, gerentes, empleados, clientes, proveedores, sociedad, gobierno y medioambiente.

Tabla 23. Grupos de interés (*stakeholders*)

Grupos de interés	Interrelación con los grupos de interés
Accionistas	Crecimiento constante, retorno sobre la inversión y transparencia
Empleados	Estabilidad, respeto de oportunidades, capacitación y desarrollo profesional
Clientes	Servicio confiable y seguro
Proveedores	Cumplimiento de compromisos de pago y estándares de calidad. Transferencia de conocimientos
Sociedad	Participar en programas de desarrollo local
Medioambiente	Adopción de normas de gestión ambiental

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tal y como se ha discutido a lo largo del presente trabajo, la legalidad de las operaciones de Uber ha sido ampliamente cuestionada en muchas zonas del mundo. A fines del 2016, empezó un juicio en Luxemburgo que podría definir el futuro de las operaciones en la Unión Europea (Suanzes 2017). El argumento principal contra la compañía es que Uber finalmente no es un ‘simple intermediario entre la oferta y la demanda’, pues ella misma ha creado la oferta, regula sus características esenciales y organiza su funcionamiento. Por lo tanto, según el abogado general de

la Unión Europea, Maciej Szpunar, Uber debería ser considerada como una empresa de transportes y no exclusivamente de servicios. Es probable, aunque no seguro, que Uber tenga que modificar la forma en la que ha operado en esta zona del mundo. Este hecho supone, entre otras posibilidades, lo siguiente:

- Uber tendría que ser dueña de una flota.
- Uber tendría que incluir a los choferes como trabajadores dependientes.
- Uber requeriría solicitar nuevas licencias, autorizaciones y credenciales de funcionamiento.

4.1 Objetivos de RSE

4.1.1 Objetivos de corto plazo (2017)

- Mejorar la relación con los principales *stakeholders* (empleados, sociedad, clientes y usuarios).
- Reforzar los valores de transparencia, respeto y gobernabilidad que transmiten al mercado

4.1.2 Objetivos de mediano plazo (2018 – 2019)

- Promover legislaciones específicas para sus operaciones a nivel mundial
- Mejorar la calidad de vida de los clientes y usuarios

4.2 Acciones estratégicas

- Informar y difundir a los empleados y sociedad en general sobre las medidas y estrategias que buscan fortalecer la imagen y reputación de la marca siendo consecuentes con los valores de la organización
- Fomentar y fortalecer una convivencia equilibrada con los *stakeholders* a través del apoyo y auspicios a campañas que busquen promover la transparencia y buenas prácticas en el mercado
- Potenciar el desarrollo social en las plazas donde se realizan las operaciones la compañía, brindando nuevas oportunidades laborales y creando un buen ambiente de trabajo
- Independientemente de los costos en los que Uber pueda incurrir y del ajuste estratégico que tendría que realizar, la compañía debería alinearse al cambio de legislación que podría surgir y que, en términos generales, buscan que los grupos de interés puedan funcionar de una manera más armoniosa en la sociedad. Así, a corto plazo, Uber tendría que ajustar sus

operaciones, al menos en la Unión Europea, al inminente cambio de legislación que sucedería luego del veredicto del tribunal europeo a fines del 2017.

4.3 Presupuesto del plan de responsabilidad social

El presupuesto general del plan de responsabilidad social se establece en 0.5% del *Anual Revenue* de Uber en el año base.

Tabla 24. Presupuesto del plan de responsabilidad social corporativa (RSE) de Uber (expresado en US\$ millones)

Cuenta de Gastos	2017	2018	2019
Campañas de comunicación social	8	4	2
Campañas de apoyo social	12	7	4
Apoyo a <i>stakeholders</i>	12	6	3
Total	34	17	9

Fuente: Elaboración propia, 2017

Nota: Este presupuesto funcional ha sido elaborado considerando flujos de caja incrementales y tomando como base el año anterior, los cuales se denominan flujos de caja incrementales.

5. Plan funcional de gestión de investigación y desarrollo (I&D)

Debido al rápido y constante avance tecnológico, Uber depende de su capacidad de asegurar un flujo continuo y oportuno de servicios innovadores, así como del buen uso de su tecnología; es por ello, el aporte del área de I&D es decisiva para la compañía y su sostenibilidad.

5.1 Objetivos del área de I&D

5.1.1 Objetivos de corto (2017)

- Buscar y desarrollar continuamente actualizaciones a la *app* que aseguren un alto de grado de innovación en la creación de nuevos servicios útiles tanto para los choferes como para los pasajeros.
- Crear nuevos productos y servicios que permitan mejorar e incrementar el margen operativo.
- Identificar necesidades del mercado y generar deseos en los clientes potenciales

5.1.2 Objetivos de mediano plazo (2018 – 2019)

- Promover la investigación continua con la finalidad de permitir a Uber estar siempre un paso delante de la competencia.
- Desarrollar tecnologías de vanguardia, con especial enfoque en generar nuevos algoritmos para aplicaciones móviles

5.3 Acciones estratégicas

Para realizar el plan funcional de investigación y desarrollo de Uber se proponen las siguientes actividades y estrategias que se deberían implementar en el corto y mediano plazo:

- Desarrollar equipos altamente eficientes, innovadores y motivados en el área de I&D.
- Buscar alianzas estratégicas con universidades de prestigio para que sus mejores alumnos generen investigaciones de nuevos servicios y/o tendencias. Para ello, se les otorgarían becas y pasantías.
- Apoyo de simposios de investigación dentro de las comunidades académicas.
- Mantener ambientes a nivel de infraestructura que promuevan la innovación y creatividad del personal.

5.4 Presupuesto del plan de I&D

El presupuesto general del plan de investigación y desarrollo es de 5% del *Anual Revenue* de Uber en el año base.

Tabla 25. Presupuesto del plan de I&D de Uber (expresado en US\$ millones)

Cuenta de Gastos	2017	2018	2019
Desarrollo y promoción de equipos de investigación	118	62	32
Fondos de investigación con universidades	51	27	14
Inversión en infraestructura y equipamiento para investigación	169	89	46
Total	338	178	92

Nota: Este presupuesto funcional ha sido elaborado considerando flujos de caja incrementales y tomando como base el año anterior, los cuales se denominan flujos de caja incrementales.

Fuente: Elaboración propia, 2017

6. Plan funcional de finanzas

Para llevar a cabo las estrategias señaladas, el área de finanzas debe evaluar, administrar y definir la mejor combinación posible de recursos y capacidades a fin de lograr la rentabilidad que la empresa requiere, siempre teniendo en cuenta la creación de valor a fin de mantener la ventaja competitiva de manera sostenible.

6.1 Objetivos de finanzas

6.1.1 Objetivo general

- Evaluar el impacto de los planes funcionales en el flujo de caja proyectado de Uber

6.1.1 Objetivos específicos

- Incrementar el margen operativo a 20% en el 2019
- Incrementar el flujo de caja libre a 10% al 2019

6.2 Supuestos generales e información utilizada

- Para el plan funcional de finanzas por el periodo comprendido entre el 2017 y 2019, se han utilizado los ingresos y gastos contemplados en los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, RSE e I&D.
- Se toma como base los resultados financieros de Uber al 2016, para ambos escenarios.
- Se analizará el flujo de caja libre sin estrategias y con estrategias, en el cual se estimará el impacto de la aplicación de los planes funcionales.
- La tasa de crecimiento de la industria es de 10.39% (Damodaran 2018), se aplicara al flujo sin estrategias.
- Los impuestos estimados para el mercado fueron de 30%, para ambos escenarios.
- Se asume el margen operativo histórico de Uber de 32.50% (Damodaran 2018).
- Se asumen la tasa de descuento de 12% (Damodaran 2018)
- Se asume migración y desarrollo de nuevos productos con mayor margen.
- Se asume que los vehículos autónomos tendrán un impacto significativo en la participación de Uber en el mercado.

6.3 Proyección de ingresos

Para la estimación de los ingresos se considera un crecimiento de 10%, 11% y 10% en los años 2017, 2018 y 2019 respectivamente, para el flujo con estrategias.

Tabla 26. Proyección de ingresos (expresado en US\$ millones)

En millones de US\$	2017	2018	2019
Ingresos anuales	6,765	7,082	7,320

Fuente: Elaboración propia, 2017

Esta proyección se debe a las mejoras y estrategias desarrolladas a partir del año 2017, lo cual generaría un incremento en la frecuencia de uso, mayor satisfacción de choferes y pasajeros, así como la mayor captación de nuevos choferes.

6.3 Proyección de gastos

La proyección de gastos se basa principalmente en las acciones que se tomarán en cuenta para el desarrollo de los planes funcionales e implementación de las estrategias durante el periodo 2017-2019

Tabla 27. Proyección de gastos incrementales (expresado en US\$ millones)

Cuenta de Gastos	2017	2018	2019
Plan funcional de marketing	202	106	55
Plan funcional de operaciones	338	177	91
Plan funcional de recursos humanos	102	54	28
Plan funcional de RSE	34	17	9
Plan funcional de I&D	338	178	92
Total	1,014	532	275

Fuente: Elaboración propia, 2017

Como se ha indicado, dentro de los supuestos de evaluación financiera, encontramos la migración que se produce a nuevas tecnologías y desarrollo de nuevos servicios, en la siguiente tabla observamos la migración.

Tabla 28. Margen operativo y su relación con el cambio de tecnología

	Base	2017	2018	2019
Margen Operativo SE	-0.43	-0.34	-0.25	-0.14
Margen Operativo CE	-0.43	-0.10	0.15	0.20
Tecnología Vigente Base	Servicio de transporte terrestre común	Servicio de transporte terrestre común	Servicio de transporte terrestre común	Servicio de transporte terrestre común
Tecnología Vigente Nueva		Servicio de transporte especializado y diferenciado	Servicio de transporte especializado y diferenciado (Uber Eats, Uber Pets entre otros)	Servicio de transporte especializado y diferenciado (Uber Eats, Uber Pets entre otros) Introducción incipiente de vehículos autoconducidos Introducción incipiente de vehículos autoconducidos aéreos

Fuente: Elaboración propia, 2017

6.4 Estructura de financiamiento y costo de capital

Una de sus fortalezas que tiene Uber es el respaldo financiero que obtiene de sus inversionistas, en base a esto se asumen que continuara así en el mediano plazo. Se asume un costo de capital de 12% (Damodaran 2018).

6.5 Evaluación financiera

De acuerdo a la información utilizada, se ha determinado el flujo de caja incremental comparando escenarios mutuamente excluyentes. En este caso, estos escenarios están referidos a flujos de caja generados con la aplicación de los planes funcionales antes descritos y sin la aplicación de estos planes.

La evaluación de la viabilidad financiera del proyecto ayudará a determinar si la implantación de las estrategias permitirá finalmente dejar las pérdidas y generar valor para la empresa a través de un valor presente neto (VAN) positivo.

Tabla 29. Flujo de caja sin estrategia (expresado en US\$ millones)

	Base	2017	2018	2019
Groos Booking	20,000	22,078	24,372	26,904
Ingresos como Porcentaje del Groos Booking	0.33	0.31	0.29	0.27
Ingresos Anuales	6,500	6,789	7,068	7,331
Margen Operativo	-0.43	-0.34	-0.25	-0.14
Ingresos Operativos	-2,795	-2,308	-1,767	-1,026
Impuestos	839	692	530	308
Ingresos Operativos	-1,957	-1,616	-1,237	-718
<i>Sales/Capital Rate</i>		3	3	3
Reinversion		96	93	88
Flujo de Caja Libre		-1,712	-1,330	-806

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 30. Flujo de caja con estrategia (expresado en US\$ millones)

	Base	2017	2018	2019
Groos Booking	20,000	22,000	24,420	26,862
Ingresos como Porcentaje del Groos Booking	0.33	0.31	0.29	0.27
Ingresos Anuales	6,500	6,765	7,082	7,320
Margen Operativo	-0.43	-0.10	0.15	0.20
Planes Funcionales		-1,014	-532	-275
Ingresos Operativos	-2,795	-1,691	530	1,189
Impuestos	839	507	-159	-357
Ingresos Operativos	-1,957	-1,183	371	832
<i>Sales/Capital Rate</i>		3	3	3
Reinversion		88	106	79
Flujo de Caja Libre		-1,272	266	753

Fuente: Elaboración propia, 2017

Tabla 31. Cálculo del VAN (expresado en US\$ millones)

	Valor	Fuente
COK	12%	Damodaran (2018)
VAN S/E (miles US\$)	-3,450	
VAN C/E (miles US\$)	164	

Siendo que el VAN es positivo, la ejecución del plan funcional sería beneficiosa para Uber debido a que genera un mayor valor, por tal motivo se deben aceptar las estrategias propuestas.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Los principales factores críticos de éxito de Uber radican en la confiabilidad (algoritmo de coincidencias), prestación de servicios relacionado con el tamaño de la red de choferes, distribución debido a la amplia presencia en mercados múltiples, al posicionamiento y publicidad de la marca. La empresa pertenece a una industria poco regulada, con muy poca legislación especializada y barreras de entrada relativamente bajas para empresas del medio, como consecuencia existe un incremento progresivo de participantes del mercado.
- El modelo de negocio de Uber se encuentra orientado a maximizar el número de coincidencias satisfactorias entre pasajeros y choferes, considerando que, para los primeros, los atributos más importantes son comodidad, seguridad y precio y para los segundos son flexibilidad, independencia, no competencia e incremento de ingresos.
- El negocio de Uber es altamente disruptivo, ya que ha presentado al mercado una nueva solución al servicio de transporte permitiéndole captar progresivamente la mayor cantidad de usuarios y desplazar a los competidores existentes.
- La sostenibilidad de Uber se encuentra en gran riesgo, debido a la incipiente regulación legal de los servicios, ausencia de un buen gobierno corporativo, ausencia de liderazgo de sus fundadores. Además, el negocio es altamente imitable y las barreras de salida de sus choferes es baja.
- Desde el punto de vista estratégico, el aspecto legal de este tipo de modelo de negocios está siendo altamente cuestionado en varios países del mundo, lo que podría generar que en el futuro desaparezca el vacío legal en el que Uber ha basado sus operaciones, hecho que perjudicaría las actividades de la empresa, dado que la tendencia vista en algunos países de Europa es la prohibición de las operaciones de empresas de este sector.
- El valor de mercado de Uber a la fecha bordea los US\$ 70 billones. A pesar de que la empresa no es pública, ha conseguido una inversión total de casi US\$ 12 billones desde que inició operaciones.

2. Recomendaciones

- Lograr una mayor satisfacción de choferes a través de programas de incentivos para aquellos con calificaciones de 5 estrellas en los últimos 3 meses, con la finalidad de retener y captar un mayor número de choferes.
- Diversificar los servicios existentes de Uber a través del desarrollo de productos asociados al transporte de personas y de carga.
- Uber debería tener un mayor presupuesto para el área de I&D, de tal manera que pueda orientar todos los esfuerzos en el desarrollo e innovación de nuevos productos asociados a la plataforma digital ofreciendo mejores soluciones y seguridad de la información (data) tanto de pasajeros como choferes.
- Uber debe implementar mecanismos de control de gobierno corporativo que permita a la empresa desarrollar una imagen pública adecuada y establecer una cultura organizacional que promueva la investigación e innovación.
- Promover e impulsar en los mercados existentes y en los potenciales, una legislación especial que le permita a Uber poder operar sin ningún tipo de cuestionamientos y críticas que puedan dañar su imagen y reputación
- Reforzar y resaltar los factores claves de éxito de Uber de tal manera de seguir posicionando a la marca como un modelo de negocio orientado a lograr viajes cómodos, seguros y precios.

Bibliografía

Abii-Ndoh, K., & Godwin, T. (2012). *Analysing Uber TechnologiesInc's Business Model*. MBA Pondicherry.

Barney JB, H. W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 5ª ed. New Jersey: Pearson.

Barney, J. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Boston: Prentice Hall.

Beynon, P. (2004). *E-Business*. Palgrave: Basingtoke.

Botsman, R. y. (2010). *Whats mine is yours. The rise of collaborative consumption*. New York: Harper Collins Publisher.

Bureau of Census. (2017). *United States Census Bureau*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/12/2017. Disponible en: <<https://www.census.gov/>>

Bureau of Labor Statistics. (2015). *Bureau of Labor Statistics*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/12/2017. Disponible en: <<https://www.bls.gov/>>

Cameron, K. Q. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York: Addison Wesley.

Chadha, R. (2017). *Emarketer*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/12/2017. Disponible en: <<https://www.emarketer.com/Article/Uber-Gains-Ground-Giant-New-Market/1016373>>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (Novénán. ed.). México, D. F.: McGraw-Hill Interamericana.

Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Boston: HBR.

Christensen, R., Berg, N., & Salter, M. (1976). *Policy Formulation and Administration*. Illinois: Richard D. Irwin.

Collins, J. C. (1995). *Empresas que perduran: Principios exitosos de compañías triunfadoras*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

David, F. (2013). *Administración Estratégica*. South Carolina: Pearson.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14^a. México: Pearson.

Future Market Insight. (2016). *Future Market Insight*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/12/2017. Disponible en: <<https://www.futuremarketinsights.com/>>

Garriga, E. (2004). "Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), p. 51-71.

Grant, R. M. (2014). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Navarra: Civitas.

Higgins, J. M. (1986). *Strategic management and organizational policy: Text and cases*. New York: Dryden Press.

Hitt, M. A. (2015). *Administración Estratégica*. México: Cengage Learning.

Hofer, C., & Schendel, D. (1985). *Planeación estratégica: conceptos analíticos*. [En línea]. Bogotá: Norma. Fecha de consulta: 12/12/2017. Disponible en: <<http://www.ipwatchdog.com/2016/10/09/uber-patent-prosecution-history/id=73511/>>

Kotler, P., & Keller, J. (2012). *Dirección Marketing*. México D.F.: Pearson Education.

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michel Porter - Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

Moon, Y. (2015). *Uber: cambiando la forma en la que se mueve el mundo*. Massachusetts.

New York Times. (2017). "Advertisement Uber's Value to Riders Is Clear. To Investors, It May Prove More Elusive". En: *Diario New York Times*. 22 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 25/06/2017. <<https://www.nytimes.com/2016/12/22/business/dealbook/ubers-value-to-riders-is-clear-to-investors-it-may-prove-more-elusive.html>>

Osterwalder, A. Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Porter, M. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Prahalad, C. K. (1990). *The Core Competences of the Corporation*. Boston: Harvard Business School Press.

Público (2017). “En España, Uber no es economía colaborativa”. En: *Portal Público*. 25 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 04/08/2017. < <http://www.publico.es/sociedad/uber-espana-uber-economia-colaborativa.html>>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª Ed. México: Pearson Educación

Rowe, A., Mason, R., & Dickel, K. (1982). *Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach*. Boston: Addison-Wesley.

Sallenave, J.-P. (1985). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Colombia: Norma S.A.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4ª Ed. San Francisco: Calif: Jossey-Bass.

Statista. (2015). “Opinions of users in the United States on ride-hailing apps as of December 2015”. En: *Portal Statista*. Fecha de consulta: 12/12/2017. <<https://www.statista.com/statistics/562080/ride-hailing-app-user-service-opinion/>>

Suanzes, P. R. (2017). “El abogado general de la UE cree que Uber es una empresa de transportes y da la razón a los taxistas”. En: *Diario El Mundo*. 11 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 12/12/2017. <<http://www.elmundo.es/economia/empresas/2017/05/10/59135c8be2704e474a8b467a.html>>

Tecnología (2015). “El padre del internet califica a Uber como una “tecnología disruptiva”. En: *Portal Dinero*. 13 de mayo de 2015. <<http://www.dinero.com/internacional/articulo/vinton-cerf-habla-sobre-tecnologias-disruptivas-como-uber-colombia/216781>>

The Economist. (2017). *Uber is facing the biggest crisis in its short history*. San Francisco: TE.

Thompson y Strickland. (2000). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. México: McGraw-Hill.

Thompson, A. A. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. México: McGraw-Hill.

TIEMPO, E. (2017). *Portal El Tiempo*. Fecha de consulta: 12/12/2017. <<http://www.eltiempo.com/datos/como-esta-uber-en-el-mundo-63460>>

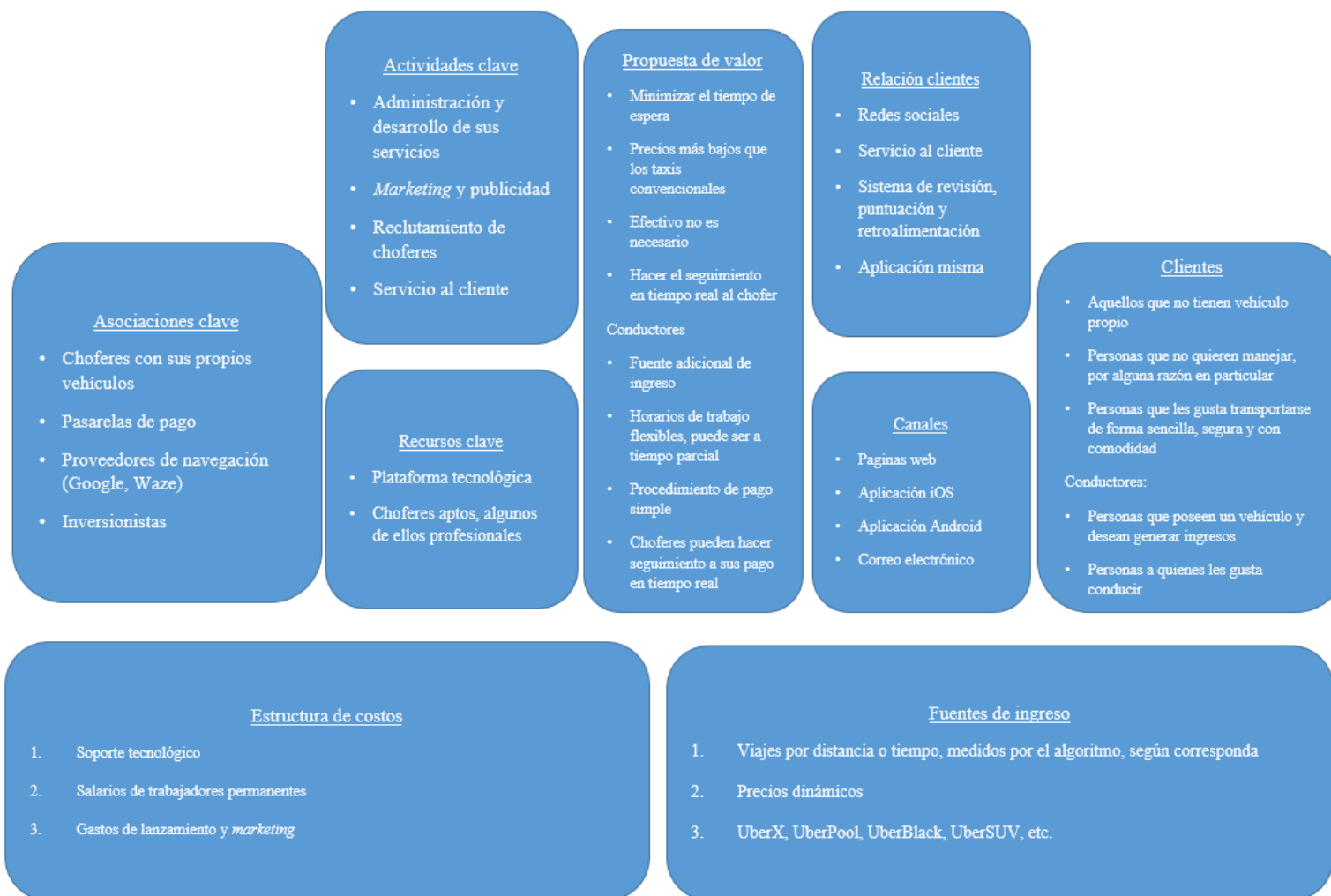
Uber (2018). *Uber Latinoamérica Perú*. Fecha de consulta: <<https://www.uber.com/es-PE/>>

Vall, A., & Krueger, J. (2015). *An Analysis of the Labor Market for Uber's Driver-Partners in the United States*. Boston: HB.

Vara, A. (2012). *7 Pasos para una tesis exitosa*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

Anexos

Anexo 1. Business Model Canvas - Uber



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada Juggernaut, 2015.

Anexo 2. Resultados del análisis cualitativo

	Variable	Tendencia	Descripción	Impacto	Fuente
Político - Legal	Permisos y licencias de taxis	Estable	Los taxis tradicionales requieren de licencias y permisos para poder operar.	Positivo: El número de conductores puede aumentar debido a que no es necesario tener permisos y autorizaciones para realizar el servicio	http://gestion.pe/empresas/proposito-uber-cual-futuro-servicio-taxis-2170581
	Aumento de aranceles	Creciente	Trump podría imponer un arancel del 45% a las importaciones chinas y un arancel del 35% sobre las importaciones mexicanas.	Negativo: Menor ingreso de autos económicos desde estos países podría disminuir el número de choferes potenciales.	International Monetary Fund obtenido el 16 de marzo de 2017 en https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/update/01/
	Normas y regulación	Creciente	Solo en 54 estado de USA el servicio se encuentra regulado por el "ridesharing".	Positivo: Podría aumentar el número de conductores ya que no existen muchas restricciones para Uber, solo se necesita un auto en buenas condiciones con seguro y un celular inteligente.	http://www.eltiempo.com/datos/como-esta-uber-en-el-mundo-63460
Económico	Tamaño del mercado	Creciente	Uber en la actualidad se encuentra en 59 países (de 194) y en 334 ciudades.	Positivo: Por la posibilidad de nuevos mercados como de ampliar el negocio a más países y ciudades.	http://www.eltiempo.com/datos/como-esta-uber-en-el-mundo-63460
	Cantidad de competidores	Creciente	En USA el principal competidor es Lyft, además de Sidecar, Flywheel, Via y Curb.	Negativo: Estamos en un mercado global con poca regulación y sin barreras que dificulten el ingreso de nuevos competidores, por lo existe una alta posibilidad que ingresen aún más competidores.	https://www.forbes.com.mx/asi-se-reparten-el-mundo-uber-y-sus-competidores/#gs.R7RhkBg
	Actividad económica y empleo	Creciente	La actividad económica revivió con fuerza en Estados Unidos después de la debilidad que caracterizó al primer semestre de 2016, y la economía está cerca del pleno empleo.	Positivo: Podría aumentar la capacidad adquisitiva de las personas e incrementar los servicios.	International Monetary Fund obtenido el 16 de marzo de 2017 en https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/update/01/
	Gasto de la población en USA	Creciente	Según los datos del BEA, el gasto de consumo personal mantiene un crecimiento favorable.	Positivo: Mayor oportunidad para tener más servicios.	https://www.bea.gov/iTable/iTable.cfm?ReqID=9&step=1#reqid=9&step=3&isuri=1&903=58
	Crecimiento del PIB del sector	Creciente	El PBI del tránsito y transporte de pasajeros de tierra mantiene un crecimiento estable en los últimos 5 años.	Positivo: Demuestra que el sector es un potencial generador de ingresos	https://www.bea.gov/iTable/iTable.cfm?ReqID=51&step=1#reqid=51&step=51&isuri=1&5114=a&5102=15
	Sharing Economy	Creciente	Es la economía compartida, que en pocas palabras se resumen en lo mío es tuyo, por una pequeña cuota.	Positivo: Las nuevas generaciones buscan mayor flexibilidad y menos obligaciones.	https://www.forbes.com.mx/la-verdad-sobre-el-share-economy/#gs.gf0MYtM
Sociocultural	Comportamiento del consumidor	Creciente	Los usuarios cada vez tienden a estar más insatisfechos con las empresas tradicionales de taxis debido a los altos precios, la poca fiabilidad, la incomodidad en el servicio y al largo tiempo de espera.	Positivo: Aumento en los servicios debido a que esta tendencia refuerza los atributos y propuesta de valor de Uber como la rapidez, confiabilidad e innovación.	https://help.uber.com/es/h/1c80e054-f9ff-4725-8cc0-5f0da29f7d87
		Creciente	Los usuarios buscan servicios adicionales como el transporte a los niños a la escuela, mascotas a la veterinaria, personas mayores al hospital, documentos a la oficina, etc.	Positivo: Puede ofrecer estos servicios adicionales con la garantía y confiabilidad que ha ganado por la rapidez y los pocas esperas en el servicio.	
	Estilo de vida	Creciente	Cerca de dos de cada tres o un 64% de todas las personas en USA cuentan con un teléfono inteligente (1)	Positivo: Uber es una experiencia de uso y cada vez más jóvenes y personas con un celular inteligente puede acceder para ser usuario o chofer.	Centro de Investigación Pew. Obtenido el 3 de marzo de 2017 en http://www.pewinternet.org/2015/04/01/us-smartphone-use-in-2015
		Creciente	Las personas hacen más uso del dinero electrónico a través de la tarjeta de crédito.	Positivo: Puede aumentar su imagen de la empresa innovadora en facilitar el pago a través de la tarjeta de crédito y hacer intensivo su uso.	
Tecnológico	Ritmo de cambio tecnológico		Estados Unidos es uno de los países líderes en el mundo con respecto a la adopción de la tecnología de teléfonos inteligentes u otras tecnologías.	Positivo: Se puede innovar y hacer apps más amigables para el pasajero y conductor, con lo cual incrementarán los servicios.	International Data Corporation (IDC). Obtenido el 16 de marzo de 2017 en https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US41084216
	Uso de dispositivos móviles		Para 2017, el número de usuarios de teléfonos inteligentes en los Estados Unidos se estima en 223 millones, esto significa un incremento de 7,7% respecto al 2016	Positivo: Más pasajeros y conductores van a tener acceso a un teléfono inteligente y van a poder utilizar más el servicio.	International Data Corporation (IDC). Obtenido el 16 de marzo de 2017 en https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US41084216
	Acceso a Internet		Cerca de 150 ciudades en Estados Unidos acceden a internet a través de empresas públicas.	Positivo: El costo del Internet es más bajo que las que ofrecen las empresas privadas con lo cual más personas podrían acceder a más servicios de Internet en los teléfonos inteligentes y con ello aumentar el número de usuarios que soliciten taxis.	BBC Obtenido el 16 de marzo de 2017 en http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/10/131028_tecnologia_internet_carro_eeuu_aa

	Variable	Tendencia	Descripción	Impacto	Fuente
Ecológico - Medioambiental	Transporte sostenible	Creciente	Campaña para dejar de usar un día los vehículos personales y usar un medio de transporte alternativo o masivo.	Positivo: La responsabilidad medioambiental y el cuidado del planeta son importantes, además con estas campañas la demanda de unidades crece generando mayores oportunidades para el servicio UberPOOL	https://newsroom.uber.com/panama/tag/medio-ambiente/
	Emisiones de gases	Creciente	Los fabricantes de autos han sobrepasado los estándares para las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).	Negativo: Podría disminuir el uso de automóviles o la tendencia a usar otros medios de transporte	United States Environmental Protection Agency Obtenido el 16 de marzo de 2017 en https://www.epa.gov
	Costumbres amigables con el medioambiente	Creciente	Uso compartido del servicio con varios usuarios con destinos parecidos	Positivo: Impacto medioambiental, pues promueve el uso compartido de las unidades, lo que genera que salgan menos unidades a trabajar por consiguiente la producción de CO2 es mucho menor.	
Global	Diferentes regulaciones por países	Creciente	Existen países con diferentes regulaciones, normativas y/o asociaciones que protegen a los choferes del servicio de taxi y a la libre competencia.	Negativo: Puede haber regulaciones que prohíban la entrada de Uber o podría generarse problemas con asociaciones de choferes de taxis	-
	Diferentes preferencias por países	Creciente	Diferentes preferencias y gustos en cada país y mercados.	Negativo: En cada país que Uber entra compite con las empresas de taxis tradicionales que operan de forma diferente dependiendo del país.	-
	Otros sistemas de transporte terrestre	Creciente	Muchos países cuentan o están pensando construir sistemas integrados de transporte (metros y redes de transporte sustentable).	Negativo: Podría afectar a Uber porque las personas podrían preferir sistemas de transporte más eficientes, rápidos y económicos.	-
	Crecimiento mundial	Creciente	El crecimiento económico mundial está proyectado en 3,4% y 3,6% para el 2017 y 2018, respectivamente.	Positivo: Mayores ingresos y mayor uso de solicitudes de servicios de taxi.	International Monetary Fund obtenido el 16 de marzo de 2017 en https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2017/update/01/
	Sinergias de competidores	Creciente	Tendencia en otros países a juntarse los principales competidores (mercados como India y China) para combatir a Uber.	Negativo: Menores ingresos y participación del mercado.	Obtenido el 16 de marzo de 2017 en https://www.forbes.com.mx/por-que-uber-no-puede-conquistar-al-mundo-todavia/#gs.A4=uogc

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en David, 2013.

Anexo 3. Indicadores financieros – Uber

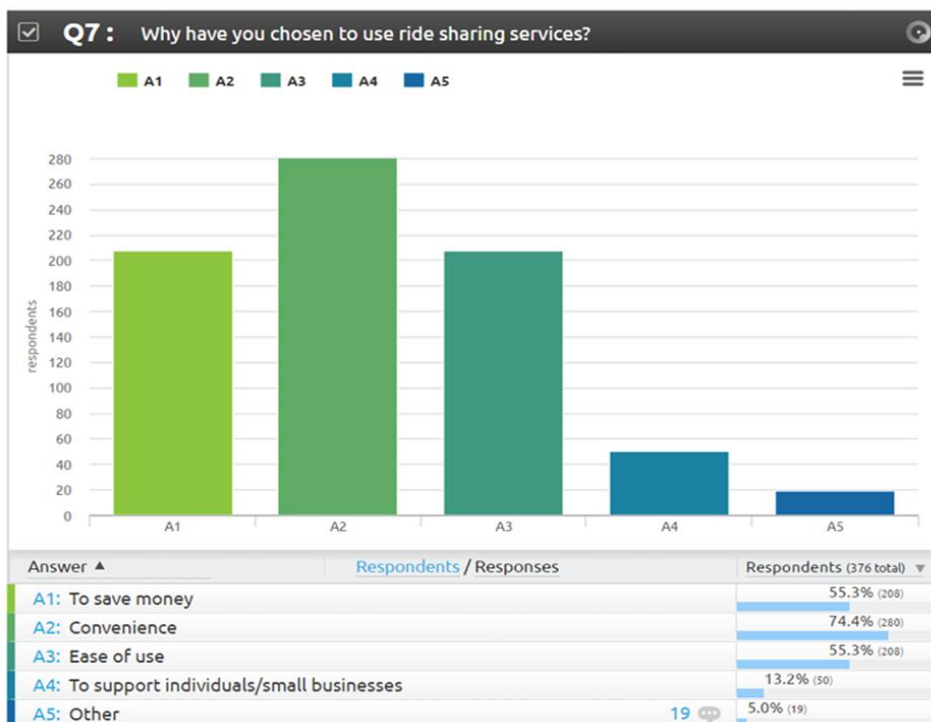
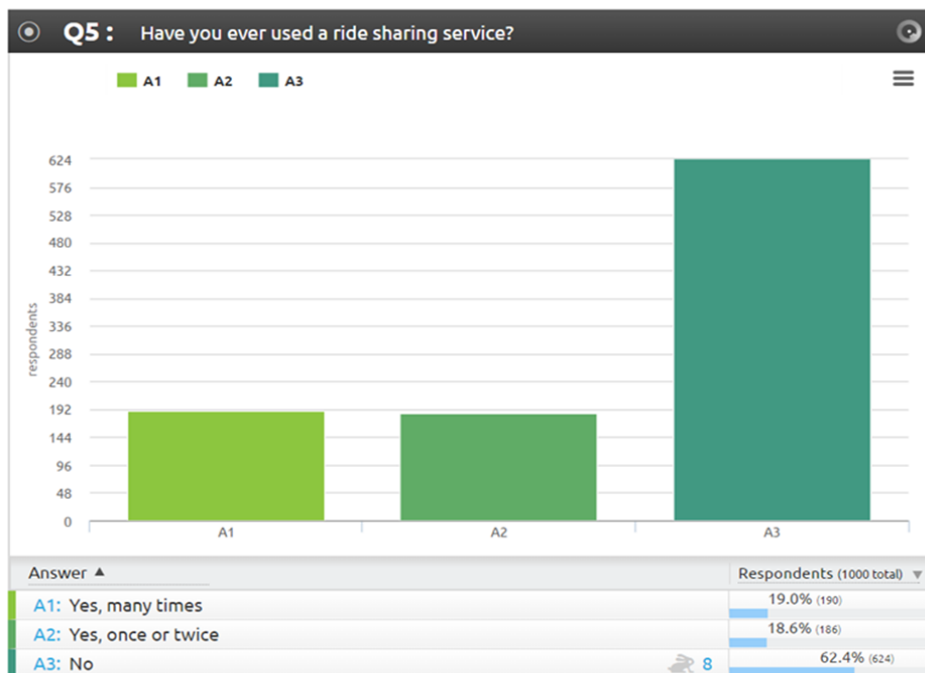
FINANCIAL ANALYSIS: COMPARABLE FINANCIAL METRICS

Company	Estimated Value	Gross Booking	Revenues	Operating Profit or Loss	# Cities Served	# Rides	# Drivers
Uber	\$51,000	\$10,840	\$2,000	(\$470)	300	1,460,000	800,000
Lyft	\$2,500	\$1,200	\$300	(\$100)	65	156,000	100,000
Ola	\$2,500	\$1,200	\$150	NA	85	100,000	250,000
GrabTaxi	\$1,500	\$1,000	\$50	NA	26	300,000	75,000
BlaBlaCar	\$1,600	\$600	\$72	NA	100	NA	NA
Sum	\$59,100	\$14,840	\$2,572	(\$570)	576	2,016,000	1,225,000

Company	Value/Gross Billing	Value/ Revenues	Value/ City	Value/ Ride
Uber	4.70	25.50	\$170.00	\$0.03
Lyft	2.08	8.33	\$38.46	\$0.02
Ola	2.08	16.67	\$29.41	\$0.03
GrabTaxi	1.50	30.00	\$57.69	\$0.01
BlaBlaCar	2.67	22.22	\$16.00	NA
Average	2.61	20.54	62.31	\$0.02
Median	2.08	22.22	38.46	\$0.02

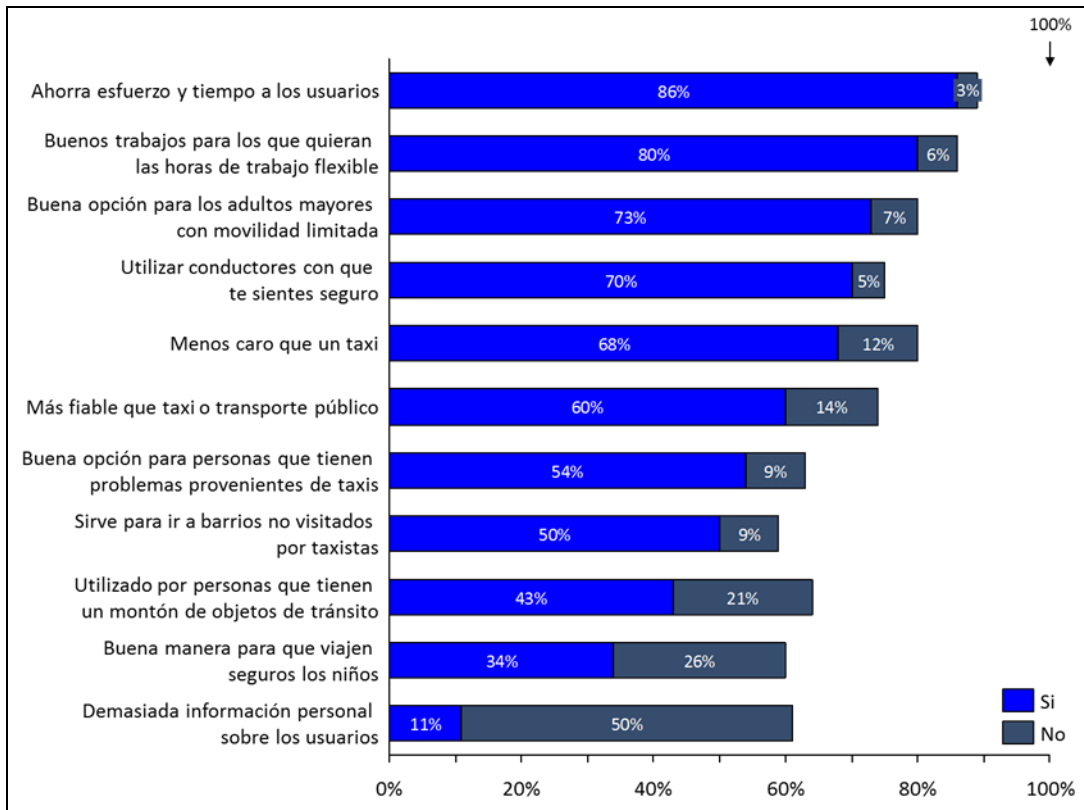
Fuente: Public News Report – Uber

Anexo 4. Encuesta sobre empresas de economía colaborativa



Fuente: AYTМ, 2017.

Anexo 5. Opiniones de los usuarios en los Estados Unidos sobre aplicaciones provenientes de paseo a partir de diciembre de 2015



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Statista, 2015

Anexo 6. Crecimiento de mercado *sharing economy* USA

US Adult Transportation Sharing Economy Users and Penetration, 2014-2020							
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Adult transportation sharing economy users (millions)	8.2	12.4	15.0	17.0	18.2	19.4	20.4
—% change	57.4%	51.4%	20.5%	13.3%	7.2%	6.6%	5.0%
—% of adult internet users	4.0%	5.9%	6.9%	7.7%	8.1%	8.6%	8.9%
—% of adult population	3.4%	5.0%	6.0%	6.7%	7.1%	7.5%	7.8%
<i>Note: individuals ages 18+ who have used their account for a community-based online transportation service (e.g., Uber) at least once during the calendar year</i>							
<i>Source: eMarketer, May 2016</i>							
209956 www.eMarketer.com							

Fuente: eMarketer, 2016.

Anexo 7. Modelo de Schein

Niveles	Componentes
Nivel 1.	<i>Artefactos</i> , arquitectura, lenguaje, ambiente, procedimientos, capacidades, los mitos, historias, valores públicos, rituales observables, que son visibles, pero difícilmente descifrables si uno no se encuentra en la organización.
Nivel 2	<i>Valores y creencias expuestos</i> , la manera como estos afectan el desenvolvimiento de la organización y como esta es percibida por la sociedad, se encuentra sometidos a la validación social, muchos de estos predicen el desenvolvimiento de los artefactos,
Nivel 3	<i>Valores y creencias subyacentes</i> , marcan en definitiva la forma de solución de problemas presentes en la organización, son de largo plazo y se encuentran muy interiorizados, definen lo que realmente importa en las organizaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Schein, 2010.

Anexo 8. Presencia de Uber a nivel mundial



Notas biográficas

Diego Alfonso Agurto Albán

Nació en Lima, el 18 de diciembre de 1981. Ingeniero de Transportes por la Universidad Nacional Federico Villareal. Cuenta con una diplomatura en Finanzas Corporativas de la Universidad ESAN y con estudios de especialización en el Programa Avanzado de Administración de Empresas de la misma universidad.

Posee más de siete años de experiencia en el área de finanzas y tesorería en el sector construcción. Actualmente, desempeña el cargo de jefe de Tesorería en Obras de Ingeniería S.A.

Bruno Fernando López Medina

Nació en Lima, el 18 de setiembre de 1984. Licenciado en Administración por la Universidad Católica San Pablo de Arequipa. Cuenta con una diplomatura en Finanzas Corporativas por la Universidad ESAN y cursos de especialización en Evaluación de Proyectos por la Universidad Católica San Pablo.

Tiene más de cinco años de experiencia en evaluación de proyectos y docencia a nivel superior. Actualmente, desempeña el cargo de evaluador de proyectos educativos y docente asistente en la Universidad Católica San Pablo. Además, gestiona sus emprendimientos propios.

Horacio Quiñones Boza

Nació en Trujillo, el 14 de octubre de 1979. Licenciado en contabilidad por la Universidad del Pacífico. Cuenta con una diplomatura en Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) de la misma universidad.

Posee más de ocho años de experiencia en contabilidad y finanzas y cinco años en auditoría y consultoría. Actualmente, desempeña el cargo de jefe de Contabilidad en la Compañía Operadora de Gas del Amazonas (COGA).