



“PLAN ESTRATÉGICO 2017-2020 PARA UBER”

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

Presentado por

Sr. Josimar Jhonatan Delgado Armas

Sr. Christian Giovanni Ratto Bashi

Sr. Eddy Ernesto Rodríguez Cotrina

Asesor: Profesor Roberto Paiva

2018

Dedicamos este trabajo a Dios y a nuestras familias.

Agradecemos a nuestro asesor, el profesor Roberto Paiva, por su orientación en el desarrollo de esta tesis.

Resumen ejecutivo

El creciente mercado de dispositivos conectados a internet ha traído nuevos modelos de negocio. Gracias a esta mayor conectividad entre usuario-usuario y usuario-proveedor, se ha creado una nueva tendencia llamada economías colaborativas, en la que se hace menos indispensable el intermediario y con ello un ahorro de costos se refleja en el precio final al usuario. Uber nació como una idea de economía colaborativa en el 2009, y desde entonces ha tenido un crecimiento muy rápido; llegaría a los 62,1 millones de usuarios para el 2020.

Uber se maneja en distintas geografías a nivel mundial, pero enfocándose en el mercado de Estados Unidos, donde se encuentra su sede central, se pueden observar distintas problemáticas que pueden afectar la sostenibilidad de su modelo de negocio, empezando por los problemas legales con asociaciones de taxistas y problemas de imagen que pueden afectar a la marca.

En la presente tesis se busca plantear la estrategia que debe seguir Uber en el mercado norteamericano para los años 2017-2020. Esta estrategia debe tener como principal objetivo garantizar la sostenibilidad de Uber ante la competencia y los problemas mencionados. Los planes funcionales están alineados a lineamientos y objetivos estratégicos, basados en una estrategia competitiva de liderazgo en costos y una estrategia de crecimiento de diversificación concéntrica.

El liderazgo en costos se debe realizar buscando la eficiencia operativa y aprovechando su posicionamiento de líder en el segmento de *ridesharing*, con su producto principal UberX. Por otro lado, para garantizar la sostenibilidad se debe seguir invirtiendo en I+D y en mantener el crecimiento de su red de usuarios.

Índice de contenidos

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional.....	2
1. Análisis del macroentorno (PESTEG)	2
1.1. Entorno político-legal.....	2
1.2. Entorno económico	3
1.3. Entorno sociocultural	3
1.4. Entorno tecnológico	3
1.5. Entorno ecológico	3
1.6. Entorno global.....	4
2. Análisis del microentorno	7
2.1. Identificación, características y evolución del sector.....	7
2.1.1. Economías colaborativas (<i>sharing economies</i>)	8
2.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas	9
2.2.1. Poder de negociación de los proveedores (bajo).....	9
2.2.2. Poder de negociación de los clientes (medio)	10
2.2.3. Amenaza de nuevos competidores (alto).....	11
2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos (alto)	11
2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes (media)	12
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	13
4. Mapa de grupos estratégicos	14
5. Factores críticos de éxito.....	16
6. Matriz de perfil competitivo.....	16

Capítulo III. Análisis interno de la organización	18
1. Estrategia y planeamiento actual.....	18
1.1. Cadena de valor.....	18
1.2. Valoración de recursos y capacidades.....	19
1.3. Matriz VRIO	21
1.4. Modelo de negocio	21
1.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	23
2. Estructura organizacional y recursos humanos	23
3. Marketing	24
3.1. Producto	24
3.2. Precio.....	25
3.3. Distribución.....	25
3.4. Publicidad.....	26
4. Operaciones.....	26
5. Resultados contables y financieros	26
Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado.....	28
1. Objetivos	28
2. Metodología	28
3. Segmentos de mercados	28
4. Estimación de la demanda.....	30
5. Conclusiones	31
Capítulo V. Planeamiento estratégico	33
1. Matriz de factores estratégicos	33
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA).....	35
3. Matriz interna-externa (IE).....	37
4. Gran estrategia (GE).....	37
5. Alineamiento estratégico.....	38
6. Visión y misión actuales	39
7. Propuesta de visión y misión.....	39

8. Objetivos estratégicos	40
9. Estrategia competitiva	41
10. Estrategia de crecimiento	42
11. Lineamiento estratégico	42
Capítulo VI. Plan de marketing	43
1. Descripción del producto o servicio	43
2. Objetivos del plan de marketing	43
3. Formulación estratégica de marketing	43
3.1. Segmentación	44
3.2. Posicionamiento	44
4. Estrategias de la mezcla de marketing	44
4.1. Servicio	44
4.2. Precio	44
4.3. Distribución	45
4.4. Publicidad	45
4.5. Personal	45
4.6. Proceso	45
4.7. Evidencia Física	45
4.8. Productividad y Calidad	45
5. Indicadores de gestión	46
6. Presupuesto de marketing	46
Capítulo VII. Plan de operaciones	47
1. Introducción	47
2. Objetivos del plan de operaciones	47
3. Indicadores de gestión	47
4. Presupuesto	48
Capítulo VIII. Plan de recursos humanos	50
1. Estructura organizacional	50

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles	50
3. Estrategias de administración de recursos humanos	50
4. Indicadores de gestión.....	51
5. Presupuesto	51
Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial.....	52
1. Objetivos	52
2. Indicadores de gestión.....	52
3. Presupuesto	53
Capítulo X. Plan financiero	54
1. Objetivos	54
2. Supuestos.....	54
3. Estructura del financiamiento.....	55
4. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	56
Conclusiones y recomendaciones	59
1. Conclusiones	59
2. Recomendaciones.....	59
Bibliografía	61
Anexos	65
Notas biográficas	69

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis PESTEG	5
Tabla 2.	Análisis de las cinco fuerzas competitivas	12
Tabla 3.	Matriz EFE	13
Tabla 4.	Matriz de perfil competitivo	17
Tabla 5.	Cadena de valor Uber	19
Tabla 6.	Valoración de recursos y capacidades	20
Tabla 7.	Matriz VRIO.....	21
Tabla 8.	Modelo de negocio CANVAS	22
Tabla 9.	Matriz EFI	23
Tabla 10.	Servicios de Uber.....	25
Tabla 11.	Usuarios y penetración de Uber en adultos en Estados Unidos, 2016-2021	30
Tabla 12.	Matriz de factores estratégicos	33
Tabla 13.	Matriz FODA.....	35
Tabla 14.	Matriz PEYEA.....	35
Tabla 15.	Matriz IE.....	37
Tabla 16.	Matriz GE	38
Tabla 17.	Matriz de alineamiento estratégico	38
Tabla 18.	Matriz de objetivos estratégicos	40
Tabla 19.	Matriz de estrategias vs. Objetivos estratégicos	41
Tabla 20.	Indicadores de gestión de marketing	45
Tabla 21.	Presupuesto plan de marketing	46
Tabla 22.	Indicadores de gestión de operaciones	48
Tabla 23.	Presupuesto del plan de operaciones	49
Tabla 24.	Indicadores de gestión de recursos humanos.....	51
Tabla 25.	Presupuesto del plan de recursos humanos.....	51
Tabla 26.	Indicadores de gestión de RSE	52
Tabla 27.	Presupuesto de plan de RSE	53
Tabla 28.	Ingresos por ventas proyectadas	55
Tabla 29.	Costo de capital	56
Tabla 30.	Flujo de caja proyectado sin estrategia.....	56
Tabla 31.	Flujo de caja proyectado con estrategia.....	56
Tabla 32.	Análisis de Sensibilidad.....	58

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Mapa de grupos estratégicos.....	15
Gráfico 2.	<i>Revenue growth outpaces losses</i>	27
Gráfico 3.	Uber <i>gross bookings</i>	27
Gráfico 4.	Opinión de usuarios de servicio de <i>ride-hailing</i>	29
Gráfico 5.	Encuesta de AYTМ sobre empresas de economía colaborativa.....	29
Gráfico 6.	Participación de mercado de Uber vs. Lyft	31
Gráfico 7.	Posición estratégica	36

Índice de anexos

Anexo 1.	Tipología de los <i>e-business</i>	66
Anexo 2.	Organigrama Uber	67
Anexo 3.	Lineamiento estratégico.....	68

Capítulo I. Introducción

Uber nació en 2008 como una *start up* tecnológica con una propuesta disruptiva para el pasajero y el chofer en la experiencia de uso del servicio de taxi, donde el pasajero puede tener a su disposición en cualquier momento y lugar un auto que lo lleve a su destino, comunicando conductores con clientes mediante una aplicación en sus teléfonos inteligentes. A Travis Kalanick y Garret Camp –fundadores de Uber– se les ocurrió esta idea al no poder conseguir ningún vehículo cuando estaban de viaje en Francia, y desde ese momento han ido creando un mercado con un potencial que va más allá del servicio de taxi (Caso Uber 2015).

En 2012, Uber empezó a internacionalizarse y con ello su valorización ha ido incrementándose, llegando a superar los US\$ 69 billones en el 2017 (Abboud 2017). El producto principal es la plataforma del servicio de taxi; sin embargo, Kalanick ha ido sumando otro tipo de servicios y variaciones tales como el UberPool, orientado al transporte compartido donde los pasajeros dividen la tarifa, y proyectos como los autos sin conductor que ofrecerán una nueva revolución del servicio (Caso Uber 2015).

La problemática de Uber, desde su creación, es la oposición de los que ofrecen el servicio tradicional de taxis, los entes gubernamentales que regulan el servicio y las comunidades. Estas últimas en muchos casos han aceptado a Uber; sin embargo, en ciertas regiones han vetado la propuesta sin dejarlos participar en sus mercados. La serie de demandas a Uber en distintas partes del mundo surgen principalmente por quejas de los clientes por el servicio, dudas sobre la transparencia de su algoritmo de precios, conductores que reclaman sus derechos laborales y sindicatos de taxistas que reclaman por considerar a Uber como un competidor desleal y hasta ilegal.

El presente trabajo de estudio del caso Uber tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para el periodo 2017-2020 orientado al crecimiento sostenible de la empresa, manejando los inconvenientes mencionados y la alta competitividad que proviene de distintos lugares del mundo con servicios similares, en ciertos casos con *start ups* regionales.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

1. Análisis del macroentorno (PESTEG)

En esta sección se realizará la revisión a los factores externos que podrían tener un impacto en el negocio de Uber en Estados Unidos, donde se encuentra la sede central de Uber y desde donde se establecen las estrategias a nivel global. El objetivo es identificar oportunidades y amenazas, de tal manera que sea posible estar un paso adelante de los competidores. Para ello se analizaron los siguientes entornos.

1.1. Entorno político-legal

El gobierno americano se caracteriza por dejar que su economía funcione bajo libre mercado; sin embargo, emite regulaciones para poder proteger tanto a los consumidores como a los empleados para que no se vean perjudicados. Esto ocurre en la industria del taxi, donde el servicio se brinda bajo licencias autorizadas por cada Estado, ya que se encuentra predefinida la cantidad de unidades que pueden ofrecer el servicio. Otras condiciones mandatorias para el servicio regular son la obtención de licencia de conducir clase E y el pintado y señalización del vehículo.

La justicia americana es estricta en cuanto al tratamiento de los empleados dependientes, definiendo los costos sociales en que tienen que incurrir las empresas. Nuevas empresas en esta industria deberán supeditarse a la nueva reglamentación, más aun cuando sean consideradas innovaciones disruptivas dentro de la industria. Esta sentencia sirve de precedente en otros Estados o países donde se reclaman los mismos puntos.

El modelo tradicional del servicio de taxi ha sido regulado desde hace décadas, a pesar de ello presenta problemas al usuario final en la calidad y alcance del servicio.

Las tarifas del servicio de taxi en Estados Unidos usualmente son dadas por un taxímetro, el cual es una medida objetiva y aceptada por usuarios y conductores. Sin embargo, en condiciones de alta demanda surge una negociación directa entre estos.

En Estados Unidos, el taxista tradicional es un empleado dependiente con beneficios y sindicatos que protegen sus derechos. Ante nuevas modalidades de transporte bajo costes más bajos, estas empresas de taxi tradicionales no son tan flexibles debido a sus costos fijos.

1.2. Entorno económico

Factor económico con perspectiva positiva en cuanto a los indicadores de crecimiento de la economía americana y los ingresos personales disponibles, además, se mantiene estable la tasa de desempleo, por lo que hay razones para invertir en nuevos negocios de consumo.

Por otro lado, el número de registro de vehículos y la posible subida de aranceles limitan el ingreso de nuevos vehículos, lo cual puede ser motivo de cambio en las preferencias de transporte de los pasajeros y optar por medios de transporte alternativos.

1.3. Entorno sociocultural

La perspectiva de crecimiento de tasas de desempleo da indicios de búsqueda de ingresos adicionales por parte de la población, que podría asegurar un incremento de conductores no profesionales.

1.4. Entorno tecnológico

El uso de teléfonos inteligentes se ha vuelto común, la gran mayoría de usuarios tiene dispositivos en entorno Android o IOS. De igual forma, el acceso a internet es casi total a lo largo y ancho de Estados Unidos. Esto implica que los teléfonos inteligentes están saturando el mercado; por lo tanto, las ganancias en este rubro se están reduciendo, lo cual presagia una nueva tecnología lo reemplace: *wearables*, internet de las cosas, realidad virtual, etc. Sin embargo, cualquiera de las futuras tendencias mantiene el concepto de conectividad como base, lo cual implica que las redes de usuarios y plataformas seguirán en vigencia mucho tiempo más.

Existen grandes apuestas en el desarrollo de vehículos autónomos, de lo cual se espera profundos cambios en la experiencia de conducción y el transporte. Los expertos prevén contar con resultados que permitan comercializar esta tecnología en el mediano plazo (5 - 10 años).

1.5. Entorno ecológico

El cuidado del medio ambiente es hoy un tema que la sociedad asume como uno de los retos de la época. En general, se procura que las actividades humanas generen el menor impacto posible. Desde esta perspectiva, la filosofía de movilidad sostenible agrupa esfuerzos de urbanismo,

transporte y civismo para mejorar la convivencia con el entorno. Sus propuestas incluyen implementar medios de transporte masivo eficiente a la vez de concientizar sobre el desuso de vehículos particulares.

Dentro de las tendencias ecoamigables que se expanden en los últimos años, el *carpooling* salta a la palestra por su facilidad de adopción. Esta propuesta optimiza el uso de vehículos particulares, comparte los gastos de combustible y estrecha las relaciones sociales entre colegas. Se ha hecho extensiva en varias regiones gracias al soporte recibido tanto por entidades públicas y privadas, promoviendo y recompensando su práctica como un caso particular. Sin embargo, se debe mencionar que el actual gobierno de Estados Unidos ha declarado explícitamente su intención de flexibilizar los estándares de emisiones de efecto invernadero actuales, como una medida para impulsar la industrialización.

1.6. Entorno global

El mundo crecerá 3,0% en promedio entre el 2017 y 2019 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] 2016), con mayor crecimiento en China e incertidumbre en cuanto a Estados Unidos y la zona euro.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta el surgimiento de un nuevo sistema de negocios llamado *sharing economy* sobre diversas industrias, lo cual brinda mayor eficiencia de recursos que pueden hacer peligrar varios de los negocios tradicionales. Uno de estos es el negocio del transporte privado, el cual no ha sufrido cambios en décadas.

De este modo, en la zona euro se encuentra una industria de transporte regulada y con una población concientizada y acostumbrada a un servicio de calidad, y con gobiernos locales preocupados por el buen funcionamiento del sistema de transporte público.

En contraste, China, Latinoamérica y la mayoría del resto de economías emergentes cuentan con sistemas formales e informales y con conductores particulares autoempleados. Como ejemplo de esto último, en el Perú, en la ciudad de Lima, coexisten los taxis formales e informales, la regulación es mínima y no existen mayores diferencias entre ellos. El usuario promedio percibe el servicio como inseguro, pero necesario, debido a la falta de un sistema de transporte público eficiente.

En las ciudades desarrolladas, la regulación del servicio de taxi otorga también mecanismos de protección a los conductores, con la propuesta del *sharing economy* se rompen estas reglas de juego y se altera el comportamiento de la industria. Sin embargo, los mecanismos de protección a los conductores pueden ser replicados en otras realidades gracias a la globalización y a la publicidad que tienen al enfrentarse a nuevos modelos de transporte.

En general, cualquier nueva propuesta de negocio o *start up* debe de respetar en última instancia los derechos laborales básicos reconocidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a fin de que la sociedad valide su modelo como justo y su negocio perdure en el tiempo.

Tabla 1. Análisis PESTEG

Ít.	Variable	Actualidad	Impacto	Fuente
Entorno político legal				
1	Regulación del servicio de taxis	El servicio tradicional se encuentra regulado y presenta barreras de ingreso debido a las licencias de circulación.	Amenaza	https://www.ftc.gov/sites/default/files/documents/reports/economic-analysis-taxicab-regulation/233832.pdf
2	Leyes de protección al empleado	Existen condiciones mínimas aceptables de trabajo (salario, horas de trabajo, vacaciones y pago de pensiones) dependiendo de cada Estado.	Amenaza	http://www.mintra.gob.pe/migrante/pdf/primeros_pasos/guia_perfil_laboral_eeuu.pdf https://www.theguardian.com/technology/2016/apr/13/uber-lawsuits-619-million-ride-hailing-app
3	Economía de mercado libre y leyes antimonopolio	El mercado permite que las empresas puedan iniciar nuevos negocios en la industria, pero tienen severas reglas en contra del monopolio o la fijación de precios.	Amenaza	https://www.genbeta.com/actualidad/el-ceo-de-uber-demandado-por-conspirar-con-los-conductores-al-fijar-los-precios
4	Asociaciones de conductores dependientes	Las condiciones laborales de los nuevos modelos disruptivos del servicio de taxi no están alineados a las de los conductores de taxi tradicionales.	Amenaza	https://www.theguardian.com/technology/2016/apr/13/uber-lawsuits-619-million-ride-hailing-app
Entorno económico				
1	Crecimiento económico y nuevos mercados	Estados Unidos crecería en promedio 2% anual hasta el 2019.	Oportunidad	https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf
2	Incremento de aranceles al sector automotriz	El presidente de Estados Unidos, Donald Trump, amenaza con incrementar aranceles a empresas del sector automotriz. Actualmente ha frenado inversión de GM y Ford.	Oportunidad	http://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-38525795
3	Registro de vehículos	En febrero del 2017 se registraron 502 mil autos, por debajo del promedio histórico de 1950-2017 de 703 mil vehículos mensuales.	Oportunidad	http://www.tradingeconomics.com/united-states/forecast
4	Niveles de desempleo bajos	Tasas de desempleo se mantienen por debajo del 5% hasta el 2019.	Oportunidad	http://www.tradingeconomics.com/united-states/forecast

Ít.	Variable	Actualidad	Impacto	Fuente
Entorno económico				
5	Ingresos personales disponibles	Ingresos personales después de impuestos subirán de US\$ 14539 billones a más de US\$ 16000 billones para el 2020.	Oportunidad	http://www.tradingeconomics.com/united-states/forecast
Entorno sociocultural				
1	Modelo disruptivo en el servicio de taxis y limosinas	Durante 70 años ha existido un tipo de servicio, el cual no cumple con las expectativas de los pasajeros.	Oportunidad	Caso Uber
2	Tarifa del servicio	Las tarifas y sus recargos en horarios de alta demanda dependen de la empresa que presta el servicio.	Oportunidad	Caso Uber
3	Generación de empleo	Tasas de desempleo actual en 4,5%, con perspectiva negativa, llegaría a 6% en el 2020.	Oportunidad	http://www.tradingeconomics.com/united-states/forecast
Entorno tecnológico				
1	Desarrollo de nuevos aplicativos y tecnologías	El desarrollo tecnológico asegura la creación y aparición de nuevas tecnologías que mejoren el servicio de transportes.	Oportunidad	http://www.economist.com/news/leaders/21706258-worlds-most-valuable-startup-leading-race-transform-future
2	Penetración de teléfonos inteligentes	Penetración actual en Estados Unidos supera el 80%.	Oportunidad	https://www.comscore.com/Insights/Blog/US-Smartphone-Penetration-Surpassed-80-Percent-in-2016
3	Penetración de internet	Penetración actual en Estados Unidos supera el 87%	Oportunidad	https://www.statista.com/topics/2237/internet-usage-in-the-united-states/
4	Vulnerabilidad de datos	El mercado negro de datos en internet mueve miles de millones de dólares al año, por lo que empresas que manejan gran cantidad de usuarios son susceptibles a ser <i>hackeadas</i> .	Amenaza	https://www.welivesecurity.com/la-es/2016/11/25/informacion-mercado-negro/
5	Vehículos autónomos	Grandes avances de ciudades donde ya se permite el transporte mediante este tipo de vehículos	Oportunidad	https://qz.com/943899/a-timeline-of-when-self-driving-cars-will-be-on-the-road-according-to-the-people-making-them/
Entorno ecológico				
1	Movilidad sostenible	Las metrópolis están volcándose a mejorar sus servicios de transporte masivo, a fin de disminuir la congestión y la polución.	Oportunidad	http://www.asociacionapie.org/apie/Guia00.html
2	Control de emisiones	El actual gobierno de Estados Unidos flexibilizará los criterios ambientales de la EPA.	Oportunidad	https://www.theguardian.com/us-news/2017/mar/15/car-pollution-carbon-emissions-obama-trump-epa
3	<i>Carpooling</i>	Esta tendencia busca optimizar el uso del vehículo particular trasladando a colegas o compañeros que tengan ruta similares compartiendo los gastos de combustible.	Oportunidad	https://www.carpoolworld.com/carpool_.html
Entorno global				
1	Crecimiento mundial	Crecimiento mundial, apoyado por las políticas monetarias de China	Oportunidad	https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019_Revisado.pdf

Ít.	Variable	Actualidad	Impacto	Fuente
Entorno global				
2	<i>Sharing economy</i>	Las soluciones de <i>software</i> están reorientando la cadena de valor de las industrias, creando comunidades de clientes que ahora tiene poder sobre los proveedores.	Oportunidad	https://mitpress.mit.edu/sharing-economy
Entorno global				
3	Protección a asociaciones de taxistas	El servicio de taxi tradicional y los nuevos modelos del servicio vienen librando enfrentamiento por mantener su permanencia en el mercado. Esto ha llevado a demandas en cortes de diversos Estados.	Amenaza	http://uberlawsuit.com/
4	Nivel de formalización del transporte privado	Existe alta informalidad en Latinoamérica, Asia e India.	Oportunidad	http://inkanomics.com/el-dilema-de-los-taxis-2-0/
5	Penetración de apps	Incremento significativo en innovaciones disruptivas a través de servicios que se dan a partir de los aplicativos de estos dispositivos y la gran aceptación del público.	Oportunidad	Caso Uber
6	Tratado de Versalles y la OIT	Países miembros de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) manejan distintas políticas de protección a los trabajadores.	Amenaza	Libro: La cláusula de estado social en la constitución: análisis de los derechos fundamentales laborales (Carlos Bustamante)

Fuente: Elaboración propia, 2017

2. Análisis del microentorno

2.1. Identificación, características y evolución del sector

Uber pertenece al sector de Servicios de Taxi, 485310, dentro de la clasificación 48-49 *Transportation and Warehousing*, según el Sistema de Clasificación de Industrias Norteamericanas (NAICS por sus siglas en inglés). Esta industria comprende “los establecimientos que se dedican principalmente a proporcionar el transporte de pasajeros por automóvil o furgoneta, no operado sobre rutas regulares y en horarios regulares. En esta industria se incluyen establecimientos de propietarios/operadores de taxis, operadores de flotas de taxis u organizaciones de taxis” (Definición de NAICS).

Dentro de esta industria, Uber se desarrolla en el entorno de la economía colaborativa, un nuevo grupo estratégico dentro del sector, específicamente en el tipo de servicios *on-demand*.

2.1.1. Economías colaborativas (*sharing economies*)

Este tipo de economía engloba todos aquellos modelos de intercambio económico en los que se da una comunicación entre iguales sobre una base tecnológica. Debido a esto aparece una nueva estructura de relaciones económicas que no se basa en la acumulación de posesiones, sino que se soporta en la especialización o minimización de los bienes propios, con el objetivo de ponerlos a disposición de otros usuarios, por medio de un intercambio pecuniario o no, lo cual abre las puertas a la transformación de la economía clásica en economía digital.

Este planteamiento adquiere mayor valor cuando se refiere a las dificultades relacionadas a la adquisición de bienes o servicios de consumo por los ciudadanos cuyo precio es promedio o alto. Esto ha provocado la aparición de medios alternativos de provisión de los mismos. Adicionalmente, la masificación de las redes sociales y la disminución de las tarifas de datos móviles han convertido a las primeras en un medio importante de interrelación e intercambio de valoraciones y opiniones, logrando elevarlas a un nivel superior para el comercio.

La economía colaborativa genera valor para la sociedad, ya que permite usar recursos (bienes o servicios) infrautilizados, de forma gratuita o por un precio, dentro de un entorno simple de interacción entre ofertantes y demandantes mediante la disminución de los costes de transacción.

Es importante recalcar que sin la base digital la economía colaborativa tendría un impacto mucho menor, siendo, en el mejor de los casos, un trueque mejorado (Navio 2016). Pese a esto son estas plataformas tecnológicas las que centran los focos de la opinión pública y de la solicitud de regulación y políticas públicas.

Dentro de la economía colaborativa se incluyen todos aquellos modelos de intercambio económico que responden a tres principios básicos (Navio 2016):

- Existe un contacto permanente entre productor y consumidor, hasta el punto de que en muchas ocasiones se fusiona en una única gráfica.
- Conexión entre iguales sobre una base tecnológica
- Colaboración inter pares

Existen distintos tipos de economías colaborativas (Botsman, 2015), las cuales tienen el factor común de usar el internet para unir a proveedores y consumidores a través de una red donde prima la transparencia, confianza y beneficio mutuo.

- Los servicios *on-demand* dentro de las economías colaborativas consisten en plataformas que brindan la conexión directa entre una necesidad inmediata del consumidor con proveedores de entrega de un bien o servicio.
- La economía colaborativa se refiere a la estructura de mercado donde se puedan intercambiar bienes y servicios directamente entre las personas y se puedan aprovechar activos de bajo uso.
- El consumo colaborativo se refiere a las nuevas formas de proceder en el mercado, hacer trueques, préstamos, intercambio; gracias a la tecnología.

2.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas

De acuerdo con el modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter 1980), se analizará en detalle el nivel de atracción de la industria. Además, se tomará como referencia los conceptos de Thompson (1994) para evaluar este microentorno. Para culminar este punto se ha elaborado la matriz de Hax y Majluf (1997) para cuantificar las cinco fuerzas de Porter y determinar si el mercado es atractivo o no.

2.2.1. Poder de negociación de los proveedores (bajo)

Para esta industria se considera como proveedores a los conductores profesionales y no profesionales con vehículos disponibles y a los proveedores de *software*.

La amplitud de oferta de conductores hace que su poder se vea reducido. Algunas características de este tipo de proveedores son las siguientes:

- Existe poca diferenciación de los conductores y el servicio que puedan ofrecer. El requisito indispensable es que el chofer (profesional o no) tenga un automóvil que cumple requerimientos mínimos de funcionamiento.
- No hay concentración de proveedores. El servicio lo puede brindar cualquier persona con un vehículo.
- Hay restricciones estructurales de la industria que evitan que el proveedor se integre hacia delante.
- En este caso, los miembros de la industria son importantes para los proveedores del servicio, debido a que el prestigio y nombre, por ejemplo, Uber o Lyft, hace que se incrementen sus pedidos.

- Las empresas tradicionales de taxi no mantienen una relación vendedor-proveedor que genere sociedades estratégicas, debido a su incapacidad de potenciar la labor del conductor.
- Los choferes profesionales de empresas de taxi obtienen bajos márgenes.
- Los costos de mantenimiento del vehículo y las licencias son altas.

Por otro lado, se encuentran los fabricantes de *software*. Entre sus características se hallan las siguientes:

- Si bien es un mercado en desarrollo, el servicio que brindan está disponible con otros proveedores de *software* al precio de mercado.
- La industria del *software* está en constante crecimiento. Con el *boom* tecnológico, el mercado de desarrollo de aplicaciones y servicios de soluciones IT han incrementado.
- Los costos de cambiar de proveedores implican costos altos para los miembros de la industria.
- La sociedad entre las empresas y estos proveedores de tecnología tiende a durar más, debido a que la relación genera beneficios valiosos para ambas partes. En el caso de estos proveedores generar sociedades estratégicas depende de que alguno no se quede rezagado.

Es posible concluir que la intensidad de esta fuerza es baja y hace atractiva a la industria.

2.2.2. Poder de negociación de los clientes (medio)

Entre los usuarios de esta industria se debe incluir tanto a pasajeros como a conductores, dado que ambos obtienen una propuesta de valor distinta. Los pasajeros utilizan el servicio para transportarse de un punto a otro, y, por su parte, los conductores independientes son usuarios de la tecnología y los procesos de la compañía. Sus características son las siguientes:

- La mayoría de usuarios utiliza el servicio en situaciones particulares y, debido al bajo costo de cambio, el cliente puede escoger por el servicio que más le convenga.
- Los clientes no están concentrados ni han formado grupos para tener mayor poder de negociación. Es decir, no influyen en el precio pero influyen medianamente en el servicio.
- Los conductores propietarios de sus vehículos no tienen capacidad de integración vertical hacia atrás, lo cual le resta margen de maniobra.
- Nuevas tecnologías permiten al pasajero contar con información del servicio como, por ejemplo, las promociones de tarifas reducidas, viajes gratis, entre otros; de tal manera que puede optar por servicios sustitutos.

Por lo tanto, el poder de negociación del cliente es media, teniendo un servicio estándar ante la elección que prefiera.

2.2.3. Amenaza de nuevos competidores (alto)

A continuación, se listan las barreras de entrada que determinan el poder de nuevos competidores para ingresar a la industria:

- Existen sindicatos y empresas de taxi tradicionales instaladas por décadas en las ciudades, lo cual puede tener incidencias en huelgas o demandas para bloquear la entrada a la industria.
- Altos requisitos de capital si se intenta entrar por la manera tradicional o si se quiere ser propietario de un vehículo. Estos costos incluyen la adquisición del auto, costo de mantenimiento y la plataforma tecnológica.
- Políticas regulatorias restrictivas según la localidad. Hay ciudades, como Nueva York, donde se controla el número de licencias. Otro ejemplo es Londres, donde existe una prueba de conocimiento para los choferes.

A manera de conclusión, esta fuerza tiene un alto poder sobre la industria, lo cual genera un efecto poco atractivo sobre la industria.

2.2.4. Amenaza de productos o servicios sustitutos (alto)

Los sustitutos de transporte de taxi son diversos y dependen del nivel de urgencia que tiene el pasajero por llegar a su destino y de su capacidad adquisitiva. Entre los sustitutos disponibles con facilidad se encuentra el transporte público, los vehículos privados, el desplazamiento en bicicleta y el desplazamiento peatonal. Muchos de estos son de bajo costo y hacen que la industria resulte menos atractiva.

2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes (media)

La más fuerte de las cinco fuerzas competitivas suele ser la rivalidad por tener la preferencia de los consumidores, y esto no escapa a la industria del taxi. Entre las características de los competidores se encuentran las siguientes:

- Se realiza una guerra de precios a los clientes y bonificaciones a los choferes para buscar su preferencia y así buscar posicionamiento de mercado.

- Existe una amplia variedad de conductores profesionales y no profesionales que pueden ofrecer este tipo de servicio.
- El costo del cliente por tomar el servicio de una y otra empresa es bajo o nulo.
- Las presiones de las empresas de taxi tradicional pueden sacar de la industria al modelo de conductores independientes.
- La poca diferenciación en el servicio de taxi hace que sea un producto estándar.

Se considera que esta fuerza tiene una intensidad media y se va incrementando a medida que el poder de las empresas de taxi tradicional que operan bajo licencias sea mayor.

A continuación, se muestra el análisis de las cinco fuerzas, el cual da como resultado una puntuación de 3,10, es decir, hace una industria medianamente atractiva. El análisis presenta como principal restricción el bajo costo de medios de transporte sustitutos y como una oportunidad la alta disponibilidad de conductores.

Tabla 2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas

Factores		Muy alta (1)	Alta (2)	Media (3)	Baja (4)	Muy baja (5)		Total
Proveedores								
Poca diferenciación de conductores	Pocos					X	Muchos	5
Bajos márgenes para los choferes	Alto				X		Bajo	4
Costos de mantenimiento y licencia	Alto					X	Bajo	5
Promedio								4,67
Clientes								
Costos de cambio nulos	Alta		X				Baja	2
Los clientes no están concentrados.	Alto					X	Bajo	5
Conductores sin capacidad de integración vertical hacia atrás	Alto					X	Bajo	5
Pasajeros con información completa	Alta	X					Baja	1
Promedio								3,25
Nuevos competidores								
Capacidad de los titulares para bloquear la entrada	Altas	X					Bajas	1
Requerimiento de capital	Bajo					X	Alto	5
Políticas regulatorias restrictivas según la localidad	Alto			X			Bajo	3
Promedio								3,00
Sustitutos								
Sustitutos disponibles con facilidad y a precios atractivos	Muchos	X					Pocos	1
Costo de oportunidad de otro tipo de servicio de transporte	Bajo		X				Alto	2
Existencia de sustitutos a precios más bajos	Bajo			X			Alto	3
Promedio								2,00

Factores		Muy alta (1)	Alta (2)	Media (3)	Baja (4)	Muy baja (5)	Total
Competidores existentes							
Acciones para retener a clientes, choferes y vehículos	Alta		X			Baja	2
Cantidad de conductores y empresas de taxi	Pocos				X	Muchos	4
Costo del pasajero por cambiar de competidor	Bajo		X			Alto	2
Presiones legales de las empresas tradicionales de taxi	Alto			X		Bajo	3
Poca diferenciación	Poca		X			Mucha	2
Promedio							2,60
Promedio general							3,10

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2017

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Se muestra la matriz EFE, la cual permite resumir y evaluar la información recabada en el análisis PESTEG y en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, y así ponderar las oportunidades y amenazas del entorno, encontrando aquellas que son más influyentes (David 2013).

Tabla 3. Matriz EFE

Ítem	Factores determinantes de éxito	Peso	Clase	Peso ponderado
Oportunidades				
O1	Crecimiento económico y nuevos mercados	5%	3	0,15
O2	Desarrollo de nuevos aplicativos y tecnologías	15%	4	0,60
O3	Incremento de aranceles al sector automotriz	5%	3	0,15
O4	Niveles de desempleo bajos	5%	3	0,15
O5	<i>Sharing economy</i>	10%	4	0,40
O6	Penetración de teléfonos inteligentes	10%	4	0,40
Amenazas				
A1	Regulación del servicio de taxis	5%	3	0,15
A2	Leyes de protección al empleado	5%	2	0,10
A3	Asociaciones de conductores dependientes	5%	3	0,15
A4	Vulnerabilidad de datos	5%	3	0,15
A5	Costo del pasajero por cambiar de competidor	5%	2	0,10
A6	Protección a asociaciones de taxistas	5%	2	0,10
A7	Sustitutos disponibles con facilidad y a precios atractivos	10%	3	0,30
A8	Poca diferenciación	10%	3	0,30
Total		100%	Total	3,20

Fuente: David, 2013. Elaboración propia

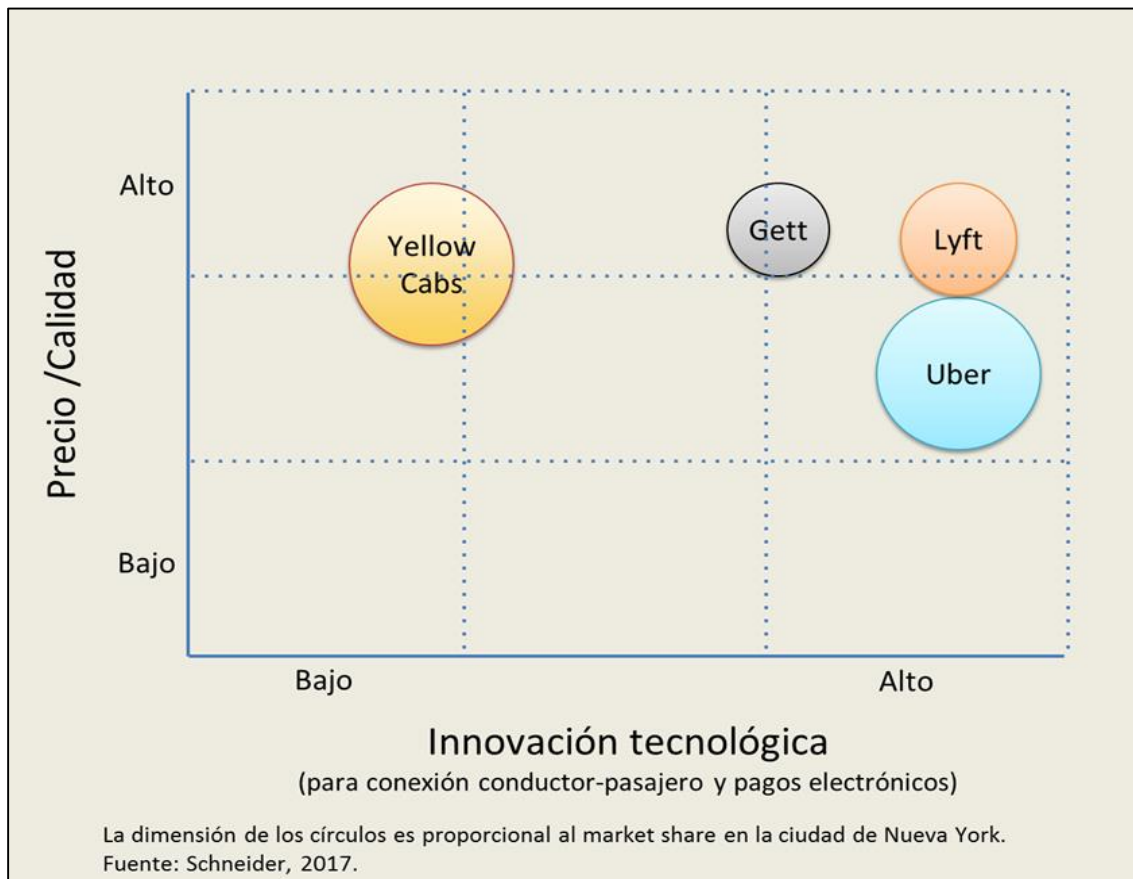
La matriz EFE muestra que la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4,0 y la más baja es de 1,0. Una puntuación ponderada total de 4,0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. La tabla 3 da como resultado una puntuación ponderada de 3,2, lo que indica que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan o evitan los posibles efectos adversos de las amenazas de la industria.

4. Mapa de grupos estratégicos

Para realizar el mapa de grupos estratégicos se tomó como base la combinación de dos características: precio/calidad e innovación tecnológica.

Este mapa permitirá enfocar el análisis hacia aquellas empresas que, por su similitud en el modelo de negocio, conforman la competencia directa de la empresa.

Gráfico 1. Mapa de grupos estratégicos



Fuente: Elaboración propia. 2017

Se observa que el grupo estratégico, formado por Uber, Lyft y Gett, se encuentra en el segmento llamado *ridesharing*, empresas con plataformas virtuales y apps que permiten unir a los pasajeros con los conductores. Las empresas que integran este segmento también son llamadas compañías de red de transporte o TNC (Rahel 2016).

Dentro de este segmento también se encuentran los servicios de *carpooling*, los cuales también se basan en plataformas y apps donde se paga una comisión a un conductor de un vehículo privado para llevar a las personas que vayan en la misma dirección. Además, se incluyen las compañías que permiten a los usuarios reservar recorridos a través de una aplicación. Vale decir que la reserva y el pago se realizan de manera digital.

5. Factores críticos de éxito

Según Thompson (1994), los factores principales de éxito son atributos del producto, competencias, capacidades competitivas y logros comerciales con el mayor efecto en el éxito competitivo futuro del mercado. En el caso del grupo estratégico de *ridesharing*, se han identificado los siguientes:

En cuanto a la calidad del servicio:

- Velocidad de aceptación del servicio por parte del conductor en respuesta de la solicitud del cliente
- Velocidad en la atención: Desde el momento en que el cliente pide el servicio hasta la llegada del vehículo
- Cobertura: Los taxis son enviados al lugar donde se encuentra el cliente
- Servicio al cliente

Gestión de proveedores:

- Evaluación de los conductores y revisión de sus antecedentes
- Tamaño de la red de conductores, lo cual permite garantizar la oferta en todo momento
- Sistema de beneficios incrementales en función de sus horas de servicio, para lograr la lealtad de los conductores

En cuanto a innovación tecnológica:

- Confiabilidad de la app, para que el cliente esté dispuesto a ingresar sus datos, tales como nombre, dirección, tarjeta de crédito
- Usabilidad de la app, dado que debe ser de fácil uso e intuitiva tanto para los pasajeros como para los conductores
- Medios de pago, variedad de opciones
- Desarrollo de nuevos productos

6. Matriz de perfil competitivo

Esta matriz ayudará a identificar fortalezas y debilidades de los principales competidores de Uber en el mercado americano. Se procederá a realizar la comparación entre los dos competidores más grandes de la empresa en Estados Unidos (Lyft y Gett, que recientemente se fusionó con Juno). Para realizar un análisis con información más específica se tomará como centro el mercado de

Nueva York, la información es proporcionada por Taxi & Limousine Commission (Schneider, 2016).

Tabla 4. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Peso	Uber		Lyft		Gett	
		Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Velocidad de atención	20%	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Lealtad del cliente	15%	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Selección de conductores	15%	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Bonificaciones a los conductores	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Servicio al cliente	10%	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Cobertura de servicio	5%	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Confiabilidad de la app	5%	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Usabilidad de la app	5%	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Desarrollo de productos	5%	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Medios de pago	5%	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Posición financiera	5%	4	0,2	3	0,15	2	0,1
Total	100%	Total	3,5	Total	3,45	Total	3,4

Fuente: David, 2013. Elaboración propia, 2017.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

1. Estrategia y planeamiento actual

En sus inicios (2010) Uber brindaba servicios de transporte exclusivo para ejecutivos de San Francisco y Silicon Valley. Luego de varios cambios estratégicos para poder mantener el crecimiento de la empresa, optó por lo siguiente:

- “Entrar agresivamente y operar en nuevos mercados siempre que fuera posible, a pesar de las ambigüedades legales”
- “Experimentar activamente con nuevos servicios” (Caso Uber 2015)

Sin embargo, como resultado de su aplicación, la resistencia generada por los mercados regulados, han costado a Uber largas disputas judiciales. En Estados Unidos, por ahora los tribunales han permitido a la empresa continuar con su modelo de negocio.

A pesar de los problemas regulatorios, este modelo de negocio está funcionando cada vez en más ciudades, lo cual está demandando mayor inversión y el valor de la empresa sigue en alza.

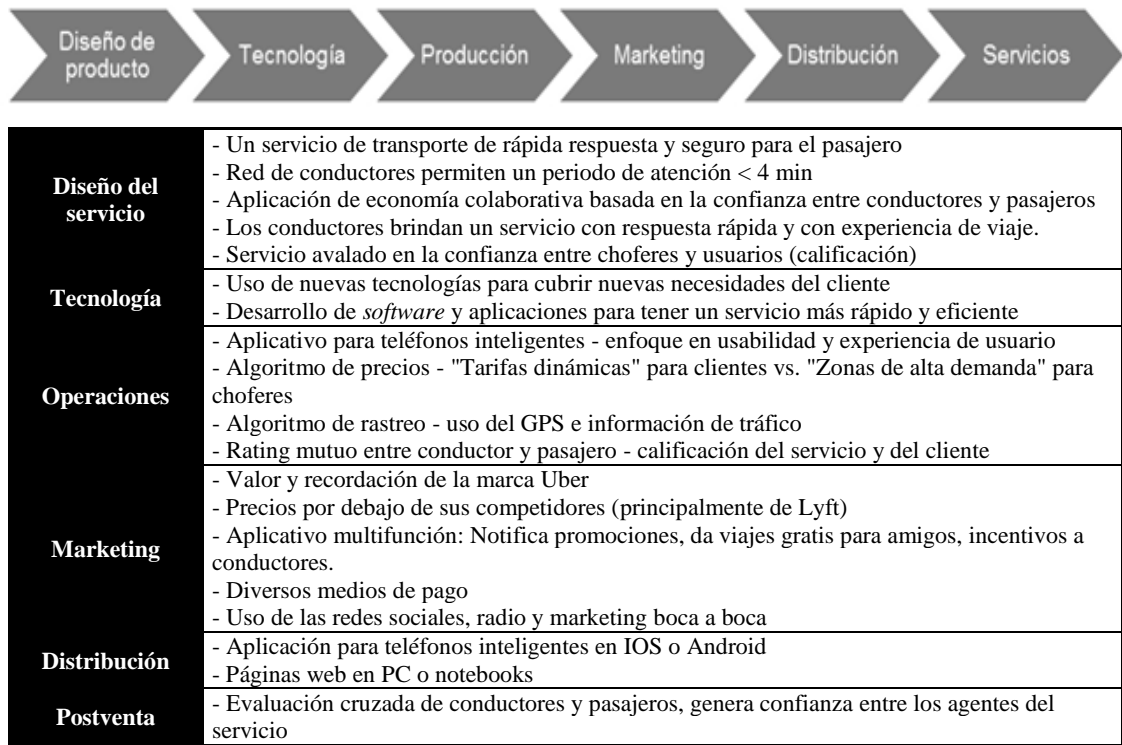
1.1. Cadena de valor

Analizar la cadena de valor permite clasificar los procesos en la empresa, identificando aquellos que agregan valor al servicio (procesos principales) y aquellos que sirven de soporte transversal a los mismos (procesos auxiliares). Con este detalle se encontrará oportunidades de diferenciación o mejora del servicio.

Para evaluar la cadena de valor de Uber se tomará el modelo planteado por McKinsey (1980), donde se mezclan las funciones de la empresa para la creación de su ventaja competitiva. Se ha identificado que los eslabones que le dan la ventaja competitiva en el mercado de *ridesharing* están directamente ligados al uso de la tecnología, a la confianza pasajero-conductor y la prestación del servicio de transporte.

Uber ofrece un tipo de economía colaborativa, la de servicios *on-demand*, por ello debe generar la confianza pasajero-conductor, dos agentes desconocidos en la realidad, pero dispuestos a realizar transacciones basados en su reputación y en sus perfiles registrados en la plataforma digital (Cañigüeral 2014).

Tabla 5. Cadena de valor Uber



Fuente: Elaboración propia, 2017

1.2. Valoración de recursos y capacidades

Se utilizará el enfoque basado en recursos y capacidades (Grant 2010). Según este método, se debe identificar cuáles son los recursos y capacidades, y cómo pueden proporcionar un enfoque a largo plazo para la estrategia de una empresa. Este enfoque enfatiza la singularidad de cada compañía y sugiere que la clave de la rentabilidad no es hacer lo mismo que otras empresas, sino explotar las diferencias. Establecer una ventaja competitiva implica formular e implementar una estrategia que explote las fortalezas únicas de una empresa. Es fundamental una comprensión profunda de los recursos y capacidades de una empresa. Dicha comprensión proporciona una base para seleccionar una estrategia que explota los recursos clave y las fortalezas de las capacidades de una organización o de un individuo.

La tabla 6 se basa en una valoración de dos dimensiones:

- **Importancia:** asociada a su relevancia para obtener y mantener la preferencia de los clientes
- **Fortaleza relativa:** referida a la capacidad de respuesta de una empresa frente a sus competidores directos

Tabla 6. Valoración de recursos y capacidades

Tipo	Ítem	Descripción	Importancia	Fortaleza relativa	Comentarios
Recursos	R1	Fortaleza financiera	9	8	Tiene gran solvencia, cuenta con inversionistas privados.
	R2	I&D	9	9	Uso de nuevas tecnologías para satisfacer nuevas necesidades de los usuarios
	R3	Talento humano	9	7	Kalanick y su equipo innovador buscan nuevas oportunidades de crecimiento.
	R4	Algoritmos	9	9	El sistema es replicable y susceptible a mejoras.
	R5	Valor de marca	9	9	Es la marca de mayor recordación en Estados Unidos.
	R6	Red de conductores	9	8	Tamaño de la red de conductores profesionales y no profesionales
	R7	Relaciones con gobierno	9	5	Uber ha sido vetada en varias ciudades donde el servicio de taxi se encuentra altamente regulado, debido a que sus efectos no podían ser controlados.
	R8	Experiencia en la industria	5	5	Al ser una propuesta disruptiva, la falta de experiencia en el rubro pierde importancia.
Capacidades	C1	Diseño de productos	8	9	Se tiene un plan de ampliar el modelo Uber a nuevos servicios.
	C2	Realizar Innovaciones	9	9	Hay una constante búsqueda de nuevas formas de ampliar el servicio Uber.
	C3	Gestión financiera	7	5	Ha dispersado el riesgo entrando a nuevos mercados, pero esto genera que la operación se encuentre en pérdida desde su inicio.
	C4	Manejo de asuntos legales	9	5	Uber ha aprovechado la ausencia de un marco legal que regule los modelos de <i>sharing economy</i> , pero esto mismo se ha percibido como un aprovechamiento ilícito por parte de los <i>stakeholders</i> .
	C5	Responsabilidad social	7	5	No se ha enfocado a presentar la responsabilidad social empresarial como un valor corporativo.
	C6	Soporte postventa	9	7	El cliente es bien manejado, pero es un estándar de este tipo de negocio.
	C7	Efectividad de marketing	9	9	Ha logrado verbalizar su marca, lo cual asegura una alta recordación.
	C8	Relación con proveedores	9	5	Bajo nivel de fidelización de los conductores, debido a que existen otros aplicativos similares o también otras alternativas de ingresos
	C9	Alta participación de mercado	9	9	La clave del éxito es la expansión constante. Uber ha logrado posicionarse en varios mercados a nivel mundial.
	C10	Gobierno corporativo	9	5	La falta de liderazgo por parte del ápice estratégico no permite decantar las directrices (de sostenibilidad, ética, entre otros) al resto de la empresa.

Fuente: Grant, 2010. Elaboración propia, 2017

La tabla 6 muestra que las fortalezas claves son el diseño de producto, el desarrollo de innovaciones unida a su área de I&D, el valor de la marca y el desarrollo de algoritmos, la efectividad del marketing y el soporte postventa.

Las debilidades que se deben desarrollar son las referidas a la relación con los proveedores, su manejo de asuntos legales y la relación con el gobierno. Se ha considerado irrelevante, o de menor importancia, la experiencia en la industria, debido a que es un negocio disruptivo y la experiencia pierde valor.

1.3. Matriz VRIO

De acuerdo con Hesterly (2012), una vez que se elabora la cadena de valor se pueden identificar recursos y capacidades potencialmente valiosos en cada una de las actividades. A pesar de que cada empresa de la industria, en este caso el segmento de *ridesharing*, pueda manejar la misma cadena de valor, se pueden desarrollar recursos y capacidades que hagan que la empresa se distinga de la competencia, desarrollando ventajas competitivas temporales o sostenibles. A continuación, se muestra la matriz VRIO agrupando los recursos y capacidades por área funcional (Grant 2010).

Tabla 7. Matriz VRIO

Recurso/capacidad	¿Valioso?	¿Raro?	¿Imitación costosa?	¿Insustituible?	Implicancia competitiva
	V	R	I	O	
Recursos financieros					
Mayor inversión económica en el sector	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
Innovación y desarrollo de nuevos servicios	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Recursos organizacionales					
Uso de la tecnología	SÍ	SÍ	NO	NO	Paridad competitiva
Servicio al cliente	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Orientación a resultados	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Capacitación a conductores	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Paridad competitiva
Marca Uber	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Cultura organizacional	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Recursos individuales					
Capacidad del personal	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva

Fuente: Grant, 2010. Elaboración propia

1.4. Modelo de negocio

Se utiliza el modelo de negocio bajo el modelo de Canvas (Osterwalder 2014). La tabla 8 permite describir, diseñar y trabajar el modelo, además, mostrando de manera gráfica en un todo permite identificar la propuesta de valor de la empresa y cómo esta genera valor para sus clientes.

En el anexo 1 se presenta un análisis del modelo de negocio de Uber dentro de su clasificación en los *e-business*, además se muestran las diferentes tipologías que actualmente se han encontrado sobre esta nueva forma de hacer negocios.

Tabla 8. Modelo de negocio CANVAS

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de mercado
-Conductores con vehículos propios -Proveedor de servicios de aplicación de comercio electrónico -Autoridades locales -Proveedores de <i>software</i>	-Desarrollo de nuevos productos -Reclutamiento de conductores -Capacitación de conductores -Bonificaciones para conductores -Servicio al cliente	Pasajeros: -Gratificación instantánea, movilidad disponible en el momento requerido -Precios competitivos según el tipo de servicio que requiera conocer la ruta del viaje Conductores: -Ingresos adicionales por la optimización del tiempo de búsqueda de clientes -Flexibilidad de horarios Recompensas por lealtad	-Redes sociales. Servicio al cliente -Promociones	Pasajeros: -Edades entre 18 y 25, impulsados por promociones y tendencias en redes sociales -Edades entre 25 y 35, dispuestos a utilizar un servicio confiable Conductores: -Personas con un vehículo y que deseen tener ingresos adicionales
	Recursos clave -Plataforma tecnológica -Teléfonos Inteligentes -Algoritmos de precios según oferta y demanda		Canales -Aplicación para teléfonos en sistemas iOS y Android -Página web	
Costos			Ingresos	
- <i>Software</i> y soporte tecnológico -Salarios -Selección de conductores -Publicidad			-Modelo de precios dinámicos -Sistema de pago electrónico -Servicios categorizados (UberBlack, UberX, etc.)	

Fuentes: Osterwalder 2014, Cañigual 2014 y Dupré 2016. Elaboración propia 2017

La propuesta de valor de Uber hacia el mercado está basada en la eficiencia para brindar un servicio rápido, optimizando los esfuerzos entre proveedores y clientes. Un elemento diferenciador es su modelo de precios dinámicos para el cobro del servicio dependiendo de la oferta y demanda en el momento.

Sus clientes son personas jóvenes a las que atiende de manera directa vía celulares con sistemas iOS, Android o páginas web. Asimismo, se tiene a los conductores que forman parte de los clientes de Uber, con la finalidad de seguir agregando proveedores que puedan brindar el servicio. Se ha identificado que el recurso clave que posee es su plataforma tecnológica, que le da eficiencia operacional, seguridad de transacciones eficientes y adaptabilidad a nuevos productos.

1.5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz EFI muestra las fortalezas y debilidades más importantes en las áreas funcionales de la empresa a partir del análisis realizado en la cadena de valor, la valoración de recursos y capacidades y la matriz VRIO. Según David (2013), las puntuaciones por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles; por el contrario, si se acerca a 4 indican una posición interna fuerte.

La tabla 9 muestra la evaluación de los factores internos clave, donde la puntuación ponderada es de 3,5, y se concluye que la empresa cuenta con una posición interna fuerte. Sus mayores fortalezas se centran en el valor de la marca, la innovación y el desarrollo de nuevos servicios.

Tabla 9. Matriz EFI

Ítem	Factores determinantes de éxito	Peso	Clasif.	Peso pond.
F	Fortalezas			
F1	Innovación y desarrollo de nuevos servicios	10%	4	0,4
F2	Marca Uber	15%	4	0,6
F3	Fortaleza financiera	10%	4	0,4
F4	Red de conductores	10%	3	0,3
F5	Algoritmos	10%	3	0,3
D	Debilidades			
D1	Relaciones con el gobierno	5%	3	0,2
D2	Relación con proveedores	15%	2	0,3
D3	Manejo de asuntos legales	10%	4	0,4
D4	Gobierno corporativo	15%	4	0,6
	Total	100%	Total	3,5

Fuente: David 2013. Elaboración propia 2017

2. Estructura organizacional y recursos humanos

Según las definiciones de Mintzberg (2005), la organización de Uber encaja como maquinal, dado que la empresa, a través de su soporte tecnológico, conecta conductores con usuarios de forma confiable y transparente, logrando tener un servicio estándar de transporte (normalización de trabajo). Además, el ápice estratégico está centralizado en Estados Unidos, desde donde se toman las decisiones para todas las regiones. Como consecuencia, se obtiene resultados cada vez más eficientes y controlados.

Estructura:

- **Ápice estratégico:** Comité de dirección, CEO Travis Kalanick, CTO Thuan Pham
- **Tecnoestructura:** Soporte tecnológico, Otto (unidad de vehículos autónomos)
- **Línea media:** Gerencia de Operaciones
- **Staff de apoyo:** Área Legal, Finanzas
- **Núcleo operativo:** Divisiones regionales de operación

Responsabilidades:

- **Operaciones:** Atención a solicitudes de clientes y conductores, retroalimentar a las demás áreas promoviendo la mejora continua
- **Producto:** Mantenimiento y actualización de la plataforma orientados a mejoras en usabilidad y experiencia de usuario
- **Seguridad:** Almacenamiento, organización y codificación de datos orientados a mejoras en el manejo de la información
- **Legal:** Seguimiento al cumplimiento de las leyes aplicables a cada región
- **Financiera:** Elaboración de estados financieros y estadística. Análisis y diseño de estrategias de crecimiento y financiación

3. Marketing

Como parte de la fase de crecimiento, Uber se caracteriza por el fuerte incremento que ha tenido desde su creación en el 2010. Según Kotler y Keller (2012), durante esta fase la empresa debe utilizar diversas estrategias, tales como añadir nuevos productos, penetrar en nuevos mercados, aumentar la cobertura de distribución, reducir precios, entre otros, con el objetivo de maximizar la participación en el mercado. En cuanto a sus estrategias:

3.1.Producto

Se ha basado en la innovación tecnológica y las economías colaborativas con el fin de brindar un servicio más eficiente. En la tabla 10 se presentan los servicios disponibles.

Tabla 10. Servicios de Uber

Servicio	Descripción
Uber Black Uber SUV	El servicio de lujo de Uber: Vehículos comerciales registrados y asegurados, típicamente un sedán o SUV negro lujoso. Los conductores deben tener licencias profesionales –licencias comerciales y seguro comercial– y deben contar con un vehículo de las características antes mencionadas.
Uber X	El servicio de bajo costo de Uber. Los conductores no requieren ser profesionales y no se exige licencia comercial, deben ser mayores de 21 años, contar con un registro de conducción limpio, ser dueño del vehículo modelo 2000 o posterior (este requisito es más exigente en algunas ciudades, puede variar anualmente) y pasar una inspección del vehículo.
Uber XL	Tarifas un poco más costosas que Uber X. Vehículos con asientos para al menos 6 pasajeros. Generalmente minivans y SUV. El conductor cumple los mismos requisitos que en Uber X.
Uber Select	Servicio de lujo medio de Uber. Los conductores deben contar con un sedán de lujo para 4 pasajeros y luego cumplir los requisitos de Uber X. Disponible solo en algunas ciudades.
Uber Pool	Los pasajeros comparten un vehículo con otros pasajeros y dividen el costo. El sistema rige el trayecto, los pasajeros no se recogen o dejan primeros necesariamente. Es aun más económico que Uber X. disponible solo en algunas ciudades.

Fuente: Caso Uber

3.2.Precio

Aplica el *surge pricing*, el cual fija el precio según interacción de la oferta y la demanda. Eleva el precio del servicio si hay una altísima demanda, a la vez, el aplicativo envía a los conductores a estas zonas, de tal manera que cuando más choferes se agreguen a la zona (oferta) el precio bajará (Garrett 1968). Ello muestra que la aplicación está regulando la oferta y la demanda; es decir, se puede ver el sistema de incentivos funcionando en tiempo real.

Con su producto Uber X, Uber ha logrado penetrar en diversos mercados bajo una estrategia de precios bajos, ya que les permitió competir con los servicios de transporte tradicionales.

3.3.Distribución

En este modelo de negocio no existe intermediario entre el fabricante y el cliente. Dado que es un *e-business* (ver anexo 1), ha desarrollado la tecnología suficiente para comoditizar el activo: automóvil, e integra el despacho con el pedido y el pago mediante su aplicativo, con lo que genera confianza en los pasajeros.

La necesidad principal es buscar una red de conductores y pasajeros lo suficientemente grande como para garantizar la disponibilidad de un vehículo en todo momento, es un efecto en cadena, la amplia red de usuarios permite mantener este modelo de negocio.

3.4.Publicidad

La plataforma se ha hecho conocida a través de espacios en redes sociales, el portal Youtube y páginas web. Esto con el objetivo de acceder a un segmento de mercado de mayor potencial de consumo, los *millennials*.

Asimismo, Uber aprovecha la red de contacto de sus usuarios ofreciendo promociones de descuento en el primer viaje. El usuario de Uber se convierte en un agente de la marca, potenciando la percepción de confianza en la plataforma.

4. Operaciones

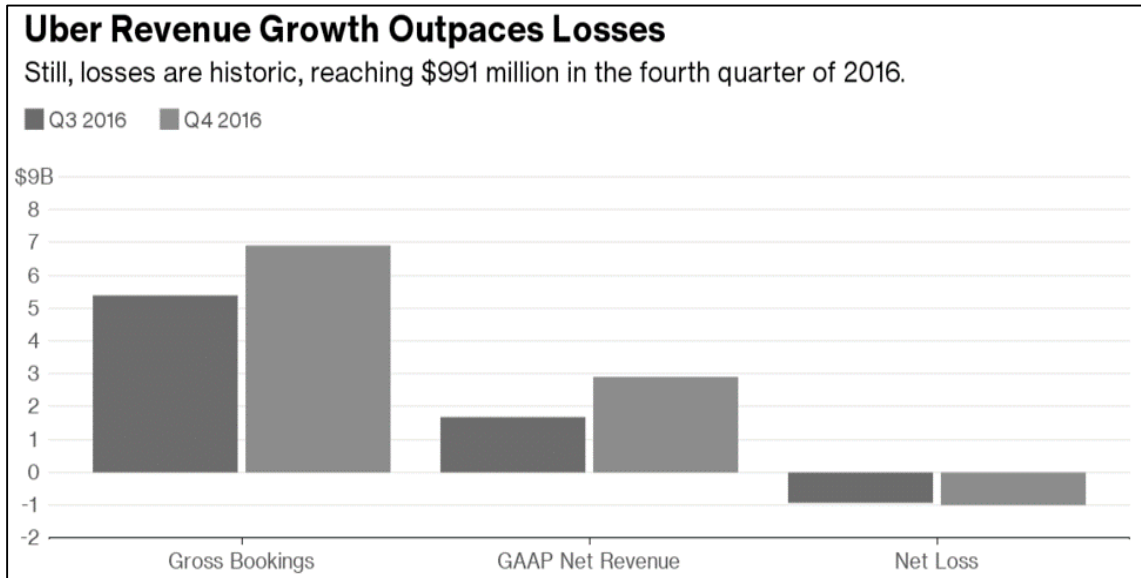
Entre las principales operaciones que realiza Uber se encuentran las siguientes:

- Mantenimiento y actualización de la plataforma: Algoritmos de comunicación conductor-pasajero, tarifas dinámicas, GPS y tráfico, usabilidad, ratings, data de usuarios y conductores, etc. Esta parte de la operación es centralizada para todas las operaciones.
- Atención a usuarios y conductores: La solución eficiente de los reclamos de los usuarios y conductores garantizan la confiabilidad de la plataforma.
- Entrada a nuevos mercados: Incluye dos etapas: Reclutamiento de conductores y promoción de la plataforma. Esta parte de la operación se realiza a través de sus divisiones regionales.

5. Resultados contables y financieros

En el 2016, Uber reveló por primera vez sus cifras internas, a través de Bloomberg. En estos resultados se muestra que el crecimiento en ingresos brutos e ingresos netos están ayudando a superar las pérdidas históricas.

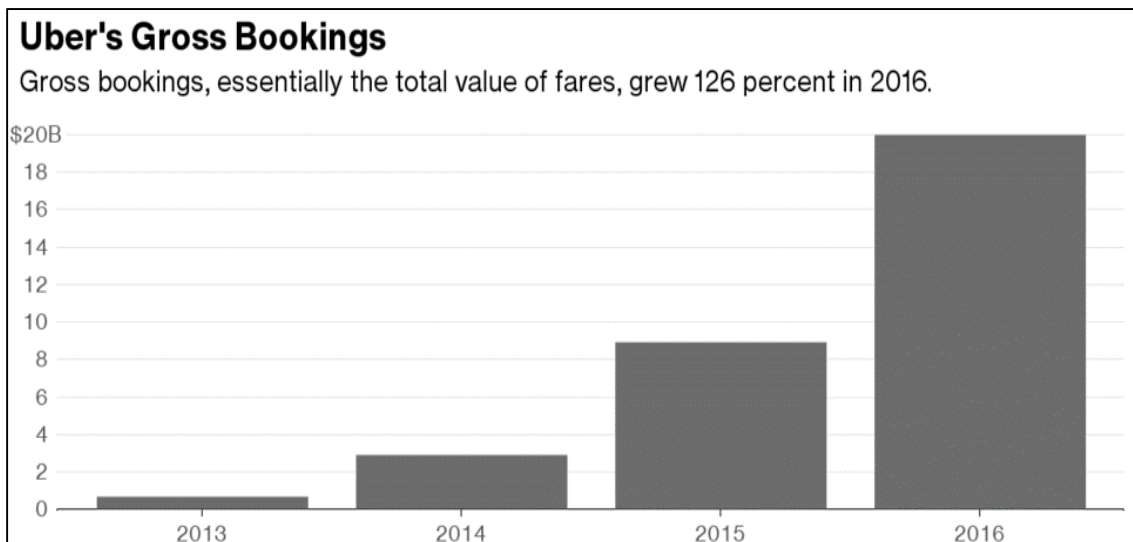
Gráfico 2. Revenue growth outpaces losses



Fuente: Bloomberg

En el cuarto trimestre muestra un leve crecimiento en las pérdidas, llegando a acumular US\$ 991 millones. Estas pérdidas se justifican por las grandes inversiones que se vienen realizando, tales como la compra de la empresa de vehículos autónomos, Otto, por US\$ 600 millones, así como la fuerte inversión por internacionalización.

Gráfico 3. Uber gross bookings



Fuente: Bloomberg

Capítulo IV. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos

En esta sección se requiere de un marco de trabajo para la oportunidad en el mercado, con los siguientes objetivos:

- Analizar las oportunidades de crecimiento de Uber en el mercado de *ridesharing*
- Identificar las necesidades de los usuarios, tanto pasajeros como conductores
- Estimar el crecimiento de la demanda de Uber en Estados Unidos

2. Metodología

Para cumplir con los objetivos descritos se recurrió a la revisión de material secundario, como *papers*, blogs, páginas web oficiales, bases de datos de estudios de investigación, entre otros.

3. Segmentos de mercados

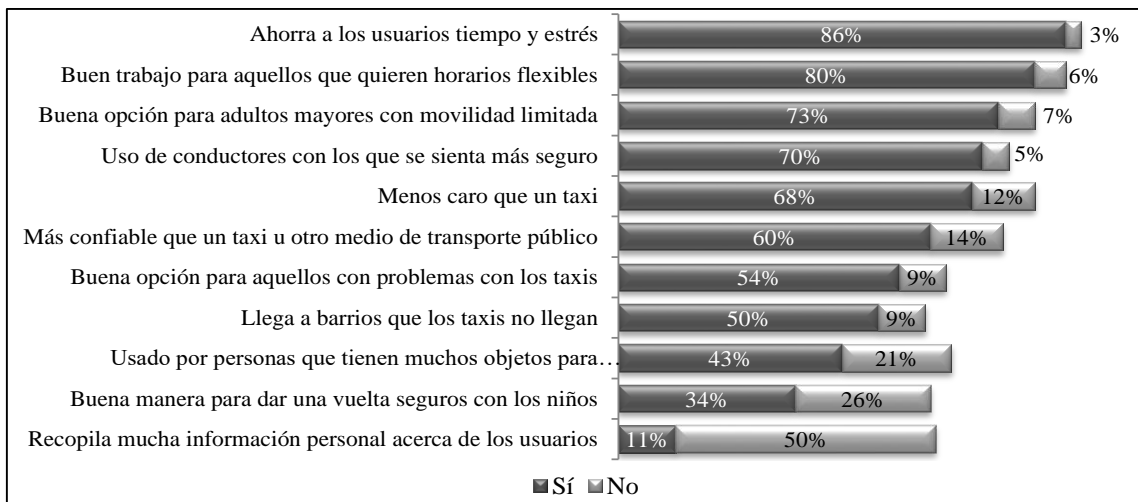
Según Kotler y Keller (2012), para identificar grupos de consumidores homogéneos se pueden utilizar análisis de características descriptivas y análisis de consideraciones conductuales. Para el caso de Uber, se utilizó la segmentación conductual.

3.1. Segmentación conductual

Se toma como base variables relativas al uso de los servicios de Uber para poder agrupar a los consumidores en distintos segmentos (Kotler y Keller 2012).

Según la página web Statista.com (2015), el atributo del servicio de *ridesharing* con mayor aceptación en los pasajeros es el ahorro de tiempo y de estrés, y en los conductores, buenas oportunidades de ingresos para aquellas personas que requieren de flexibilidad en el horario de trabajo, con 86% y 80%, respectivamente (ver gráfico 4). Este último punto se respalda en lo indicado por Hall (2015), quien comenta que los conductores no recurren a Uber por estar desempleados, sino por las facilidades de trabajo.

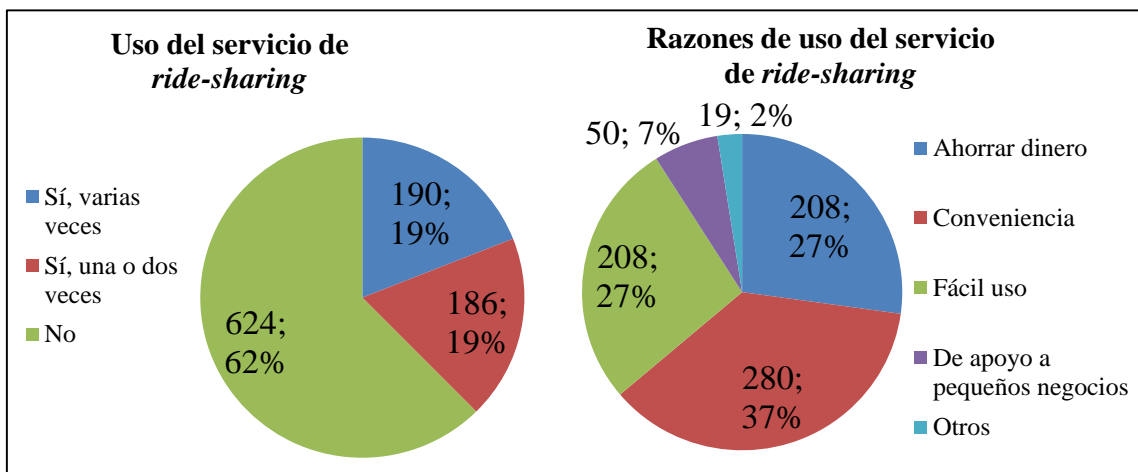
Gráfico 4. Opinión de usuarios de servicio de *ride-hailing*



Fuente: Statista 2015. Elaboración propia 2017

Según la página web AYTМ.com (2015), la razón principal por la cual utilizar este servicio en lugar de algún otro medio de transporte es por conveniencia, seguido de ahorro de dinero y facilidad en el uso de los aplicativos, con 74%, 55,3% y 55,3%, respectivamente.

Gráfico 5. Encuesta de AYTМ sobre empresas de economía colaborativa



Fuente: AYTМ 2017. Elaboración propia 2017

De estos resultados podemos proponer la siguiente segmentación conductual para los pasajeros:

- Personas que desean conveniencia en el momento de transporte, es decir, aquellos que valoran la relación precio-calidad

- Personas que desean un servicio exclusivo y lujoso de transporte
- Personas que valoran el servicio sobre todos los atributos
- Personas dispuestas a compartir su movilidad para reducir costos

4. Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda se tomó como base estudios de páginas web estadísticas que analizan data de encuestas propias y de otras empresas.

Según la página web eMarketer.com (2017), el nivel de usuarios de Uber llegaría a ser de 62,1 millones para el 2020 (ver tabla 11). Este crecimiento exponencial empezó desde el 2012 con el lanzamiento del servicio de bajo costo uberX (Hall 2015).

Tabla 11. Usuarios y penetración de Uber en adultos en Estados Unidos, 2016-2021

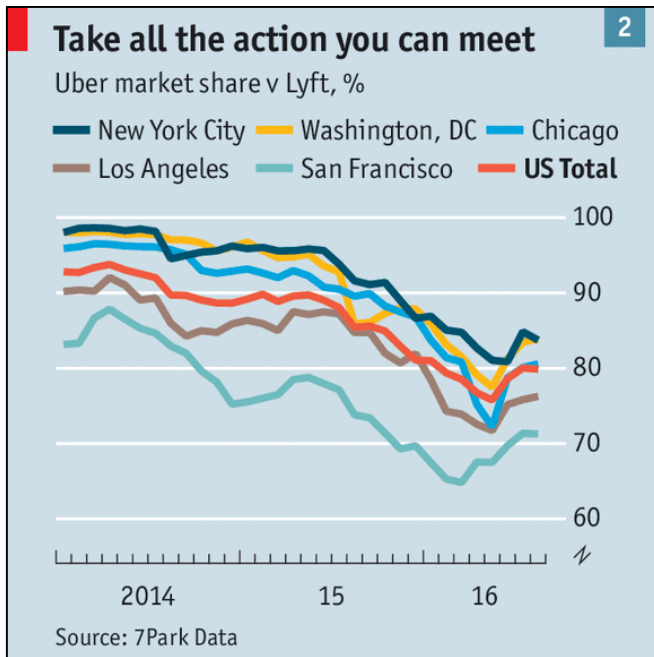
Descripción	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Usuarios (en millones)	34,5	44,4	51,4	56,8	62,1	66,4
Variación anual		28,7%	15,8%	10,5%	9,3%	6,9%
Proporción de adultos que usan teléfonos inteligentes	18,8%	22,7%	25,2%	27,0%	28,9%	30,5%
Nota: Mayores de 18 años que hayan usado su cuenta en un servicio de transporte <i>online</i> comunitario (ejemplo: Uber), al menos una vez en el año calendario.						

Fuente: eMarketer, 2017.

La estimación se basa en el análisis de encuestas y tráfico de data de otras empresas de investigación, tendencias históricas de preferencias del consumidor, data de la empresa eMarketer, tendencias de afiliación de internet y teléfonos móviles; y tendencias de crecimiento demográfico.

Según The Economist (2016), la participación de mercado de Uber ha ido disminuyendo en los últimos años debido a la aparición de Lyft, la cual ha ganado popularidad en ciudades importantes de Estados Unidos. En promedio, Uber posee el 80% y Lyft el 20% del mercado americano (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Participación de mercado de Uber vs. Lyft



Fuente: Economist 2016

Se desconocen los supuestos de eMarketer para proyección de usuarios de Uber, por ello se asume que la participación de mercado de Uber sigue con la misma proporción de 80% hasta el 2020.

Respecto al ticket medio, se estimó que en el año 2015 fue de US\$ 25 en Nueva York (Schneider, 2016). Del mismo modo, un reporte de usuarios de tarjetas de créditos de FutureAdvisor (Dogtiev 2017) estimó que para el año 2014 el costo promedio por viaje fue de US\$ 21.

Por otro lado, según Kalanick en declaraciones de octubre del 2016 (Kokalitcheva 2016), los usuarios de Uber gastan US\$ 50 en promedio por mes, lo cual daría un monto total de US\$ 37.260 millones. La comisión promedio que Uber cobra a los conductores es de 25% (Huet 2015); por lo tanto, el ingreso total para el 2020 sería de US\$ 9.315 millones.

5. Conclusiones

Se analizaron las tendencias del mercado de *ridesharing* en Estados Unidos:

- Uber mantiene la mayor participación en el mercado con el 80% aproximadamente.
- Se proyecta un incremento en el uso del servicio *de ridesharing*, para lo cual Uber tiene que utilizar estrategias de captación de clientes.

- Analizando las cifras de los usuarios, el porcentaje que usa el servicio es aún bajo (no mayor a 9%), por lo que hay altas posibilidades de incrementar usuarios dentro de la misma población. Esto dependerá de las estrategias para reducir costos y hacer más atractiva su propuesta.
- Se identificó cuatro perfiles de usuarios o pasajeros, partiendo de sus necesidades para transportarse de un punto a otro.
- Los usuarios usan el servicio de Uber principalmente por conveniencia, variable que incluye los principales beneficios que brinda Uber, los cuales son: eficiencia, rapidez, practicidad, ahorro y la experiencia de tener un chofer a tu disposición.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

1. Matriz de factores estratégicos

Se ha elaborado la matriz de factores estratégicos (Wheelen 2007), la cual utiliza las oportunidades y amenazas del análisis externo de la matriz EFE junto con, las fortalezas y debilidades del análisis interno de la matriz EFI.

Tabla 12. Matriz de factores estratégicos

Factores estratégicos		Peso	Clasif.	Peso ponder.	Duración		
					Corta	Media	Larga
Fortalezas							
F1	Desarrollos de nuevos productos, enfoque en innovación tecnológica en medios de transporte (adquisición de Otto, alianza estratégica con Volvo)	10%	4	0,40		X	X
F2	Marca Uber consolidada como la número 1 en el mercado de <i>ridesharing</i> , siendo una de los primeros <i>startups</i> con una valoración superior a US\$ 1 billón	15%	4	0,60		X	X
F3	Respaldo financiero. Inversionistas como GV, Microsoft y Goldman Sachs que permiten seguir con la operación, realizar inversiones en I&D y expandirse en los mercados mundiales	20%	4	0,80	X	X	
Oportunidades							
O2	Desarrollo de nuevas tecnologías y aplicativos	10%	4	0,40	X		
O5	Mayor demanda del <i>ridesharing</i> en el servicio de taxis y limosinas	10%	4	0,40	X	X	
O6	Alta penetración de internet y teléfonos inteligentes en Estados Unidos	5%	4	0,20	X	X	
Debilidades							
D1	Uber ha aprovechado la ausencia de un marco legal que regule los modelos de <i>sharing economy</i> , pero esto se ha percibido como un aprovechamiento ilícito por parte de los <i>stakeholders</i> .	5%	3	0,15	X		
D2	Bajo nivel de fidelización de los conductores, debido a que existen otros aplicativos similares o también otras alternativas de ingresos	10%	3	0,30	X		
Amenazas							
A6	Nuevas empresas ven un potencial nicho de inversión, debido a la fácil imitabilidad del negocio y al alto margen que se obtiene.	10%	3	0,30	X	X	
A7	Existen fuertes competidores en Estados Unidos y ante la poca diferenciación entre las empresas de <i>ridesharing</i> aumentan aun más la rivalidad.	5%	3	0,15	X	X	
				Total	3,70		

Fuente: David 2013. Elaboración propia

A partir de esta matriz se ha determinado cuatro tipos de estrategias (David 2013):

- FO (ofensivas): Aprovechar el respaldo económico para incursionar en el mercado de *ridesharing*, el cual tiene cada vez mayor demanda. Además, el desarrollo de nuevos productos tecnológicos y mejoras en sus aplicativos están respaldadas con el apoyo financiero de sus inversionistas.
- DO (adaptativas): Uber puede aprovechar los niveles de desempleo y conseguir ampliar su red de conductores, de tal manera que mantengan la oferta a medida que las necesidades aumenten. Por otro lado, puede aprovechar la alta penetración de teléfonos inteligentes y los aplicativos para fomentar este tipo de negocios disruptivos y que sean aceptados por los distintos gobiernos.
- FA (reactivas): Dado que es un negocio de fácil imitación, Uber tiene el respaldo financiero que le permite hacer inversiones en desarrollar nuevos productos, lo cual asegurará la sostenibilidad del negocio.
- DA (defensivas): Se debe elaborar planes para esclarecer las normas y regulaciones por parte de los gobiernos y así detener las barreras que le vienen poniendo las asociaciones de taxistas, entablar buenas relaciones con los gobernantes y proyectar una mejor imagen a la sociedad.

Tabla 13. Matriz FODA

	FORTALEZAS: F1 Innovación y desarrollo de nuevos servicios. F2 Marca Uber. F3 Fortaleza financiera. F4 Red de conductores. F5 Algoritmos.	DEBILIDADES: D1 Relaciones con el gobierno. D2 Relación con proveedores. D3 Manejo de asuntos legales. D4 Gobierno corporativo.
OPORTUNIDADES: O1 Crecimiento económico y nuevos mercados. O2 Desarrollo de nuevos aplicativos y tecnologías. O3 Incremento de Aranceles al sector Automotriz. O4 Niveles de desempleo bajos. O5 <i>Sharing Economy</i> . O6 Penetración de teléfonos inteligentes.	ESTRATEGIAS FO: 1. F1-O1-O2-O6: Desarrollar aplicaciones para usos de "internet de las cosas". 2. F1-F3-O2-O5-O6: Ser <i>first-movers</i> en el servicio de vehículos autónomos. 3. F2-O2-O6: Invertir en publicidad en eventos de amplia audiencia. 4. F5-O4-O5: Optimizar algoritmos para minimizar tiempos de espera y precios.	ESTRATEGIAS DO: 1. D1-O2-O1: Actualizar el marco legal para el negocio de <i>ridesharing</i> . 2. D2-O2-O5-O6: Tener mayor control sobre los conductores propietarios de sus vehículos.
AMENAZAS: A1 Regulación del servicio de taxis. A2 Leyes de Protección al Empleado. A3 Asociaciones de conductores dependientes. A4 Vulnerabilidad de datos. A5 Costo del pasajero por cambiar de competidor. A6 Protección a asociaciones de taxistas. A7 Sustitutos disponibles con facilidad y a precios atractivos. A8 Poca diferenciación.	ESTRATEGIAS FA: 1. F3- A5-A7: Establecer guerra de precios para sacar del mercado a los competidores en el corto plazo. 2. F2-F3-A1-A7: Mantener recordación de marca y ampliar su significado con servicios complementarios (UberFoods, UberEats, etc.).	ESTRATEGIAS DA: 1. D1-D3-A1-A2: Crear una barrera de entrada al mercado de <i>ridesharing</i> a través de nuevas regulaciones. 2. D2-A7-A8: Buscar ampliar la red de conductores especializados en distintos segmentos. 3. D4-A2-A4: Establecer políticas de manejo de crisis que puedan afectar a usuarios o a sus datos personales.

Fuente: David 2013. Elaboración propia 2017

2. Matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (PEYEA)

Se observa que Uber tiene un posicionamiento que permitiría establecer estrategias bajo un perfil agresivo.

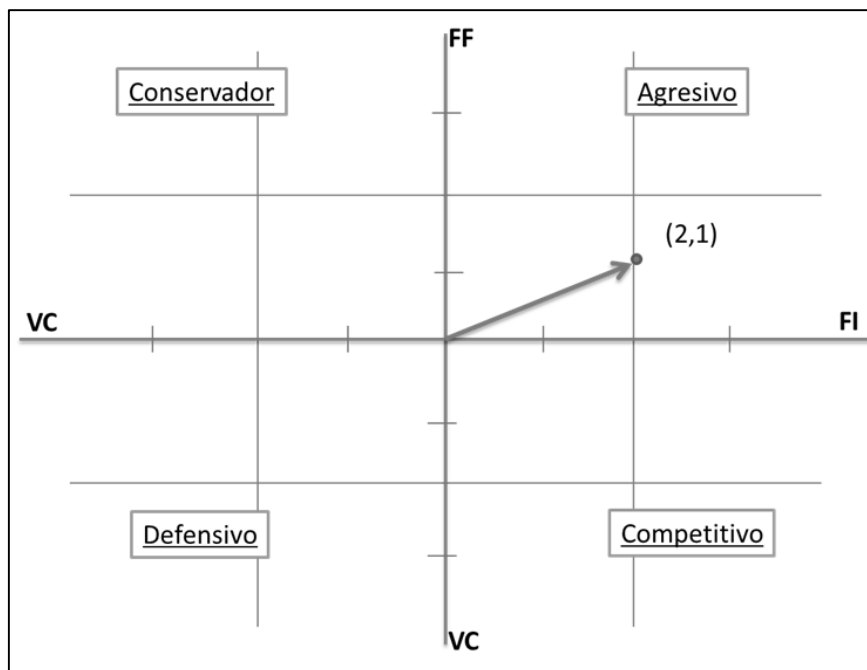
Tabla 14. Matriz PEYEA

Posición estratégica interna			Posición estratégica externa		
Fortaleza financiera (FF)		3,00	Estabilidad ambiental (EA)		-2,00
FF1	Rentabilidad	1,00	EA1	Desarrollo de nuevas tecnologías	-1,00
FF2	Respaldo financiero	6,00	EA2	Gama de precios de la competencia	-3,00
FF3	Financiamiento externo	2,00	EA3	Alta penetración del internet	-2,00
Ventaja competitiva (VC)		-2,00	Fortaleza de la industria (FI)		4,00
VC1	Marca Uber	-1,00	FI1	Mayores niveles de demanda	6,00
VC2	I + D	-2,00	FI2	Uso de <i>smartphones</i>	5,00

Posición estratégica interna			Posición estratégica externa				
Ventaja competitiva (VC)			-2,00	Fortaleza de la industria (FI)		4,00	
VC3	Tamaño de red		-2,00	FI3	Desarrollo de nuevos mercados		4,00
VC4	Algoritmo de precios variables		-3,00	FI4	Marco Legal del <i>ridesharing</i>		1,00

Fuente: David 2013. Elaboración propia 2017

Gráfico 7. Posición estratégica



Fuente: David 2013. Elaboración propia 2017

En el gráfico 7 se muestra el desarrollo de la matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA). Esta herramienta de conciliación indica si las estrategias (agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas) son las más adecuadas para la compañía según la fortaleza financiera y ventaja competitiva (dimensiones internas), así como la estabilidad ambiental y fortaleza de la industria (dimensiones externas). El resultado de los puntos x (ventaja competitiva y fuerza de la industria) es 2, mientras que el resultado de los puntos y (fuerza financiera y estabilidad del entorno) es 1. El perfil sugerido de estrategias a implementarse es agresivo (cuadrante superior derecho) que indica que Uber está en buenas condiciones para utilizar sus fortalezas internas, con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar amenazas externas.

3. Matriz interna-externa (IE)

Según David (2013), se utilizan las ponderaciones totales de las matrices EFI y EFE, para luego subdividir en nueve cuadrantes, los cuales se pueden subdividir en tres diferentes regiones.

Tabla 15. Matriz IE

		Puntuación EFE		
		Fuerte 3.00 a 4.00	Promedio 2.00 a 2.99	Débil 1.00 a 1.99
Puntuación EFI	Alta 3.00 a 4.00	I	II	III
	Media 2.00 a 2.99	IV	V	VI
	Baja 1.00 a 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: David 2013. Elaboración propia 2017

Este cuadrante indica que la prescripción para Uber son las estrategias de crecer y edificar, donde la estrategia sugerida es intensiva o integradora. Dado el desenvolvimiento de Uber en el mercado y sus objetivos, las estrategias a aplicar son la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, desarrollo de producto, todas intensivas.

4. Gran estrategia (GE)

Esta matriz está basada en dos ejes, crecimiento del mercado y posición competitiva (David). Uber mantiene una posición competitiva fuerte que le permite mantener el liderazgo en el mercado de *ridesharing*. Por otro lado, de acuerdo con las cifras indicadas en el capítulo V, se observa un crecimiento rápido en el mercado de usuarios de internet y uso de apps.

Tabla 16. Matriz GE

		Crecimiento rápido del mercado		
		Cuadrante I 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo del producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación	Cuadrante II 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada	
Posición competitiva débil		Cuadrante III 1. Recorte de gastos 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación	Cuadrante IV 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Alianzas estratégicas	Posición competitiva fuerte
	Crecimiento lento del mercado			

Fuente: David 2013. Elaboración propia

5. Alineamiento estratégico

Tabla 17. Matriz de alineamiento estratégico

Estrategia		Estrategia de crecimiento	FODA	PEYE	IE	GE	Valor	
FO (Defensiva)								
1	F1-O1-O2-O6	Desarrollar aplicaciones en plataformas de “internet de las cosas”	Desarrollo de mercado	X	X	X	X	4
2	F1-F3-O2-O5-O6	Ser <i>first-movers</i> en el servicio de vehículos autónomos	Integración hacia atrás	X	X	X	X	4
3	F2-O2-O6	Invertir en publicidad en eventos de amplia audiencia	Penetración de mercado	X	X	X	X	4
4	F5-O4-O5	Optimizar algoritmos para minimizar tiempos de espera y precios	Penetración de mercado	X	X	X	X	4
FA (Reactivas)								
1	F3-A5-A7	Establecer guerra de precios para sacar del mercado a competidores en el corto plazo	Penetración de mercado	X		X	X	3
2	F2-F3-A1-A7	Mantener recordación de marca y ampliar su significado con servicios complementarios (UberFoods, UbeEats, etc.)	Diversificación concéntrica	X	X	X	X	4
DO (Adaptativas)								
1	D1-O2-O1	Actualizar el marco legal para el negocio de <i>ridesharing</i>	Desarrollo de mercado	X	X			2
2	D2-O2-O5-O6	Tener mayor control sobre los conductores propietarios de sus vehículos	Desarrollo de producto	X			X	2
DA (Defensivas)								
1	D1-D3-A1-A2	Crear una barrera de entrada al mercado de <i>ridesharing</i> a través de nuevas regulaciones	Desarrollo de mercado	X				1
2	D2-A7-A8	Buscar ampliar la red de conductores especializados en distintos segmentos	Desarrollo de mercado	X	X			1
3	D4-A2-A4	Establecer políticas de manejo de crisis que puedan afectar a usuarios o a sus datos personales	Penetración de mercado	X			X	2

Fuente: David 2013. Elaboración propia 2017

6. Visión y misión actuales

No se ha encontrado una declaración formal de la visión y de la misión; sin embargo, se cita la siguiente declaración de su fundador, Travis Kalanick, para la visión y una página especializada que coincide en lo siguiente como una declaración de misión.

Visión: “Transporte más inteligente con menos automóviles y mayor acceso (*smarter transportation with fewer cars and greater access*)” (Kosoff 2015).

Misión: “Transporte tan confiable como el agua corriente, en todas partes para todos (*transportation as reliable as running water, everywhere for everyone*)” (Weinberger 2016).

7. Propuesta de visión y misión

Al analizar la visión y misión actuales se ha visto necesario resaltar algunos puntos que permitan desarrollar de mejor manera los objetivos estratégicos de la empresa. Se plantea una visión más concreta en los objetivos a largo plazo y una misión con mayor detalle de los clientes, productos, tecnología, mercado y preocupación por la imagen de la empresa, los valores, la sostenibilidad y los *stakeholders*.

Visión: Volver el transporte tan eficiente que sea más barato usar Uber que tener un auto propio.

Misión: Conectar a las personas que requieran de un medio de transporte con conductores disponibles a nivel mundial, a través del aplicativo móvil. Garantizar la sostenibilidad del negocio en un viaje confiable, seguro, eficiente y en el momento que se requiera, respetando el bienestar de nuestros empleados, accionistas y de la sociedad.

8. Objetivos estratégicos

El objetivo general de un plan estratégico es la generación de valor mediante la formulación e implementación de estrategias que permitan a la organización crear o mantener una ventaja competitiva sostenible.

Asimismo, el plan estratégico se presenta como una conjunción de la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias. La misión y la visión delinearán los objetivos estratégicos, mientras que las estrategias responderán el cómo se llegarán a alcanzar estos objetivos.

La definición de objetivos estratégicos se realizará siguiendo el marco conceptual de Jean Paul Sallenave, quien propone que toda empresa tiene tres objetivos organizacionales implícitos: supervivencia, rentabilidad y crecimiento.

Para el caso de Uber, se plantean los siguientes objetivos:

Tabla 18. Matriz de objetivos estratégicos

Objetivo implícito	OE	Factor	Descripción
Supervivencia	1	Producto	Diversificación de servicios
	2	Mercado	Mantener la mayor participación de mercado global en la industria del <i>ridesharing</i>
	3	Mercado	Identificar y resolver los conflictos legales con los gobiernos locales y regionales
	4	Tecnología	Desarrollar el sistema y su disponibilidad para los clientes en todos los medios de acceso
	5	Competencia	Tener los costos más bajos por viaje de la industria del <i>ridesharing</i>
Rentabilidad	6	Ventas	Aumentar los ingresos por ventas anualmente
Crecimiento	7	Absoluto	Ser la primera empresa de <i>ridesharing</i> en todas las regiones en que compita
	8	Relativo	Ser líder en participación de mercado de industria de <i>ridesharing</i>

Fuente: Sallenave 1985. Elaboración propia 2017

Los objetivos estratégicos deben de alcanzarse a través de las estrategias, las cuales son fruto del planeamiento estratégico. Es necesario entonces realizar un cruce de estas dos variables.

Tabla 19. Matriz de estrategias vs. Objetivos estratégicos

Estrategia			O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Valor
FO (Defensiva)											
1	F1- O1-O2-O6	Desarrollar aplicaciones en plataformas de “internet de las cosas”	X	X		X		X			4
2	F1-F3- O2-O5-O6	Ser <i>first-movers</i> en el servicio de vehículos autónomos		X		X			X	X	4
3	F2- O2-O6	Invertir en publicidad en eventos de amplia audiencia		X				X	X	X	4
4	F5- O4-O5	Optimizar algoritmos para minimizar tiempos de espera y precios		X		X	X	X			4
FA (Reactivas)											
1	F3- A5-A7	Establecer guerra de precios para sacar del mercado a los competidores en el corto plazo		X			X		X	X	4
2	F2-F3- A1-A7	Mantener recordación de marca y ampliar su significado con servicios complementarios (UberFoods, UbeEats, etc.)	X					X	X	X	4
DO (Adaptativas)											
1	D1- O2-O1	Actualizar el marco legal para el negocio de <i>ridesharing</i>			X				X		2
2	D2- O2-O5-O6	Tener mayor control sobre los conductores propietarios de sus vehículos		X					X	X	3

Fuente: David 2013. Elaboración propia

En esta matriz se evidencia que las estrategias que mejor responden a los objetivos estratégicos planteados son: FO2, FO3, FA1, FA2, DA2. El desarrollo de los planes funcionales estará, por tanto, enmarcado en dichas estrategias.

9. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva es de liderazgo en costos en el servicio de *ridesharing*, el servicio es de consumo masivo y el mercado es sensible al costo; por lo tanto, requiere ser comparativamente más económico que los Yellow Taxi, Remisse u otra empresa de *ridesharing*.

La estrategia de liderazgo en costos también permitirá una rápida captación de mercado en los servicios UberEats, UberFoods y en general a los que emplean la plataforma actual de conexión de red de usuarios con red de proveedores.

Sin embargo, para los nuevos productos de Uber se propone una estrategia de diferenciación, considerando que se centra en un salto tecnológico (vehículos autónomos) que propondrá un nuevo modelo para la industria.

10. Estrategia de crecimiento

Para la actual operación de Uber se plantea una estrategia de crecimiento de penetración de mercado a nivel de todo Estados Unidos, la cual le permitirá compartir sus costos entre una mayor cantidad de servicios y, por lo tanto, mejorar su rentabilidad.

Asimismo, en las regiones donde el mercado se encuentre en etapa de madurez, deberá emprender una estrategia de diversificación concéntrica, aprovechando su plataforma tecnológica para promover sus servicios complementarios de UberFood, UberEats, etc. Vale decir, implementar una estrategia basada en la creación de nuevos servicios para nuevas necesidades del mercado.

11. Lineamiento estratégico

En el anexo 3 se presentan los lineamientos estratégicos que se desarrollarán en los planes de acción.

Capítulo VI. Plan de marketing

El presente plan de marketing permite aterrizar los objetivos estratégicos mostrados en la matriz de objetivos estratégicos a través de los lineamientos estratégicos de la matriz de planes de acción.

1. Descripción del producto o servicio

Es una plataforma tecnológica que conecta una comunidad de usuarios con una red de conductores, ofreciendo un servicio de transporte personal empleando la menor cantidad de recursos a una tarifa competitiva definida por la relación de oferta y demanda del momento.

2. Objetivos del plan de marketing

El primer lineamiento estratégico pone énfasis en ser *first-movers* en el servicio de vehículos autónomos, pues esto permitiría aprovechar los avances tecnológicos y la inversión que tiene Uber en I&D para mantener la marca y el liderazgo de un mercado que viene en crecimiento (ver estudio de mercado).

El segundo lineamiento es invertir en publicidad en eventos de alta audiencia. Esta estrategia de penetración de mercado permitiría captar nuevos clientes en el servicio del *ridesharing* y también de la competencia.

El tercer lineamiento estratégico es establecer una guerra de precios para sacar del mercado a los competidores en el corto plazo. Esta estrategia basada en costos permitiría crear una nueva barrera en el mercado.

Por último, el cuarto lineamiento se basa en la recordación de marca y ampliar su significado con servicios complementarios, lo cual está ligado a una penetración de mercado, manteniendo la imagen de la empresa.

3. Formulación estratégica de marketing

Sobre la base del estudio de mercado presentado, para llegar a la segmentación de pasajeros y conductores se utilizó información secundaria.

3.1.Segmentación

Basándonos en la segmentación conductual de los pasajeros y en las evidencias encontradas en el estudio de mercado, las principales razones de uso del servicio es la reducción de estrés y la conveniencia. Del mismo modo, para los conductores, la principal razón de utilizar el aplicativo de *ridesharing* es aprovechar este servicio para tener ingresos adicionales.

3.2.Posicionamiento

La estrategia se debe basar en mayor recordación de la marca y mantener a la empresa como líder en el mercado de *ridesharing*.

4. Estrategias de la mezcla de marketing

Sobre la base de las ocho P recomendadas para el Marketing de Servicios (Lovelock & Wirtz, 2009), se plantea la siguiente estrategia de marketing mix para el periodo 2018-2020.

4.1.Servicio

Se crearán nuevos servicios y complementos relacionados al *ridesharing*, teniendo como respaldo las inversiones en I&D. Apuntando a innovar el mercado con el transporte mediante vehículos autónomos, se deben mantener las inversiones y alianzas estratégicas con empresas del sector. Para ello se debe crear la necesidad a través de campañas publicitarias con visión en el futuro.

4.2.Precio

Para poder realizar una guerra de precios se debe garantizar el precio más bajo y para ello es necesario captar la mayor cantidad de usuarios, tanto conductores como pasajeros. Esto no debe contraponerse al sistema *surge pricing*, sino dedicar una campaña que permita dar a conocer las ventajas de Uber para ganar la preferencia en el mercado.

4.3.Distribución

Los servicios adicionales mantendrán el enfoque de economía colaborativa del tipo *on-demand services*, eliminando intermediarios entre proveedores y clientes finales.

Todos estos servicios deberán integrarse bajo la misma plataforma para el usuario, con el fin de mejorar la experiencia del usuario.

4.4.Publicidad

Se debe asegurar la presencia comercial en principales eventos deportivos americanos, de tal manera que se amplíe el tipo de publicidad al que está acostumbrada la empresa.

Además, se debe lanzar campañas de publicidad con visión de futuro para poder crear la necesidad de nuevas tecnologías en el mercado, como lo son los vehículos autónomos.

Todas estas campañas deberán diferenciarse para cada línea con el fin de no tener repercusiones sobre la marca y su producto bandera UberX.

4.5.Personal

Se mantendrá un proceso abierto de comunicación para atender los requerimientos de usuarios y asociados. El proceso de calificación mutua nos permite reconocer y premiar la fidelización.

4.6.Proceso

Se fomentarán de forma recurrente a los conductores asociados las políticas del servicio. De igual forma los usuarios tendrán recordatorios sobre la importancia del respeto y la cordialidad durante el desarrollo del servicio.

4.7.Evidencia física

Se emplearán los datos de uso y calificaciones para generar estadísticas que serán publicadas por medios digitales a los usuarios y los medios de comunicación. Se espera que los resultados obtenidos sean favorables a los objetivos de Uber.

4.8.Productividad y Calidad

Se emplearán incentivos que premien el tiempo y cantidad de servicios que los asociados realizan en la plataforma, así aseguramos mantener un volumen de oferta que atienda eficientemente la demanda de usuarios.

5. Indicadores de gestión

Tabla 20. Indicadores de gestión de marketing

Estrategia	Lineamiento	Indicador	2017	2018	2019	2020
Desarrollar aplicaciones en plataformas de “internet de las cosas”	Campañas para crear demanda de las nuevas aplicaciones	Nro. de campañas	2	2	3	3
Ser <i>first-movers</i> en el servicio de vehículos autónomos	Lanzar campañas con visión de futuro	Nro. de campañas	2	2	3	3
Invertir en publicidad en eventos de amplia audiencia	Asegurar presencia comercial en principales eventos deportivos	Nro. de eventos	5	5	10	15
Establecer guerra de precios para sacar del mercado a los competidores en el corto plazo	Campaña sobre las ventajas del <i>ridesharing</i> con Uber	Nro. de campañas	3	3	5	5
Mantener recordación de marca y ampliar su significado con servicios complementarios (UberFoods, UbeEats, etc.)	Campañas diferenciadas para cada línea Mostrar la plataforma como elemento integrador de todos los servicios	Nro. de campañas	3	4	5	6

Fuente: Elaboración propia

6. Presupuesto de marketing

Tabla 21. Presupuesto plan de marketing

Rubro	2017 (US\$)	2018 (US\$)	2019 (US\$)	2020 (US\$)
Campañas para generar demanda de nuevas aplicaciones	80.000	80.000	120.000	120.000
Campañas con visión de futuro	80.000	80.000	120.000	120.000
Participación en eventos deportivos	25.000.000	25.000.000	50.000.000	75.000.000
Campañas de valoración de marca	120.000	120.000	200.000	200.000
Campañas de productos distintos a UberX	120.000	160.000	200.000	240.000

Fuente: Elaboración propia 2017

En la tabla 21 se muestra que las campañas de marketing tienen un precio referencial entre US\$ 25 mil y US\$ 50 mil cada una.

Capítulo VII. Plan de operaciones

1. Introducción

Las principales operaciones de Uber se extraen de la cadena de valor y se enfoca en los siguientes puntos:

- Aplicativo para teléfonos inteligentes
- Algoritmo de precios
- Algoritmo de rastreo
- Rating mutuo entre conductor y pasajero

2. Objetivos del plan de operaciones

Mediante el primer lineamiento estratégico se busca desarrollar aplicaciones en plataformas de “internet de las cosas”. Para ello se busca crear sistemas adaptables a nuevos dispositivos (sensores).

El segundo lineamiento estratégico se basa en alianzas estratégicas con un productor de la industria automotriz para ser *first-movers* en el servicio con vehículos autónomos.

La búsqueda de optimizar costos en el servicio, sobre todo en el producto emblema UberX, permitirá establecer una guerra de precios para sacar competidores del mercado.

Por último, evaluar los perfiles de los conductores con el objetivo de ampliar la red de conductores especializados en los distintos segmentos, diferenciar perfiles para conductores de los diversos segmentos y crear plan de auditoría y reasignación de perfil.

3. Indicadores de gestión

La conectividad con diferentes equipos y aparatos eléctricos de la vida diaria es el futuro inmediato. Existe un gran potencial en el desarrollo de sistemas, por eso, mediante la adaptación de Uber a este entorno, se creará la demanda que requieren los nuevos servicios logísticos que se pretende enlazar con la plataforma, como UberFoods y UberEats. Por tanto, un indicador de éxito operativo será conseguir enlazar los nuevos dispositivos inteligentes al ecosistema de Uber con una meta de crecimiento exponencial anual.

También se espera que la visión de contar con un sistema de vehículos autónomos sea una realidad para el cierre de este plan estratégico. Por tanto, se propone que una meta inmediata debe ser desarrollar *joint ventures* con empresas automotrices de vanguardia en I&D, a fin de ofertar a las ciudades una propuesta integral de sistema de transporte particular y público completamente autónomo y seguro.

La línea de negocio que permite mantener un alto flujo de caja es el de *ridesharing*; por lo tanto, se propone emplear una reingeniería de procesos para encontrar oportunidades de mejora en costos. Con esta mejora se podrá reducir o mantener las tarifas sin afectar la utilidad neta de los conductores.

La expansión de los nuevos servicios logísticos de Uber debe ganar agresividad luego de los esfuerzos de promoción en marketing. Por tanto, debe de implementar una estrategia efectiva de captación de asociados para los nuevos servicios en todo Estados Unidos. Las metas son conseguir la oferta plena de hasta cinco servicios logísticos de Uber en toda la región de Estados Unidos.

Tabla 22. Indicadores de gestión de operaciones

Estrategia	Lineamiento	Indicador	2017	2018	2019	2020
Desarrollar aplicaciones en plataformas de “internet de las cosas”	Crear sistemas adaptables a nuevos dispositivos	Nro. de sistemas adaptados	1	2	4	8
Ser <i>first-movers</i> en el servicio de vehículos autónomos	Lograr alianzas estratégicas con un productor de la industria automotriz	Nro. de alianzas estratégicas	1	1	2	2
Establecer guerra de precios para sacar del mercado a los competidores en el corto plazo	Optimizar costos operativos	Nro. de procesos revisados o rediseñados	2	4	4	5
Mantener recordación de marca y ampliar su significado con servicios complementarios (UberFoods, UberEats, etc.)	Servicios adicionales en plataforma integral	Nro. de servicios adicionales	3	3	5	5

Fuente: Elaboración propia 2017

4. Presupuesto

Tomando como referencia el promedio de gasto en investigación y desarrollo comentado por Truong (2016), se asume que Uber cuenta con el 15% de sus ventas sin aplicar los planes de acción (tabla 30).

Dado que las alianzas estratégicas requieren poco compromiso financiero inmediato (The Economist 2009), se asume costo cero.

Tabla 23. Presupuesto del plan de operaciones

Rubro	2017 (MM US\$)	2018 (MM US\$)	2019 (MM US\$)	2020 (MM US\$)
Dentro del rubro I&D:				
- Creación de sistemas adaptables a nuevos dispositivos	999,00	1.156,50	1.278,00	1.397,25
- Optimización de costos operativos				
- Servicios adicionales en plataforma integral				
Alianzas estratégicas con un productor de la industria automotriz	0	0	0	0

Sustento de presupuesto de I&D

Descripción	2017	2018	2019	2020	Fuente
Ingresos anuales (MM US\$)	6,660.00	7,710.00	8,520.00	9,315.00	Tabla 30
Inversión en I&D (%)	15%	15%	15%	15%	Truong 2016
Inversión (MM US\$)	999.00	1,156.50	1,278.00	1,397.25	

Fuente: Elaboración propia 2017

Capítulo VIII. Plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

De acuerdo con lo analizado en el capítulo IV, el organigrama de Uber tiene en la cabeza al CEO Travis Kalanick y a cinco directores, debajo de ellos se encuentran las áreas funcionales de operaciones, producto, seguridad, CTO, Otto, legal, finanzas, política y comunidad y otros.

Dado que esta empresa trabaja bajo una estructura maquina, es la tecnoestructura la más importante, pues define la manera de trabajar del núcleo operativo. En el caso de Uber, el área es soporte tecnológico.

En el anexo 2 se presenta el gráfico correspondiente al organigrama descrito.

2. Objetivos de personal, requerimientos y perfiles

El primer lineamiento estratégico se basa en mantener recordación de marca y ampliar el significado con servicios complementarios a través de los conductores. Para ello se buscará un perfil de conductores con requisitos específicos enfocados en brindar un servicio de calidad, supervisar las calificaciones entre conductores y pasajeros y dar mayor significancia al tipo de valoración. Lo segundo se realizará mediante la diversificación de productos contando con mayor gama de conductores para cada tipo.

El segundo lineamiento es mantener y ampliar la red de conductores especializados, lo cual se realizará a través de sistemas de recompensas o incentivos que buscarán incrementar la lealtad a la marca.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

Sobre la base de los objetivos del plan de recursos humanos, se utilizarán dos estrategias:

- Utilización de la evaluación del desempeño como un mecanismo de control y seguimiento a los conductores
- Desarrollar plan e incentivos para los conductores, de tal manera que aporten mayores ingresos a Uber; por ejemplo, otorgar bonos por el número de viajes en un día o en las horas punta

Como una estrategia de largo plazo, es necesaria la creación de área de recursos humanos que monitoree el desempeño de la compañía tanto en la parte central como en las filiales.

4. Indicadores de gestión

Tabla 24. Indicadores de gestión de recursos humanos

Estrategia	Lineamiento	Indicador	2017	2018	2019	2020
Mantener recordación de marca y ampliar su significado con servicios complementarios (UberFoods, UberEats, etc.)	Diversificación de perfiles de conductores, transportistas y otros tipos de soluciones logísticas	Nro. de capacitaciones o entrenamientos	150	300	500	850
Establecer políticas de manejo de crisis que puedan afectar a usuarios o a sus datos personales	- Crear políticas para fomentar cultura de RSE - Comunicación de políticas de gobierno corporativo	Nro. de campañas de comunicación internas	2	3	3	4

Fuente: Elaboración propia 2017

5. Presupuesto

Para la elaboración de este presupuesto se toma como referencia el costo medio en campañas de comunicación interna (Zapata 2014), lo cual asciende a 12.800 euros por cada una.

En el caso de las capacitaciones o entrenamientos, se asume el costo indicado Holtz (2017), lo cual da US\$ 10,5 millones por cada capacitación.

Tabla 25. Presupuesto del plan de recursos humanos

Rubro	2017 (US\$)	2018 (US\$)	2019 (US\$)	2020 (US\$)
Nro. de campañas de comunicación internas	2.210.909	4.421.818	7.369.697	12.528.485
Nro. De capacitaciones y/o entrenamientos	21.000.000	31.500.000	31.500.000	42.000.000

Fuente: Elaboración propia 2017

Capítulo IX. Plan de responsabilidad social empresarial

1. Objetivos

Dado que la responsabilidad social empresarial (RSE) es una de las brechas de gestión de Uber, es importante trabajar en la concientización de su importancia para la sostenibilidad de la marca y sus negocios.

Por tal motivo, uno de los objetivos inmediatos de alto impacto será el de medir y mejorar la huella de carbono asociada a los negocios de Uber. Otra inversión será el desarrollo de competencias entre sus asociados, buscando fidelización e identificación con la marca.

2. Indicadores de gestión

El desarrollo de motores eléctricos con cada vez mayor autonomía y potencia permite proyectar un crecimiento de afiliación de vehículos con esta tecnología. El motivar una mayor velocidad a esta tendencia dentro de los asociados tendrá un efecto directo en la huella de carbono de la operación. Asimismo, al reducirse los costos de operación del asociado, por el cambio de matriz energética, se podrá trabajar en las tarifas sin afectar la utilidad neta del conductor.

Desarrollar a los asociados en la profesionalización de sus servicios, así como en sus habilidades interpersonales también tiene un doble objetivo: por un lado, motivar y generar *engagement* con Uber y, por otro lado, disminuir la rotación de conductores y mejorar el perfil del asociado.

Tabla 26. Indicadores de gestión de RSE

Estrategia	Lineamiento	Indicador	2017	2018	2019	2020
Ser <i>first-movers</i> en el servicio de vehículos autónomos	Tecnologías ecoamigables	% de vehículos eléctricos asociados a Uber (bonificación por afiliación)	5%	30%	60%	75%
Mantener recordación de marca y ampliar su significado con servicios complementarios (UberFoods, UberEats, etc.)	Desarrollar centros de capacitación para los agentes de los distintos servicios de Uber	% asociados capacitados anualmente (Inversión en desarrollo y mantenimiento de plataforma virtual de capacitación)	>10%	>50%	>80%	100%

Fuente: Elaboración propia 2017

3. Presupuesto

Tabla 27. Presupuesto de plan de RSE

Rubro	2017 (US\$)	2018 (US\$)	2019 (US\$)	2020 (US\$)
% de vehículos eléctricos asociados a Uber (bonificación por afiliación)	3.750.000	9.277.500	9.980.519	8.900.472
% asociados capacitados anualmente (Inversión en desarrollo y mantenimiento de plataforma virtual de capacitación)	1.500.000	2.842.500	4.067.286	4.324.265

Sustento de estimación: % de vehículos eléctricos asociados a Uber (bonificación por afiliación)

Descripción	2017	2018	2019	2020	Fuente
Autos eléctricos asociados a Uber (%)	5%	30%	60%	75%	Tabla 26
Variación de demanda (%)		15,80%	10,50%	9,30%	Cap. VI. Plan de Marketing
Cantidad de asociados en Estados Unidos (MM)	1,5	1,7	1,9	2,1	http://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/#3
Rotación de conductores (%)	55%	50%	45%	40%	http://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/#3
Nuevas afiliaciones (MM)	0,83	0,87	0,86	0,84	Cant. asoc. x rotación
Proyección de beneficiados (miles)	75	185,55	332,68	296,68	% Afil. x nuevas afil. - proy. año anterior
Bonificación por conductor (US\$)	50	50	30	30	Estimación
Inversión (MM)	3,8	9,3	10,0	8,9	Proyección de bonificación

Sustento de estimación: % asociados capacitados anualmente (Inversión en desarrollo y mantenimiento de Plataforma Virtual de Capacitación)

Descripción	2017	2018	2019	2020	Fuente
Asociados capacitados (%)	10%	50%	80%	100%	Tabla 26
Variación de demanda (%)		15,80%	10,50%	9,30%	Cap. VI. Plan de Marketing
Cantidad de asociados en Estados Unidos (MM)	1,5	1,7	1,9	2,1	http://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/#3
Rotación de conductores (%)	55%	50%	45%	40%	http://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/#3
Nuevas afiliaciones (MM)	0,83	0,87	0,86	0,84	Cant. asoc. x rotación
Proyec. de beneficiados(mil)	150	284,25	406,73	432,43	% Afil x nuevas afil. - proy. año anterior
Costo de capacitación por conductor (US\$)	10	10	10	10	Estimación
Inversión (MM)	1,5	2,8	4,1	4,3	Proyección de costos

Fuente: Elaboración propia 2017

Capítulo X. Plan financiero

1. Objetivos

Se analizan las inversiones detalladas en los planes de marketing, operaciones, de recursos humanos y de RSE. Del mismo modo, se proyectan los retornos esperados de tal modo que el valor presente neto (VPN) sea atractivo para el inversionista.

2. Supuestos

Para la proyección de los ingresos se consideran algunos supuestos en función a datos encontrados en el estudio de mercado y a los efectos buscados en los planes funcionales en aumentar el ticket medio y ganar mayor cantidad de usuarios, tanto pasajeros como conductores:

- Crecimiento de 28,7%, 15,8%, 10,5% y 9,3% en los años 2017, 2018, 2019 y 2020, respectivamente, en el número de usuarios de transporte en economías colaborativas dentro de Estados Unidos. Es decir, se aplica la misma proyección de crecimiento (eMarketer 2017) tanto para Uber como para sus competidores.
- Se asume que Uber mantiene la mayor participación en el mercado con el 80% durante el 2017 y 2018, según lo indicado por The Economist (2016).
- Además, las nuevas tendencias tecnológicas adicionarán un 1% a la participación de Uber en los años 2019 y 2020.
- A falta de un estudio de mercado, se asume que los vehículos autónomos tendrán un impacto en el aumento en 3% en la participación de Uber en la penetración de mercado a partir del año 2019.
- Las mejoras en la percepción de RSE y gobierno corporativo permitirán el incremento de 1% en la cuota de mercado del año 2020.
- Las mejoras en publicidad aumentarán en 1% la penetración de mercado a partir del año 2018 y aumentarán la frecuencia media mensual de uso a 3, 3,5 y 4 para los años 2018, 2019 y 2020, respectivamente.
- En cuanto al ticket medio, se asume que es de US\$ 25 para el año 2017 (Schneider, 2016).
- De la optimización de costos indicada en el plan de operaciones se asume que las comisiones disminuirán en 10% a partir del año 2018.
- Las mejoras debido a la optimización de costos y alianzas estratégicas aumentarán el margen de ganancia en 20% a partir del 2019.

- Ratio de reinversión (ventas/capital) de 8,95, tomando como referencia el ratio para la industria *Retail-Internet* (Damodaran 2017)

Como resultado de estos impactos en las ventas se tendrían dos escenarios en el cálculo de los ingresos proyectados: ventas sin estrategia y ventas con estrategia.

Tabla 28. Ingresos por ventas proyectadas

	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas sin estrategias	5.175,0	6.660,0	7.710,0	8.520,0	9.315,0
Total de usuarios en Estados Unidos (en millones)	43,1	55,5	64,3	71,0	77,6
Crecimiento		28,7%	15,8%	10,5%	9,4%
Cuota de mercado de Uber	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
Usuarios Uber (en millones)	34,5	44,4	51,4	56,8	62,1
Costo medio por viaje (en US\$)	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
Comisión Uber	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Frecuencia media mensual	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Ventas con estrategias		6.660,0	10.408,5	14.257,7	18.024,5
Total de usuarios en Estados Unidos (en millones)		55,5	64,3	71,0	77,6
Crecimiento a aplicar al total		28,7%	15,8%	10,5%	9,4%
Cuota de mercado de Uber		80,0%	80,0%	85,0%	86,0%
Impacto nuevas tendencias				1,0%	1,0%
Impacto vehículos autónomos				3,0%	3,0%
Impacto publicidad				1,0%	1,0%
Impacto RSE y gob. corp.					1,0%
Usuarios Uber (en millones)		44,4	51,4	60,4	66,8
Costo medio por viaje (en US\$)		25,0	25,0	25,0	25,0
Comisión Uber		25,0%	22,5%	22,5%	22,5%
Impacto disminución de comisiones			-10,0%	-10,0%	-10,0%
Frecuencia media mensual		2,0	3,0	3,5	4,0
Total de usuarios en Estados Unidos (en millones)		55,5	64,3	71,0	77,6

Fuente: Elaboración propia 2017

3. Estructura del financiamiento

Dado que Uber es una empresa que todavía no ingresa a ninguna bolsa de valores, una de sus fortalezas radica en el respaldo financiero que obtiene de sus inversionistas, por ello se asume que esto continuará en el mediano plazo.

El costo de capital de referencia es de 12%; sin embargo, para fines de este ejercicio se aplicó el COK a partir de una tasa libre de riesgo del tesoro americano y su prima de riesgo, y de un beta del sector *software-internet* (Damodaran 2017).

Tabla 29. Costo de capital

Kf: Tasa libre de riesgo. Promedio aritmético de bonos del tesoro a 10 años	5,03%
Km: Prima de riesgo. Promedio aritmético de bonos del tesoro a 10 años	3,62%
Beta (sector <i>software</i> -internet)	1,17
COK	9,27%

Fuente: Damodaran 2017

4. Simulación Financiera y Análisis de Sensibilidad

Tabla 30. Flujo de caja proyectado sin estrategia

Flujo de caja sin estrategias	2016	2017	2018	2019	2020
Total de usuarios en Estados Unidos (en millones)	43,1	55,5	64,3	71,0	77,6
Crecimiento		28,7%	15,8%	10,5%	9,4%
Cuota de mercado de Uber	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
Usuarios Uber (en millones)	34,5	44,4	51,4	56,8	62,1
Costo medio por viaje (en US\$)	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0
Comisión Uber	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%
Frecuencia media mensual	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Ingresos anuales	5.175,0	6.660,0	7.710,0	8.520,0	9.315,0
Margen operativo	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%	40,0%
Ingresos operativos	2.070,0	2.664,0	3.084,0	3.408,0	3.726,0
Impuestos	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
Ingresos operativos después de impuestos	1.449,0	1.864,8	2.158,8	2.385,6	2.608,2
Ratio ventas/capital	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Reinversión	578,2	744,1	861,5	952,0	1.040,8
Flujo de caja económico	870,8	1.120,7	1.297,3	1.433,6	1.567,4

Fuente: Elaboración propia 2017

En valor presente del periodo 2017-2020, con la tasa del 9,27%, da como resultado US\$ 4.311 millones, sin incluir los costos de dichos ingresos.

Tabla 31. Flujo de caja proyectado con estrategia

Flujo de caja con estrategias	2016	2017	2018	2019	2020
Total de usuarios en Estados Unidos (en millones)		55,5	64,3	71,0	77,6
Crecimiento a aplicar al total		28,7%	15,8%	10,5%	9,4%
Cuota de mercado de Uber		80,0%	80,0%	85,0%	86,0%
Impacto nuevas tendencias				1,0%	1,0%
Impacto vehículos autónomos				3,0%	3,0%
Impacto publicidad				1,0%	1,0%
Impacto RSE y gob. corp.					1,0%
Usuarios Uber (en millones)		44,4	51,4	60,4	66,8
Costo medio por viaje (en US\$)		25,0	25,0	25,0	25,0
Comisión Uber		25,0%	22,5%	22,5%	22,5%
Impacto disminución de comisiones			-10,0%	-10,0%	-10,0%
Frecuencia media mensual		2,0	3,0	3,5	4,0
Ingresos anuales		6.660,0	10.408,5	14.257,7	18.024,5

Flujo de caja con estrategias	2016	2017	2018	2019	2020
Margen operativo		40,0%	40,0%	48,0%	48,0%
Impacto optimización de costos				20,0%	20,0%
Ingresos operativos		2.664,0	4.163,4	6.843,7	8.651,8
Impuestos		30,0%	30,0%	30,0%	30,0%
Ingresos operativos después de impuestos		1.864,8	2.914,4	4.790,6	6.056,2
Reinversión		744,1	861,5	952,0	1.040,8
Inversión de estrategias					
Inversiones plan de marketing					
Campañas para generar demanda de nuevas aplicaciones		-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Campañas con visión de futuro		-0,1	-0,1	-0,1	-0,1
Participación en eventos deportivos		-25,0	-25,0	-50,0	-75,0
Campañas de valoración de marca		-0,1	-0,1	-0,2	-0,2
Campañas de productos distintos a UberX		-0,1	-0,2	-0,2	-0,2
Inversiones plan de operaciones					
Inversión en I&D		-999,0	-1.156,5	-1.278,0	-1.397,3
Alianzas estratégicas con un productor de la industria automotriz.		-	-	-	-
Inversiones plan de RRHH					
Nro. de campañas de comunicación internas		-2,2	-4,4	-7,4	-12,5
Nro. de capacitaciones o entrenamientos		-21,0	-31,5	-31,5	-42,0
Inversiones plan de RSE					
% de vehículos eléctricos asociados a Uber (bonificación por afiliación)		-3,8	-9,3	-10,0	-8,9
% asociados capacitados anualmente (inversión en desarrollo y mantenimiento de plataforma virtual de capacitación)		-1,5	-2,8	-4,1	-4,3
Flujo de caja económico	-	67,81	822,9	2.457,1	3.474,8

Fuente: Elaboración propia 2017

En este caso se incluyen los costos detallados en cada uno de los planes y, además, los ingresos adicionales por las mejoras en el servicio de Uber tanto en cuota de mercado como en comisiones. El resultado es un valor presente neto para el periodo 2017-2020 de US\$ 5.073 millones, lo cual es superior que las ventas sin estrategia, US\$ 762, siendo este el ingreso incremental por aceptar las estrategias.

Se realizó un análisis de sensibilidad con el objetivo de evaluar la viabilidad de plan estratégico ante diferentes escenarios. Los escenarios elegidos son el Pesimista, donde la estimación de la demanda está por debajo del proyectado en -10%; Normal, donde se mantiene la proyección de acuerdo a los lineamientos indicados en el estudio de mercado; finalmente tenemos al optimista, donde la proyección de la demanda está por encima del escenario normal en 10%.

Tabla 32. Análisis de Sensibilidad

VARIABLES / ESCENARIO	PESIMISTA	NORMAL	OPTIMISTA
Variable de entrada			
Desviación respecto a la proyección de la demanda	-10%	0%	10%
Variable de salida			
VNA sin estrategia	3,880	4,311	4,742
VNA con estrategia	4,152	5,073	5,993
VNA incremental	272	762	1,251

Fuente: Elaboración propia 2017

Luego de realizar los escenarios observamos que en todos los casos nos arroja un VAN positivo por lo que concluimos que el proyecto sigue siendo viable por más que suceda el escenario pesimista. Conforme los escenarios cambian a normal y optimista el VAN mejora haciéndose mayor.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Las nuevas tendencias tecnológicas, vehículos autónomos, servicios disruptivos que benefician en tiempo y costos a los usuarios, y el crecimiento de personas con teléfonos inteligentes dan indicios de crecimiento en este tipo de mercados.
- Este entorno favorable también trae algunas amenazas en cuanto al ámbito legal, nivel de confianza de los clientes y diversidad de sustitutos que puedan existir en la industria del taxi.
- Uber recurre a su fortaleza financiera (ventaja competitiva) para garantizar su crecimiento, pues en este tipo de negocio se requiere de fuertes inversiones para mantener su competitividad.
- La ventaja competitiva de la marca Uber se basa en el servicio rápido y eficiente que brinda la empresa, además de la facilidad de transacción y el ahorro de costos que le genera al cliente.
- Los usuarios de *ridesharing* utilizan este servicio para minimizar costos y también el estrés de conducir un vehículo. Este beneficio no es solo para la persona usuaria, sino también para la sociedad, pues repercute en menor congestión y menores emisiones de dióxido de carbono.
- El servicio de *ridesharing* es el que genera el flujo de caja más importante para Uber; por lo tanto, continuar con su expansión agresiva alrededor del mundo le permitirá aumentar sus beneficios totales a fin de seguir con la reinversión de soporte a los nuevos servicios.
- El servicio de *ridesharing* es de fácil imitabilidad, los planes de acción velarán por mantener el liderazgo en costos, necesario para mantener su atractivo y competitividad; por otro lado, las estrategias también evitarán afectar la utilidad neta de los asociados (conductores).
- El futuro de la empresa se encuentra en dos grandes propuestas, el entorno del “internet de las cosas” y el sistema de transporte sin conductor.
- El plan financiero demuestra que se puede generar un valor actual neto incremental en US\$ 762 millones (ver plan financiero), lo cual respalda lo indicado en los planes funcionales de esta tesis.

2. Recomendaciones

Se recomienda seguir el plan estratégico indicado en esta tesis de investigación.

- Aprovechar su posicionamiento de líder en el mercado *ridesharing* para lanzar campañas que permitan asegurar la captación de la demanda creciente en *ridesharing* y en servicios complementarios.

- Diseñar productos en el ecosistema de “internet de las cosas” de forma efectiva y que puedan ser fácilmente captadas por el usuario como un valor agregado es clave en los próximos años. Para esto se propone enfocarse en la agregación de clientes y asociados para los nuevos servicios logísticos de Uber (UberEats, UberFoods, etc.).
- Asociarse con productores automotrices con alto enfoque en investigación y desarrollo permitirá a Uber proponer una propuesta integral de servicios de transporte, que podría comenzar con planes piloto de distritos liberados de conductores.
- Asegurar que el sistema de capacitación agregue valor a los asociados de Uber, genere compromiso y fidelidad a la marca, y sirvan como un complemento importante a la remuneración monetaria.
- Realizar un cambio cultural hacia la sostenibilidad, que va por impulsar la reducción de emisiones, la responsabilidad social con empleados y asociados, y el respeto a las leyes vigentes de las regiones en donde se participa, acompañando a los gobiernos en las adaptaciones regulatorias que implican la revolución tecnológica que busca Uber en sus servicios logísticos.
- Uber debe replantear su estrategia de ingreso en regiones con servicios regulados, ya que en estos mercados es donde el negocio de *ridesharing* se ubica fuera de la ley. Se trabajará en una adaptación del marco legal o en una adaptación de los requisitos para los asociados en estos casos.
- Uber debe generar un cambio de imagen hacia la sostenibilidad y buen gobierno corporativo, transmitiendo transparencia y solvencia ética. Desde el ápice estratégico deben decantar políticas que los asociados (conductores) y empleados de la organización deban comprometerse a cumplir. Finalmente, al ofrecer servicios, la imagen de la empresa recae en el empleado o asociado que interactúa con el usuario.

Bibliografía

Abboud, L. (2017). "Uber's \$69 billion dilemma". En: *Bloomberg*. 16 de marzo de 2017. <<https://www.bloomberg.com/gadfly/articles/2017-03-16/uber-needs-to-get-real-about-that-69-billion-price-tag>>.

AYTM. (2015). "Sharing Economy". <<https://aytm.com/surveys/434566/stat/6f6005b7949b7665d37b5be255e9fed4#charts/chart=respondents,color=0>>.

Barney, J. y Hesterly, W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. 4ª ed. Boston: Pearson Education.

Botsman, R. (2015). "Defining The Sharing Economy: What Is Collaborative Consumption—And What Isn't?". En: *Fast Company*. 27 de mayo de 2015. <<https://www.fastcompany.com/3046119/defining-the-sharing-economy-what-is-collaborative-consumption-and-what-isnt>>.

Cañigual, A. (2014). *Consumo Colaborativo*. <<https://www.consumocolaborativo.com/>>.

Damodaran, A. (2017a). "User/Subscriber Economics: An Alternative View of Uber's Value". En: *Musings on Markets*. 28 de junio de 2017. <<http://aswathdamodaran.blogspot.pe/2017/06/usersubscriber-economics-alternative.html>>.

Damodaran, A. (2017b). "Annual Returns on Stock, T.Bonds and T.Bills: 1928 – Current". <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html>.

Damodaran, A. (2017c). "Betas by Sector (US)". <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación.

Dogtiev, A. (2017). "Uber Revenue and Usage Statistics 2017". *Business of Apps*. <<http://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/>>.

eMarketer (2016). "US Adult Transportation Sharing Economy Users and Penetration, 2014-2020". *eMarketer*. 16 de mayo de 2016. <<http://www.emarketer.com/Chart/US-Adult-Transportation-Sharing-Economy-Users-Penetration-2014-2020/191030>>.

eMarketer (2017). "US Adult Uber Users and Penetration, 2016-2021 (millions and % of adult smartphone users)". *eMarketer*. 29 de junio de 2017. <<http://www.emarketer.com/Chart/US-Adult-Uber-Users-Penetration-2016-2021-millions-of-adult-smartphone-users/209549>>.

Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. 7ª ed. Hoboken, NJ: Wiley & Sons.

Hall, J. y Krueger, A. (2015). "An analysis of the labor market for Uber's driver-partners in the United States". *IRS Working Papers*, (587).

Hax, A. y Majluf, N. (1997). *Estrategias Para el Liderazgo Competitivo*. Buenos Aires: Granica.

Huet, E. (2015). "Uber Raises UberX Commission To 25 Percent In Five More Markets". *Forbes*. 11 de setiembre de 2015. <<https://www.forbes.com/sites/ellenhuet/2015/09/11/uber-raises-uberx-commission-to-25-percent-in-five-more-markets/#73e930a73214>>.

Kokalitcheva, K. (2016). "Uber Now Has 40 Million Monthly Riders Worldwide". *Fortune*. 20 de octubre de 2016. <<http://fortune.com/2016/10/20/uber-app-riders/>>.

Kosoff, M. (2015). "The vision Uber's CEO has for his \$50 billion company suggests the startup is only beginning to scratch the surface". *Business Insider*. 4 de junio de 2015. <<http://www.businessinsider.com/travis-kalanicks-vision-for-uber-2015-6>>.

Lovelock, C., y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia*. Sexta edición. México: Pearson Education

Martínez-López, F. (2014). *Handbook of Strategic e-Business Management*. Nueva York: Springer.

Metcalfe, R. H. (2017). *The ridesharing revolution: Economic survey and synthesis*. . Washington: Brookings Institution Reports.

Ministerio de Economía y Finanzas (2016). *Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 Revisado*.

Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Newcomer, E. (2017). “Uber, Lifting Financial Veil, Says Sales Growth Outpaces Losses”. *Bloomberg*. 14 de abril de 2017. <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-04-14/embattled-uber-reports-strong-sales-growth-as-losses-continue>>.

Osterwalder, A. (2014). *Value Proposition Design*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: The Free Press.

Rahel, S. (2016). “Economics of the Taxi Industry: An Uber shake up”. *Honors Theses AY 15/16*. Paper 28. University of Wyoming.

Schneider, T. (2016). “Taxi, Uber, and Lyft Usage in New York City”. *Todd W. Schneider*. 5 de abril de 2016. <<http://toddwshneider.com/posts/taxi-uber-lyft-usage-new-york-city/>>.

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

Statistic Brain (2017). “Business Card Printing Statistics”. *Statistic Brain*. 4 de mayo de 2017. <<http://www.statisticbrain.com/business-card-statistics/>>.

The Economist (2016). “From zero to seventy (billion)”. *The Economist*. 3 de setiembre de 2016. <<https://www.economist.com/news/briefing/21706249-accelerated-life-and-times-worlds-most-valuable-startup-zero-seventy>>.

Thompson, A. y Strickland, A. (1994). *Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas*. Delaware: Addison Wesley.

Truong, A. (2016). *The Atlas*. <<https://www.theatlas.com/charts/>>.

Volvo Car Group (2016). “Volvo Cars and Uber join forces to develop autonomous driving cars”. *Volvo Car Group*. 8 de agosto de 2016. <<https://www.media.volvocars.com/global/en-gb/media/pressreleases/194795/volvo-cars-and-uber-join-forces-to-develop-autonomous-driving-cars>>.

Weinberger, M. (2016). “These 13 tech giants have the best mottoes to explain their plans for world domination”. 20 de junio de 2016. *Business Insider*. <<http://www.businessinsider.com/tech-company-mission-statements-2016-1>>.

Wheelen, T. y Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México D.F.: Pearson Educación.

Anexos

Anexo 1. Tipología de los *e-business*

El modelo de negocio de Uber, una *sharing economy* del tipo de servicios *on-demand* (Botsman, Fast Company 2015), corresponde a un *e-business* de tipología *merchants* (Martínez-López, 2014). La principal característica para su identificación en dicho macrogrupo es la fijación del precio. Su propuesta de valor, por tanto, incluye:

- Eficiencia: Optimiza los esfuerzos de proveedores y clientes, además de calificar su calidad y confiabilidad.
- Agregación: El valor del servicio mejora cuando la red de usuarios crece.
- Adaptabilidad: Diseño de un servicio adaptado a las preferencias del cliente

Para poder mantener su ventaja competitiva se debe valer de estrategias que le permitan mantener la cantidad de oferta de conductores disponibles en todo momento y por ello se convierten en socios claves.

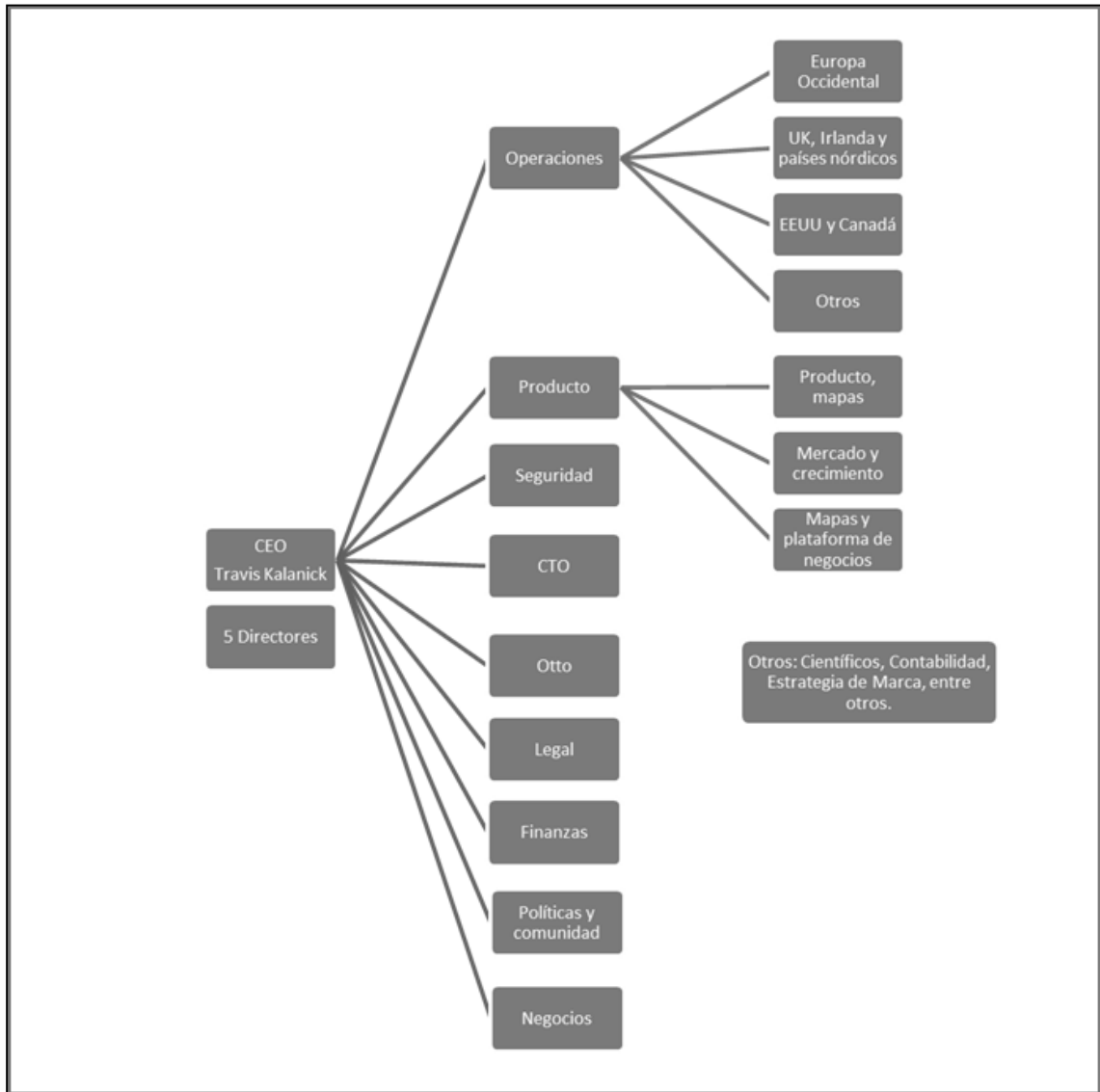
Las ganancias superan a los costos, debido a su modelo de precios dinámicos sin límite en el aumento de precios cuando ocurren subidas en la demanda. Además, cuenta con servicios para todo tipo de perfil, desde los de bajo costo como UberPool hasta los de transporte de lujo como UberBlack.

Tipología de *e-business*

Modelo de negocios	Creación de valor	Apropiación de valor	Modelo de ingresos	Ejemplos
<i>Internet malls</i> (intermediarios)	Agregación de proveedores y clientes (mercado de doble sector) Transacciones eficientes	Gran base de usuarios Comunidad de usuarios activos Programas de lealtad	Pagar para usar Suscripción de anunciantes	Amazon Alibaba eBay
<i>Content providers</i> (contenido estructurado)	Búsquedas más eficientes Creación y distribución de contenidos Adaptación de contenidos	Contenido diferenciado/exclusivo Relaciones de largo plazo Comunidad activa de usuarios	Pagar para usar Suscripción de anunciantes	Google Pinterest Youtube Spotify Huffington
<i>Connectors</i> (redes sociales)	Comunicación más eficiente entre usuarios digitales	Gran número de usuarios pioneros incompatibilidad	Pagar para usar Suscripción de anunciantes	Post Facebook Skype Twitter
<i>Merchants</i> (fijadores de precios)	Agregación de proveedores y clientes (mercado de doble sector) Transacciones eficientes Adaptación de productos Eficiencia operacional	Productos a medida Información del producto Enfoque en aspectos no transaccionales del producto Marcas fuertes	Pagar para usar Suscripción de anunciantes	DropBox Zara Uber

Fuente: Martínez 2014. Elaboración propia

Anexo 2. Organigrama Uber



Fuente: theofficialboard.es

Anexo 3. Lineamiento estratégico

OE		Estrategia	Marketing	Operaciones	Lineamientos RRHH	Financiero	RSE
O1 O4 O6	FO1	Desarrollar aplicaciones en plataformas de “internet de las cosas”	Campañas para crear demanda de las nuevas aplicaciones	Crear sistemas adaptables a nuevos dispositivos		Invertir en I&D para desarrollar tecnologías innovadoras para brindar el servicio	
O2 O4 O7 O8	FO2	Ser <i>first-movers</i> en el servicio de vehículos autónomos	Lanzar campañas con visión de futuro	Lograr alianzas estratégicas con un productor de la industria automotriz		Invertir en proyectos con miras a disminuir los costos en 20%	Tecnologías ecoamigables
O2 O6 O7 O8	FO3	Invertir en publicidad en eventos de amplia audiencia	Asegurar presencia comercial en principales eventos deportivos			Estudio de <i>business analytics</i> , para cuánto destinar a cada tipo de evento. Cómo invertir y dónde invertir	
O2 O5 O7 O8	FA1	Establecer guerra de precios para sacar del mercado a los competidores en el corto plazo	Campaña sobre las ventajas del <i>ridesharing</i> con Uber	Optimizar costos operativos		Disminuir las comisiones en 10% para competir con nuevos competidores	
O1 O6 O7 O8	FA2	Mantener recordación de marca y ampliar su significado con servicios complementarios (UberFoods, UbeEats, etc.)	- Campañas diferenciadas para cada línea - Mostrar la plataforma como elemento integrador de todos los servicios	Servicios adicionales en plataforma integral	Diversificación de perfiles de conductores, transportistas y otros tipos de soluciones logísticas		Desarrollar centros de capacitación para los agentes de los distintos servicios de Uber
O1 O2 O6 O8	DA3	Establecer políticas de manejo de crisis que puedan afectar a usuarios o a sus datos personales			- Crear políticas para fomentar cultura de RSE - Comunicación de políticas de gobierno corporativo		Implementar la RSE como valor corporativo

Fuente: Elaboración propia

Notas biográficas

Eddy Ernesto Rodríguez Cotrina

Nació en Lima, el 22 de septiembre de 1985. Bachiller en Ingeniería Estadística por la Universidad Nacional de Ingeniería; primer puesto de su promoción.

Cursó estudios de posgrado en Economía Matemática y en Modelos de Riesgos Crediticios. Cuenta con nueve años de experiencia en el sistema financiero peruano, siete de los cuales dedicó al desarrollo de modelos de gestión de riesgos en el BBVA Continental. Actualmente, desempeña el cargo de Subgerente de Capital, Scenario & IFRS9.

Josimar Delgado Armas

Nació en Lima, el 17 de agosto de 1987. Bachiller en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con Diplomado en Finanzas Corporativas en ESAN.

Tiene siete años de experiencia en Finanzas Corporativas, trabajando en empresas como La Positiva y AmTrust Insurance. Actualmente, lleva dos años administrando su propia empresa.

Christian Giovanni Ratto Bashi

Nació en Lima, el 19 de diciembre de 1982. Ingeniero Mecánico egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería.

Cuenta con 12 años de experiencia en el sector construcción como ingeniero de la empresa Cosapi S.A. Ingeniería y Construcción. Actualmente, desempeña el cargo de Gerente de Proyectos en la unidad de negocio de plantas industriales.