



## **“PLAN ESTRATÉGICO UBER TECHNOLOGIES INC.”**

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

**Presentado por**

**Consuelo Paola Aliaga Paredez  
Percy Renato Coronado Vasquez  
Sandra Diaz Quiroz**

**Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar**

**2018**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, ya que su constante apoyo y aliento hicieron posible la culminación de esta etapa tan importante de nuestras vidas.

Agradecemos a los profesores del programa MBA,  
quienes contribuyeron a nuestro desarrollo  
académico.

## Resumen ejecutivo

Uber Technologies Inc. es una empresa que en 2009 nació de una idea innovadora y en los últimos nueve años se ha consolidado como la empresa global referente en el uso de tecnología enfocada en brindar servicios de transporte.

Su sede está ubicada en San Francisco, California, Estados Unidos (EE.UU.), pero además cuenta con un centro de ingeniería en Bengaluru, India. Actualmente, la empresa opera en 84 países y 789<sup>1</sup> ciudades alrededor de todo el mundo, ofreciendo diferentes servicios de transporte de pasajeros (UberBlack y Uber Pool) y desde 2014 también cuenta con el servicio de entrega de comida (UberEats). Tiene, además, alianzas estratégicas que le han permitido mantenerse como la preferida de los usuarios por el servicio y el costo.

Esto, junto con su explosiva expansión geográfica, le ha permitido a Uber consolidarse como líder y, tal como lo indica el caso de estudio, hasta 2018 la empresa ha sido valorizada en \$60 millones, aproximadamente; sin embargo, también ha reportado pérdidas, las cuales se acrecentaron en 2016, en parte por la poca aceptación que tuvo en China (\$2.800 millones). Por esto último, Uber ha sido fuertemente criticada, debido a que pone en evidencia su desconocimiento sobre las normativas locales e, incluso, algunos grupos de interés manifestaron competencia desleal y falta de responsabilidad respecto de la seguridad y la calidad de sus servicios.

Uber, como organización, tampoco ha sido ajena a las críticas. Su cultura organizacional y la forma cómo afrontaron distintas denuncias en las que la empresa estuvo envuelta (discriminación, acoso sexual y conducta inapropiada dentro del centro de labores, entre otras) generaron un impacto negativo en la reputación de la empresa, en su imagen como marca y, naturalmente también, en sus finanzas. En 2018 Uber tuvo que reconocer indemnizaciones de hasta \$1.9 millones (*Gestión*, 2018).

Esta situación le ha permitido a la competencia ganar mayor participación de mercado e, incluso, desplazar a Uber de su posición de liderazgo, como sucedió con Didi Chuxing, empresa de la competencia, ubicada en China. Otros competidores de importancia son Lyft, en EE.UU., y Ola, en la India.

A pesar de todo esto, los inversionistas aún apuestan por la empresa y la recaudación de fondos sigue en ascenso. Sin embargo, la junta de inversionista se vio obligada a realizar cambios dentro

---

<sup>1</sup> <https://uberestimator.com/cities>

de la organización, y en 2017 solicitaron la renuncia de Travis Kalanick y nombraron a Dara Khosrowshahi como nuevo CEO. En 2018, Uber y Travis Kalanick decidieron vender la tercera parte de la participación de Kalanick a SoftBank, una empresa japonesa (*Gestión*, 2018). Estos cambios buscan sacar a Uber de la crisis reputacional que atraviesa, alejándose lo más posible de lo que se podría llamar el 'antes'. Otro cambio es el ingreso del nuevo director financiero, Nelson Chai, que busca encaminar a Uber a cotizar en bolsa a partir de 2019 (*Gestión*, 2018).

Viendo la situación que atraviesa Uber, hemos identificado que el problema principal es la carencia de un gobierno corporativo que brinde un conjunto de principios y normas que le permitan a la empresa prevenir y solucionar las distintas problemáticas identificadas. Esto no le está permitiendo a Uber lograr sus objetivos como empresa y cumplir la estrategia trazada que, como indica el caso, está enfocada en expansión y rentabilidad (ver anexo 1).

Considerando lo antes indicado, junto con el análisis del entorno externo e interno en el que Uber desarrolla sus actividades, hemos identificado algunas problemáticas, como consecuencia del problema principal:

- Aspectos legales, laborales y tributarios propios de cada país donde Uber opera.
- Seguridad y falta de control de calidad en los servicios.
- Comportamiento poco ético de los altos directivos, que afecta directamente la reputación de la empresa.

El presente trabajo de investigación, basado en los Estados Unidos (EE.UU.), realiza un análisis estratégico utilizando herramientas tales como las cinco fuerzas de Porter para medir el atractivo de la industria, la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la matriz de evaluación de factores internos (EFI) para el análisis externo e interno. La cadena de valor de Porter y el CANVAS nos ayudaron a determinar la propuesta de valor y el modelo de negocio de la empresa. La matriz FODA, PEYEA, IE, GE nos permitieron determinar hacia dónde debería dirigir Uber sus esfuerzos y, finalmente, con la matriz cuantitativa planeación estratégica (MCPE) formulamos las cuatro estrategias presentadas en este plan estratégico, las cuales refuerzan el enfoque de crecimiento basado en estrategias de penetración y el desarrollo de mercados y nuevos productos.

## Índice

<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de anexo.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Identificación del problema.....</b>	<b>3</b>
1. Consideraciones generales .....	3
2. Economías colaborativas.....	4
3. La empresa.....	5
4. Definición del problema.....	7
5. Enfoque y descripción de la solución propuesta .....	7
<b>Capítulo II. Análisis externo.....</b>	<b>9</b>
1. Análisis del macroentorno .....	9
1.1 Análisis PESTEG.....	9
1.1.1 Entorno político-legal .....	9
1.1.2 Entorno económico.....	10
1.1.3 Entorno sociocultural.....	10
1.1.4 Entorno tecnológico.....	11
1.1.5 Entorno ecológico.....	11
1.1.6 Entorno global .....	12
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	13
3. Análisis del microentorno .....	13
3.1 Identificación, características y clasificación del sector.....	13
3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	14
3.2.1 Amenaza de nuevos competidores.....	14
3.2.2 Poder de negociación de los proveedores .....	14
3.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos .....	15
3.2.4 Poder de negociación de los clientes.....	15
3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes.....	16

3.2.6 Conclusiones del microentorno.....	16
4. Factores críticos de éxito.....	17
5. Matriz de perfil competitivo.....	17
<b>Capítulo III. Análisis interno.....</b>	<b>19</b>
1. Cadena de valor.....	19
1.1 Desarrollo de servicios.....	19
1.2 Operaciones TIC (tecnologías de la información y comunicaciones).....	20
1.3 Marketing y ventas.....	20
1.4 Distribución.....	21
1.5 Servicio.....	21
2. Modelo de negocio.....	21
2.1 Propuesta de valor.....	22
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	23
4. Análisis de recursos y capacidades – VRIO.....	24
5. Determinación de la ventaja competitiva.....	24
<b>Capítulo IV. Formulación de objetivos.....</b>	<b>26</b>
1. Propuesta de visión y misión.....	26
2. Objetivo general.....	27
3. Objetivos estratégicos.....	27
<b>Capítulo V. Formulación de estrategias.....</b>	<b>28</b>
1. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).....	28
2. Analisis de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	29
3. Matriz interna – Externa (IE).....	29
4. Matriz de la gran estrategia (GE).....	30
<b>Capítulo VI. Selección de estrategias.....</b>	<b>32</b>
1. Matriz de alineamiento estratégico.....	32
2. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE).....	32
3. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.....	33

4. Estrategias funcionales.....	33
<b>Capítulo VII. Plan de marketing.....</b>	<b>35</b>
1. Introducción .....	35
2. Marketing.....	36
2.1 Producto o servicio.....	37
2.2 Precio .....	38
2.3 Plaza.....	38
2.4 Promoción .....	38
2.5 Personal.....	39
2.6 Procesos .....	39
2.7 Presentación .....	39
<b>Capítulo VIII. Plan de operaciones.....</b>	<b>40</b>
1. Introducción .....	40
2. Objetivos y estrategia de operaciones .....	40
<b>Capítulo IX. Plan de recursos humanos .....</b>	<b>41</b>
1. Introducción .....	41
2. Estructura organizacional .....	42
3. Objetivos de recursos humanos y su plan de acción.....	42
<b>Capítulo X. Plan de responsabilidad social empresarial - RSE .....</b>	<b>44</b>
1. Introducción .....	44
2. Identificación de interesados .....	44
3. Objetivos y planes de acción.....	45
<b>Capítulo XI. Plan financiero.....</b>	<b>47</b>
1. Introducción .....	47
2. Objetivos generales .....	47
3. Objetivos específicos .....	47
4. Supuestos generales .....	47



5. Gasto de planes funcionales .....	48
6. Cálculo de la tasa de descuento.....	48
7. Valor actual neto (VAN).....	49
8. Evaluación financiera.....	49
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>51</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>53</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>58</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>77</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Uber versus taxis - ciudad por ciudad en EE.UU .....	4
Tabla 2. Entorno político-legal .....	9
Tabla 3. Entorno económico.....	10
Tabla 4. Entorno sociocultural.....	11
Tabla 5. Entorno tecnológico.....	11
Tabla 6. Entorno ecológico.....	12
Tabla 7. Entorno global .....	12
Tabla 8. Matriz EFE .....	13
Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores.....	14
Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores .....	15
Tabla 11. Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	15
Tabla 12. Poder de negociación de los clientes .....	16
Tabla 13. Rivalidad entre los competidores existentes .....	16
Tabla 14. Evaluación global de las cinco fuerzas .....	17
Tabla 15. Matriz de perfil competitivo .....	18
Tabla 16. Matriz EFI .....	23
Tabla 17. Análisis VRIO .....	24
Tabla 18. Resumen de estrategias FODA.....	28
Tabla 19. Matriz de alineamiento - estrategias alternativas .....	32
Tabla 20. Matriz MCPE – estrategias alternativas.....	33
Tabla 21. Estrategias seleccionadas priorizadas .....	33
Tabla 22. Estrategias funcionales .....	34
Tabla 23. Objetivos del plan de marketing .....	35
Tabla 24. Objetivo del plan de operaciones.....	40
Tabla 25. Objetivos plan de RR.HH.....	43
Tabla 26. Grupos de interes priorizados .....	44

Tabla 27. Actividades de Rresponsabilidad social empresarial en Uber .....	45
Tabla 28. Resumen de gastos de los planes funcionales.....	48
Tabla 29. Estimación WACC .....	49
Tabla 30. Resumen del cálculo del VAN con estrategia y sin estrategia.....	49
Tabla 31. Flujo de caja con aplicación de estrategias .....	50
Tabla 32. Flujo de caja sin aplicación de estrategias .....	50

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Economías colaborativas .....	4
Gráfico 2. Cuanto recaudó Uber.....	6
Gráfico 3. Cuanto recaudó la competencia de Uber .....	6
Gráfico 4. Cadena de valor.....	19
Gráfico 5. Modelo CANVAS .....	22
Gráfico 6. Propuesta de valor Uber .....	22
Gráfico 7. Analisis PEYEA.....	29
Gráfico 8. Matriz IE .....	30
Gráfico 9. Matriz de la Gran Estrategia - GE .....	30
Gráfico 10. Marketing mix.....	37
Gráfico 11. Mujeres en roles técnicos .....	42

## Índice de anexos

Anexo 1. Escándalos Uber .....	59
Anexo 2. Comparativas 2014-2015 .....	60
Anexo 3. Modelo de negocio de plataforma.....	62
Anexo 4. Clasificación de la industria .....	62
Anexo 5. Orquestador de servicio Uber .....	63
Anexo 6. Encuesta TNC .....	63
Anexo 7. Matriz FODA.....	64
Anexo 8. Matriz PEYEA.....	65
Anexo 9. Matriz de alineamiento estratégico .....	66
Anexo 10. Matriz MCPE.....	67
Anexo 11. Matriz de alineamiento de estrategias con objetivos estratégicos .....	69
Anexo 12. Estructura de la organización .....	70
Anexo 13. Priorización de stakeholders .....	71
Anexo 14. Presupuesto para plan de operaciones, marketing, recursos humanos y finanzas .....	72
Anexo 15 Estado de resultados Uber, período 2013 y 2Q 2014.....	76

## Introducción

El objeto de estudio de la presente investigación es la empresa Uber Technologies Inc., una *startup* que ofrece servicios de transporte privado a través de una plataforma móvil que permite conectar oferta y demanda; es decir, permite a cientos de conductores registrados a acceder a una cantidad casi ilimitada de usuarios que necesitan un servicio de transporte (ver anexo 3).

Por el servicio de plataforma, Uber retiene el 20% de la tarifa final establecida para cada servicio que el usuario solicita. Para el cálculo de la tarifa, cuenta con un modelo dinámico (tarifa dinámica) cuya explicación es restringida y no tiene una normativa definida. En ocasiones, este método de cálculo ha generado una gran desaprobación de los conductores y usuarios<sup>2</sup>, lo que llevó a Uber a realizar modificaciones que, con el tiempo, cambiaron el cálculo de la tarifa de entre 5X o 9X veces a 2.8X, como máximo, donde X representa la tarifa por el servicio; es decir, la tarifa final podía llegar a incrementarse hasta en nueve veces. Esta tarifa dinámica es una estrategia que aplica Uber para incentivar a los conductores a mantenerse conectados y disponibles durante las horas en que los usuarios tienen mayor demanda de servicios. De esta manera, los conductores obtienen un mayor ingreso por una carrera y Uber también.

Uber y su nuevo modelo de negocio cambiaron drásticamente la forma cómo se accede, solicita y paga por un servicio de transporte (ver anexo 5). Su propuesta contempla un aplicativo móvil (*app*<sup>3</sup>) fácil de usar, de respuesta rápida, con vehículos del año y todo a precios competitivos.

Para el ingreso a nuevos mercados, Uber aplica una filosofía agresiva, aprovechando la ambigüedad legal y su gran respaldo económico, para hacer que Uber sea uno de los servicios más económicos.

Uber es una empresa que aún no cotiza en bolsa, por lo que su nivel de ingresos se conoce únicamente a través de cálculos aproximados que estiman una valorización de \$60 millones. Su principal objetivo, según indica el caso, es la expansión y el crecimiento de la rentabilidad, pero los últimos años ha enfrentado situaciones complicadas que ha llevado a la empresa a reportar pérdidas (ver anexo 2). Haber sido considerada una empresa que genera competencia desleal y

---

<sup>2</sup> El 5 de abril de 2016, el Sistema de Monitoreo Atmosférico de la Ciudad de México informó que se había alcanzado los 156 puntos sobre la calidad del aire, índice muy alto, por lo que la Comisión Ambiental de la Megalópolis tuvo que declarar la fase 1 de contingencia, que contempla la aplicación del 'Doble Hoy No Circula' (*La Razon*, 2016). Esta medida se aplicó el 6 de abril 2016, por lo que la demanda de servicios de transporte se incrementó y la tarifa dinámica de Uber reportó un incremento de hasta nueve veces la de la tarifa normal. Esto fue tomado por la gente de México como una muestra de poca solidaridad por parte de Uber.

<sup>3</sup> Una *app* es una aplicación de software que se instala en dispositivos móviles o *tablets*. Puede ser de carácter profesional o de ocio y entretenimiento.

haber enfrentado huelgas violentas y quejas de conductas inapropiadas de parte de los conductores e, incluso, de los propios directivos de la empresa (ver anexo 1), ha generado un impacto negativo en la reputación de la marca.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo hacer uso de los diferentes conocimientos y herramientas aprendidas durante la Maestría de Administración de Negocios para preparar y presentar un plan estratégico de negocio, con horizonte de cinco años, que contenga alternativas de solución que le permitan a Uber retomar y consolidar su éxito y liderazgo.

## Capítulo I. Identificación del problema

### 1. Consideraciones generales

En la actualidad, el servicio de transporte de pasajeros ha cambiado drásticamente. Se pasó de un servicio tradicional de taxis a un servicio de transporte que presenta un modelo de negocio basado en plataformas digitales y economías colaborativas<sup>4</sup>. Con este nuevo tipo de servicio, Uber revolucionó el mercado y le permitió, tanto a los pasajeros como a los conductores, acceder a la oferta y a la demanda en tiempo real, desde un dispositivo móvil y sin tener que estar necesariamente en vía pública para solicitarlo.

Uber creó una plataforma digital que proporciona una red de transporte privado cuyo objetivo de negocio es conectar a los conductores con los pasajeros. Con esto, Uber generó un ecosistema que beneficia a todas las partes involucradas: a los conductores que brindan el servicio, a Uber como administrador de la plataforma y a los pasajeros que consumen el servicio.

Lo poco práctico que es acceder al servicio tradicional de taxis y lo masivo que se ha vuelto el uso de teléfonos inteligentes con acceso a internet, sumado a normas, regulaciones y pago de licencias que exigen las autoridades (gobiernos y municipios), que se deben cumplir para poder brindar el servicio, facilitaron la entrada y la aceptación de este nuevo concepto de transporte. Sin embargo, con el tiempo, también se generaron problemas legales asociados con la legalidad o no de ofrecer este tipo de servicio. También ha habido problemas de seguridad para los pasajeros, tanto físicos como de su información personal, ante conductores que no tienen ninguna vinculación formal con Uber. En cuanto a la empresa, ha habido faltas éticas y de prontitud en la respuesta ante hechos como agresiones, racismo, igualdad de género y acoso<sup>5</sup> (Levin, 2017).

Este rápido aumento del éxito de la compañía se correlaciona directamente con la disminución del uso de servicios tradicionales de taxis. Esto lo podemos apreciar en la comparación de los trimestres del año 2014 y 2015.

---

<sup>4</sup> Las economías colaborativas promueven el intercambio de bienes y servicios entre personas, mediante el uso de la tecnología. Se busca maximizar la utilidad de los recursos para generar ciudades más sustentables, desde un punto de vista económico y ambiental. El internet, junto con nuevas tecnologías, han impulsado este modelo de economía que presenta cuatro tipos de relaciones que varían en función de las necesidades y los productos: consumo bajo demanda, conocimiento abierto, producción colaborativa y finanzas colaborativas. Uber, como emprendimiento, se basa en economías colaborativas de consumo bajo demanda (Botsman R, Rogers R, 2010), donde se comparte, intercambia, alquila, compra y vende productos y servicios, a través de plataformas tecnológicas que regulan dichas transacciones. Se ofrecen mejores precios y condiciones más transparentes, lo cual permite que cualquier persona encuentre lo que necesita, a cualquier hora y en cualquier parte. Así mismo, la economía colaborativa promueve un consumo sostenible.

<sup>5</sup> <https://www.theguardian.com/technology/2017/jun/18/uber-travis-kalanick-scandal-pr-disaster-timeline>



**Tabla 1. Uber versus taxis - ciudad por ciudad en EE.UU.**

	1 <sup>er</sup> trimestre 2014		1 <sup>er</sup> trimestre 2015	
	Taxis	Uber	Taxis	Uber
New York	91%	9%	79%	21%
Chicago	92%	8%	75%	25%
San Francisco	42%	58%	29%	71%
Los Angeles	77%	23%	51%	49%
Miami	100%	0%	77%	23%
Washington D.C	80%	20%	51%	49%

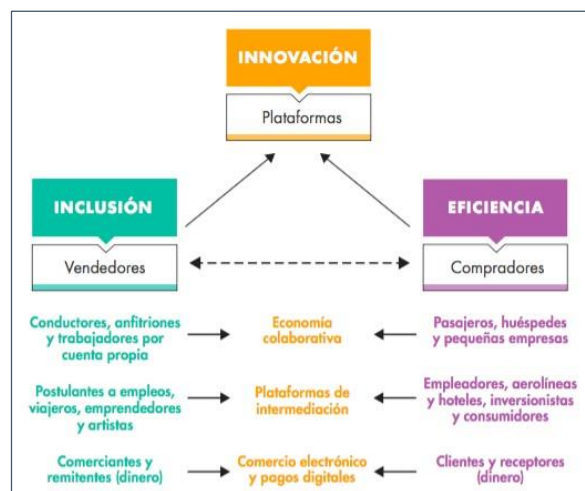
Fuente: Elaboración propia con base en Wolf, Kevin en Certify, 2015.

## 2. Economías colaborativas

Las economías colaborativas promueven el intercambio de bienes y servicios entre personas mediante el uso de la tecnología. Se busca maximizar la utilidad de los recursos para generar servicios sustentables desde un punto de vista económico y ambiental. (Barà, 2017)

El internet, junto con las nuevas tecnologías, ha impulsado este modelo de economía que presenta cuatro tipos de relaciones que varían en función de las necesidades y los productos: consumo bajo demanda, conocimiento abierto, producción colaborativa y finanzas colaborativas. Uber, como emprendimiento, se basa en economías colaborativas de consumo bajo demanda (Botsman R. y Rogers R, 2010), que buscan compartir, intercambiar, alquilar o comprar y vender productos y servicios, a través de plataformas tecnológicas que regulan dichas transacciones. Se ofrecen mejores precios y condiciones más transparentes, lo cual permite que cualquier persona encuentre lo que necesita, a cualquier hora y en cualquier parte. Así mismo, la economía colaborativa promueve un consumo sostenible.

**Gráfico 1. Economías colaborativas**



Fuente: Grupo Banco Mundial, 2016

Pricewaterhouse, en su reporte The Sharing Economy (2015), lista varias de las características propias de este modelo. Aquí un resumen:

- Confianza como base del modelo.
- Uso de plataformas digitales que conectan oferta y demanda.
- Existencia de transacciones que permiten el acceso a una propiedad ajena, reduciendo el costo asociado a la compra tradicional.
- La valoración del servicio/activo resultado de la experiencia.
- Existencia de formas de consumo no tradicionales, cuya transacción resulta más cómoda para el consumidor.

Los casos mas representativos que usan el modelo de economías colaborativas son Airbnb, Uber y Spotify.

### **3. La empresa**

Uber Technologies, Inc. fue fundada en el año 2009. Desarrolla, comercializa y opera una aplicación móvil de viaje compartido que le permite a los pasajeros generar una solicitud de viaje, compartida con los conductores que están registrados en la aplicación y que se encuentran disponibles para brindar el servicio. Al ser una aplicación móvil, Uber opera en teléfonos inteligentes con acceso a internet y le permite tanto a conductores como a usuarios (pasajeros) organizar y programar servicios de transporte (ver anexo 3).

Según el sistema de clasificación industrial de América del Norte, NAICS por sus siglas en inglés, Uber pertenece al sector industrial de transporte y almacenamiento y la industria de servicios de taxi<sup>6</sup> (ver anexo 4).

En enero del 2010 se realizaron las primeras pruebas con solo tres autos en Nueva York, y para octubre del mismo año recibieron las primeras amenazas legales del ayuntamiento de San Francisco y del estado de California por presentarse como una compañía de taxis (UberCab), cuando no lo eran. Esto generó el cambio de nombre a Uber.

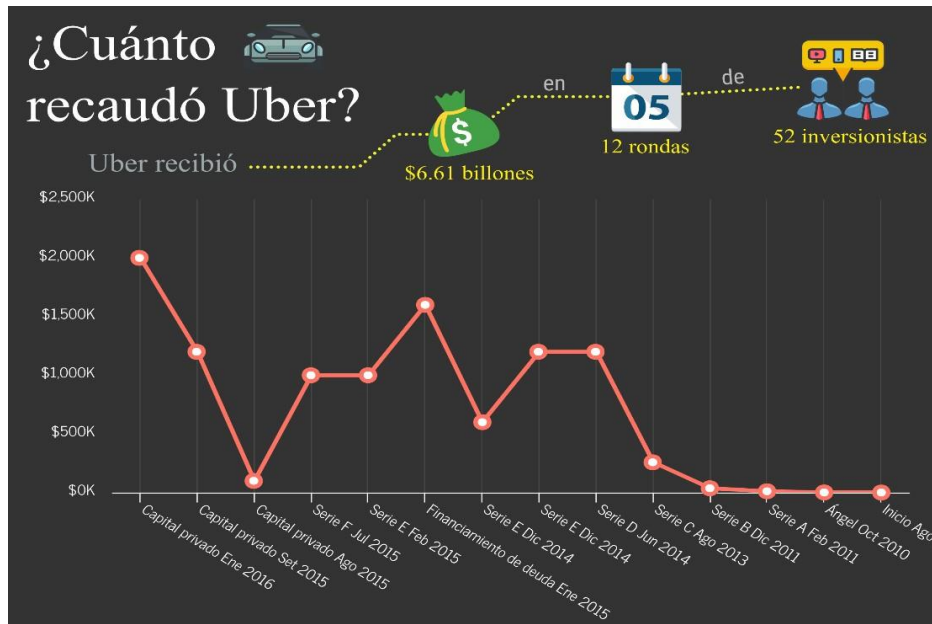
Desde su fundación, Uber ha realizado doce rondas para recaudar de dinero, logrando recibir la suma total de \$6.61 miles de millones provenientes de 52 inversionistas. Esto refuerza su gran

---

<sup>6</sup> <https://www.naics.com/naics-code-description/?code=485310>

respaldo financiero, lo que brinda una ventaja importante respecto de su competencia, considerando que si un inversor apoya e invierte en Uber ya no lo hará en otra iniciativa.

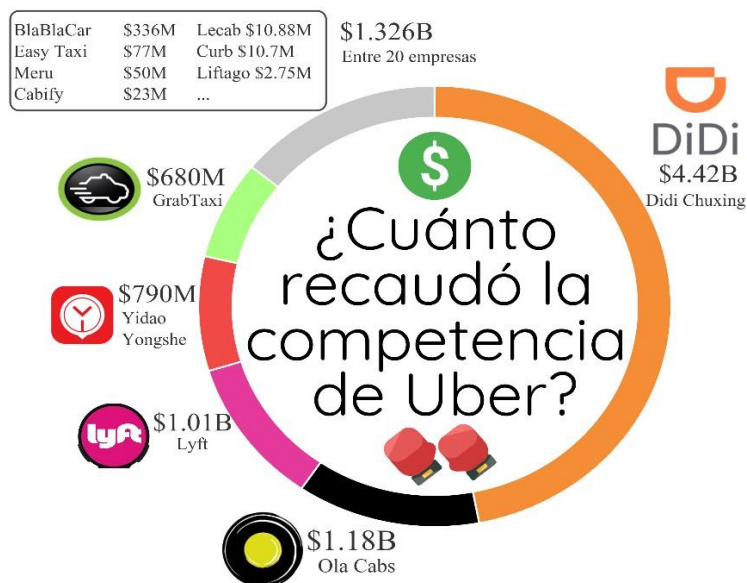
**Gráfico 2. Cuánto recaudó Uber**



Fuente: Elaboracion propia, con base en MisterBeep.com, 2016

La competencia directa de Uber, a nivel mundial, han generado rondas de recaudación, pero aún así podemos ver en el gráfico 3 que sigue siendo Uber la empresa con el mayor monto mayor recaudado en 2016.

**Gráfico 3. Cuánto recaudó la competencia de Uber**



Fuente: Elaboracion propia, con base en MisterBeep.com, 2016

En los últimos años, Uber ha empezado a afrontar situaciones complicadas, como consecuencia de las malas decisiones que ha tomado como empresa y ante los numerosos escándalos en los que se ha visto envuelta. Es así que la junta de inversionistas se vio obligada, en 2017, a solicitar la renuncia del fundador Travis Kalanick al puesto de CEO. En junio y agosto de 2017, respectivamente, dos nombres se sumaron a la estructura organizacional de Uber: Bozoma Saint John, como la nueva *Chief Brand Officer* (CBO) y Dara Khosrowshahi, como el nuevo *Chief Executive Officer* (CEO). Estas nuevas adiciones buscan generar un cambio en la empresa, agregándole humanidad a la marca y haciendo de Uber una empresa sostenible<sup>7</sup>.

#### **4. Definición del problema**

A pesar de ser la empresa líder en el mercado y generar cada año incremento en sus ingresos anuales, Uber ha sufrido una reducción en su porcentaje de participación de mercado y, a su vez, ha incrementado en sus pérdidas anuales. (ver anexo 2).

Estas pérdidas son consecuencia de distintos factores, pero todos convergen en una misma causa: la falta de un gobierno corporativo con políticas y normas que regulen la toma de decisiones y que, además, midan y controlen el desempeño de la alta dirección respecto del cumplimiento del plan estratégico. Esto, entre otros, son los retos que debe asumir el nuevo CEO Dara Khosrowshahi (*Semana Económica*, 2017).

La falta de un gobierno corporativo hizo que Uber afrontara de manera lenta y con acciones tardías los distintos escándalos y controversias en los que se ha visto envuelto (*El Comercio*, 2017) y esto ha comenzado a afectar las actividades de la empresa. La cantidad de viajes registrados durante el 2017 se ha reducido de 84% a 77%<sup>8</sup>, siendo Lyft, su principal competidor, el mayor beneficiado, y según indica Scott Galloway<sup>9</sup> (2017), Uber ha perdido entre US\$ 20 y US\$ 30 mil millones en el valor de la compañía (Merca20, 2017). Todo esto le dificulta a Uber lograr su objetivo principal que, según indica el caso, está enfocado en la expansión y la rentabilidad

#### **5. Enfoque y descripción de la solución propuesta**

Analizando la problemática del caso, y apoyándonos en la propuesta de valor que ofrece Uber, planteamos como estrategia central la creación de un gobierno corporativo, con políticas y normas

---

<sup>7</sup> Según la Escuela de Organización Industrial (EOI), una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, en su entorno general.

<sup>8</sup> <http://fortune.com/2017/06/19/data-sheet-monday-june-19-2017/>

<sup>9</sup> Autor del libro, *The Four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook, and Google*

que le permita a la empresa afrontar de manera responsable y sostenible los contratiempos y los cambios que puedan presentarse, y generar crecimiento económico, impulsando la creación de servicios y asegurando la penetración en mercados nuevos, junto con los ya existentes.

Estas acciones nos permitirán seguir incrementando los ingresos de la empresa, reducir las pérdidas y generar rentabilidad para la misma.

## Capítulo II. Análisis externo

### 1. Análisis del macroentorno

El análisis PESTEG es una herramienta estratégica que nos ayudará a identificar y comprender el impacto que genera cada factor externo en Estados Unidos, país que hemos tomado como referencia para nuestra investigación. El resultado de este ejercicio nos dará una visión sobre cómo podemos aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas que se dan dentro de EE.UU.. El resto de los países se considera parte del entorno global (G).

#### 1.1 Análisis PESTEG

##### 1.1.1 Entorno político-legal

El servicio tradicional de taxis es regulado por normas y leyes que no se ajustan al modelo de negocio seguido por empresas de transporte *online*, como Uber. Esta regulación controla la cantidad de autos que pueden circular, establecen el pago de licencias y predisponen la concentración de mercado. Esto hace que el servicio que brindan los taxistas tradicionales no sea accesible, bueno y maneje tarifas elevadas.

**Tabla 2. Entorno político-legal**

Político-legal				
Variables	Tendencias		Impacto probable en Uber	O / A
Regulación es para el servicio tradicional de taxis.	Estados como Chicago, California y Seattle <sup>10</sup> regulan y exigen que los servicios de transporte de pasajeros sigan normativas rígidas y que cuenten con licencias. Esto incrementa el costo ( <i>El Tiempo</i> , 2017).		Positivo: el servicio tradicional de taxis es menos competitivo debido al alto costo de entrada. Hay menos conductores dispuestos a pagar por una licencia para formalizarse. Positivo: incremento en la oferta de autos dispuestos a brindar el tipo de servicio que ofrece Uber. Negativo: incremento en costo y precio del servicio, por estar expuestos a multas o quejas.	O
Regulación es para el servicio <i>online</i> de transporte.	Estados como Virginia, California y Massachusetts definieron, por temas regulatorios, normativas para las <i>transportation network companies</i> <sup>11</sup> (TNC) y esta tendencia se irá expandiendo.		Positivo: debido a esta iniciativa, Uber podrá expandirse e iniciar nuevas operaciones, reduciendo el riesgo de multas o cierre de una operación.	O

<sup>10</sup> ¿Cómo está Uber en el mundo? Radiografía de los países y ciudades en donde opera la aplicación para solicitar vehículos particulares y de servicios especiales. <https://www.eltiempo.com/datos/como-esta-uber-en-el-mundo-63460>

<sup>11</sup> Una *transportation network company* (TNC) es una empresa que utiliza una plataforma habilitada en línea para conectar a los pasajeros con los conductores que utilizan sus vehículos personales, no comerciales. (California Public Utilities Commission [CPUC] 2013).

Político-legal			
Variables	Tendencias	Impacto probable en Uber	O / A
Reformas en las leyes laborales.	Actualmente los conductores no tienen un vínculo laboral con Uber. Debido a las nuevas normativas que buscan regular este modelo de negocio pueden darse nuevas leyes que obliguen la creación de algún tipo de vínculo laboral entre Uber y el conductor.	Negativo: costos adicionales por la creación de planillas. Negativo: demandas por incumplimientos de nuevas normativas.	A

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 1.1.2 Entorno económico

El mercado en Estados Unidos aceptó el modelo que sigue Uber para brindar sus servicios. Esto se puede ver a través del incremento, tanto en la inversión como en los ingresos de la empresa, así como en la cantidad cada vez mayor de conductores asociados a Uber (ver anexo 2).

**Tabla 3. Entorno económico**

Económico			
Variables	Tendencias	Impacto probable en Uber	O/A
Poder adquisitivo	La economía estadounidense ha mejorado. El PBI ha incrementado en 0.8%, con un PIB per cápita trimestral también en crecimiento. Esto lo coloca en muy buena posición respecto de la calidad de vida de sus habitantes <sup>12</sup> .	Positivo: el incremento en los ingresos y el poder adquisitivo de los habitantes mantiene constantes los servicios solicitados por los usuarios.	O
Alta oferta y demanda de conductores.	La oferta de conductores que brindan el servicio de Uber es cada vez mayor, debido a la facilidad de ingreso (no se requieren licencias, cuotas de inscripción o permisos). La demanda de servicios también se incrementa, debido a que los conductores están dispuestos a brindar servicios en lugares donde antes el servicio de taxi tradicional no llegaba.	Positivo: la captación de taxistas informales permite tener casi un número ilimitado de conductores. Positivo: incremento en los ingresos de Uber (más servicios realizados). Comparando el último trimestre del 2015 con el del 2016, Uber incrementó en 12% su participación de mercado <sup>13</sup> . Positivo: mayor fidelización del cliente. Uber llega hasta lugares lejanos.	O

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 1.1.3 Entorno sociocultural

Uber es una marca altamente reconocida, que representa innovación y tendencia. Mezclando innovación con tecnología y procesos más simples, rápidos y eficientes, marcó un antes y un después sobre cómo se utiliza el servicio de taxis. El factor de satisfacción que los usuarios consideran como más importante es la sensación de seguridad que se tiene cuando se usa el

<sup>12</sup> El PBI de Estados Unidos aumenta en 0.8%. (*DatosMacro* 2017).

<sup>13</sup> De acuerdo con Ken Yeung, Uber creció dentro del territorio americano haciéndose del 52% del mercado durante el 4Q del 2016.

servicio. Los primeros en adoptar este emprendimiento fueron los *millennials*<sup>14</sup>, generación que busca siempre un servicio novedoso, de fácil uso y gran valor.

**Tabla 4. Entorno sociocultural**

Sociocultural			
Variables	Tendencias	Impacto probable en Uber	O / A
Calidad del servicio	Los usuarios de hoy en día, en especial la generación de los <i>millennials</i> , no buscan solo moverse de un punto a otro, sino también un buen servicio, que sea novedoso y que brinde comodidad, seguridad y acceso a vehículos modernos.	Negativo: usuarios con altas expectativas sobre la calidad del servicio que, de no ser cumplidas, podrían dejar de usar el servicio y generar malos comentarios.	A
Mayor aceptación de servicios móviles	Las innovaciones tecnológicas marcarán la tendencia respecto de mejorar la experiencia del usuario.	Positivo: Uber ya cuenta con un aplicativo móvil que le permitirá aprovechar esta oportunidad y mejorar la experiencia del usuario.	O

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 1.1.4 Entorno tecnológico

El servicio de taxis ha experimentado una revolución digital. Unas variedades de servicios han surgido para ser consumidos a través de teléfonos inteligentes (*smartphones*), desafiando de manera directa la estructura actual. Uber es una de las principales empresas que actúa como plataforma digital, facilitando la interacción entre pasajeros potenciales y conductores privados, modelo también conocido como empresas de red de transporte (TNC por sus siglas en inglés - *transportation network companies*).

**Tabla 5. Entorno tecnológico**

Tecnológicos			
Variables	Tendencias	Impacto probable en Uber	O / A
Nuevas tecnologías	Se dispone de nuevas tecnologías que permiten pago con tarjeta, uso de GPS, incluso uso de biometría y el nuevo concepto de autos <i>self driving</i> .	Positivo: incremento en la gama de servicios que puede ofrecer Uber. Positivo: reducción de costos. Positivo: fidelización del cliente.	O
Dispositivos móviles e internet móvil cada vez más accesibles	Mayor acceso a dispositivos móviles de última tecnología. El servicio de internet móvil se expande, llegando cada vez a más lugares.	Positivo: incremento en el alcance que tiene Uber dentro del mercado. Positivo: incremento de ingresos.	O

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 1.1.5 Entorno ecológico

Los usuarios son cada vez más conscientes del impacto que sus acciones, gustos y costumbres generan en el ambiente. Esta tendencia está generando usuarios más exigentes respecto del

<sup>14</sup> También denominados Generación Y o Generación Peter Pan, los Millennials (milenio) son las personas nacidas entre los años 1980 y 2000.



servicio y si la empresa simpatiza con estas tendencias. Esto se ve reforzado con un mercado que está explorando el uso de autos eléctricos e híbridos, lo que puede representar una oportunidad para Uber, en la medida que esta se adapte a ese cambio.

**Tabla 6. Entorno ecológico**

Ecológicos			
VARIABLES	TENDENCIAS	Impacto probable en Uber	O / A
Energía renovable	La demanda de autos eléctricos y el uso de tecnología para la reducción del uso de papel se ha incrementado. Exigir autos con ciertas características (Uber Green) apoya esta tendencia de cuidar el ambiente.	Positivo: contar con este tipo de servicios incrementa el uso de Uber y refuerza la marca, empatizando con los usuarios que buscan marcar la diferencia. Positivo: incremento en los ingresos y reducción de costos.	O
Responsabilidad social	El uso de procesos sostenibles que reduzcan el impacto ambiental y social de la empresa mejora la imagen de la empresa y refuerza su compromiso con la sociedad.	Positivo: mayor involucramiento en el desarrollo de modelos sostenibles y responsables. Negativo: el proceso de adaptación al cambio incrementaría costos.	O

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 1.1.6 Entorno global

Uber enfrenta problemas relacionados con las regulaciones y las normativas que controlan el mercado de servicio de taxis en países hispanos, tales como Colombia, México, Argentina, Chile, Panamá, Uruguay, Ecuador, República Dominicana y Puerto Rico; en países europeos, como Alemania, Francia y Reino Unido; y en países asiáticos, como Corea del Sur, India y Tailandia. Como resultado, algunas incursiones han terminado con un impedimento a las operaciones de Uber dentro de dichas localidades.

**Tabla 7. Entorno global**

Global			
VARIABLES	TENDENCIAS	Impacto probable en Uber	O/A
La competencia	El modelo de negocio es único pero las barreras de ingreso a nuevos competidores son bajas, tanto en EE.UU. como en el resto del mundo. Hay competencia importante, como Lyft, EasyTaxi y Cabify.	Negativo: reducción de ingresos, dado que el usuario tiene más opciones. Negativo: reducción en la cantidad de usuarios.	A
Las tecnologías móviles se han fortalecido en el mercado internacional.	Casi todos los países a nivel mundial cuentan con acceso a internet móvil y GPS, y su uso se incrementa.	Positivo: Uber puede llegar a más países y, de esta manera, incrementar sus ingresos, gracias a la cantidad de servicios brindados. Negativo: cambios en la normativa que rige a las empresas de telecomunicaciones.	O
Regulaciones propias del mercado internacional de taxis.	La normativa asociada a los servicios de transporte <i>online</i> no existe en algunos países y en otros recién se está creando.	Negativo: reducción de ingresos ante una regulación que condiciona la operación de este tipo de servicios. Negativo: incremento de costos debido a posibles procesos judiciales o demandas o del riesgo de cierre de operaciones.	A

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de factores externos (EFE) es el resultado del análisis PESTEG. Esta matriz nos permitirá evaluar toda la información recaba previamente y determinar si la empresa está aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas (David, 2003) (ver tabla 8).

Luego de multiplicar el peso de cada fuerza externa con el valor que le corresponde, obtenemos, como resultado, una ponderación de 3.20 para Uber. Obtener un resultado mayor al promedio indica que Uber está aprovechando las oportunidades que ofrece el entorno y también mitigando las amenazas que se presentan. Las oportunidades más importantes están ligadas al incremento en el uso de tecnologías móviles, las cuales permiten mejorar el servicio y simplificar el proceso. Esto contribuye a la consolidación de la marca. La amenaza más importante está asociada a la calidad de servicio y la entrada de competidores. El servicio ofrecido utilizado es fácil de imitar, por lo que la empresa debe enfocarse en mantener un servicio de calidad.

**Tabla 8. Matriz EFE**

Fuerzas externas	Variable	Oportunidad Amenaza	Peso	Valor	Ponderación
P	Regulaciones para el servicio tradicional de taxis	O	5%	3	0.15
P	Regulaciones para el servicio <i>online</i> de transporte	O	5%	3	0.15
E	Poder adquisitivo	O	5%	4	0.2
E	Alta oferta y demanda de conductores	O	10%	4	0.4
S	Mayor aceptación de servicios móviles	O	10%	4	0.4
T	Nuevas tecnologías	O	10%	4	0.4
T	Dispositivos móviles e internet móvil cada vez más accesibles	O	10%	4	0.4
E	Energía renovable	O	5%	3	0.15
E	Responsabilidad social	O	5%	1	0.05
G	Las tecnologías móviles se han fortalecido en el mercado internacional	O	10%	4	0.4
P	Reformas en las leyes laborales	A	5%	1	0.05
S	Calidad de servicio	A	10%	2	0.2
G	La competencia	A	5%	3	0.15
G	Regulaciones propias del mercado de taxis	A	5%	2	0.1
<b>TOTALES</b>			<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>3.20</b>

Valor: 1:Debajo del promedio, 2: Promedio, 3: Encima del promedio, 4: Superior al promedio

Fuente: Elaboración propia, con base en David, 2003.

## 3. Análisis del microentorno

### 3.1 Identificación, características y clasificación del sector

Según el sistema de clasificación industrial de América del Norte, Uber pertenece al sector industrial de transporte y almacenamiento y a la industria de servicios de taxi (ver anexo 4).

### 3.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo estratégico de Porter (1996) nos brinda una base para el análisis de las competencias dentro de una industria, determinando qué tan atractiva es. El análisis, a nivel de negocio, se basa en Hax y Majluf (1995).

#### 3.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Uber opera en un mercado altamente competitivo. Su modelo de negocio es único, pero ofrece un servicio fácil de replicar. Debido a esto, surgieron empresas con modelos similares, tales como Lyft, Cabify y TaxiBeat.

En su libro Understanding Michael Porter, Magretta (2012) indica que el objetivo real de la competencia no es vencer a sus rivales, sino obtener ganancias. El negocio debe enfocarse en ser único y no tanto en ser el mejor. Siguiendo este concepto, Uber tiene la tarea de mantenerse siempre en búsqueda de innovación y calidad de servicio, que le permita mantener e incrementar sus ganancias. Con un resultado de 4.00, se considera que la amenaza de nuevos competidores es alta.

**Tabla 9. Amenaza de nuevos competidores**

Amenaza de competidores		1	2	3	4	5		Total
Innovación en plataforma	Bajo						Alto	3
Diferencias propias de la plataforma	Bajo						Alto	3
Identidad de marca	Alto						Bajo	5
Costo en inversión tecnológica	Alto						Bajo	4
Internacionalización	Alto						Bajo	5
Políticas gubernamentales	Bajo						Alto	4
Retornos esperados	Alto						Bajo	4
<b>PROMEDIO</b>								<b>4.00</b>

Peso: 1: No atractivo, 2: Medianamente no atractivo, 3: Neutral, 4: Medianamente atractivo y 5: Muy atractivo  
Fuente: Elaboración propia, con base en Hax y Majluf, 1995.

#### 3.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Debido a que Uber es un intermediario que ofrece sus servicios de plataforma digital a través de una aplicación móvil, tiene una cantidad amplia de proveedores involucrados:

- ✓ Telecomunicaciones y conectividad: servicios de red móvil local
- ✓ Pasarela de pagos: Braintree Payments, Expensify, PayPal, Square
- ✓ Marketing: Sprinklr, TweetDeck, Rafflecopter, NUVI
- ✓ Ventas y soporte: Streak, Zendesk, Sparkcentral, Delighted
- ✓ Desarrollo TI: Atlassian JIRA, Twilio, Redis, Cisco Jasper

- ✓ Análisis de data: Mixpanel, Heap, Optimizely, Yahoo! Analytics
- ✓ Recursos humanos: AngelList Jobs, Hired, Recruitly, Staff Finder
- ✓ Productividad: Asana, HipChat, Assistant.to, Zoom

Esto hace que el poder de negociación de los proveedores tenga una calificación de 3.6.

**Tabla 10. Poder de negociación de los proveedores**

Poder del proveedor		1	2	3	4	5	Total
Diferenciación de servicio	Alto						Bajo 4
Concentración de proveedores	Bajo						Alto 3
Importancia del volumen para el proveedor	Alto						Bajo 3
Conductores utilizan una plataforma	Alto						Bajo 4
Impacto del servicio en el costo o diferenciación	Bajo						Alto 4
<b>PROMEDIO</b>							<b>3.60</b>

Peso: 1: No atractivo, 2: Medianamente no atractivo, 3: Neutral, 4: Medianamente atractivo y 5: Muy atractivo  
Fuente: Elaboración propia, con base en Hax y Majluf, 1995.

### 3.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutos

El servicio que ofrece Uber tiene varios sustitutos, tales como un auto propio, taxis tradicionales, transporte público (buses, trenes y metro, entre otros), bicicleta y, en algunos casos, incluso movilizarse a pie. Durante el 2015, Uber ganó mercado en casi todos los estados de EE.UU., pero el servicio tradicional de taxis se mantiene operativo (ver anexo 2). La variación de precios o el empobrecimiento en el servicio puede llevar a que el pasajero se incline por cualquiera de los servicios sustitutos. Debido a la alta variedad, se considera que la amenaza de sustitutos es alta, con una puntuación de 4.00.

**Tabla 11. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Amenaza de sustitución		1	2	3	4	5	Total
Cantidad de sustitutos	Bajo						Alto 5
Tendencia al uso de automóviles automáticos	Bajo						Alto 3
Variación de precios del servicio	Alto						Bajo 4
<b>PROMEDIO</b>							<b>4.00</b>

Peso: 1: No atractivo, 2: Medianamente no atractivo, 3: Neutral, 4: Medianamente atractivo y 5: Muy atractivo  
Fuente: Elaboración propia, con base en Hax y Majluf, 1995.

### 3.2.4 Poder de negociación de los clientes

Uber no necesita involucrar ni a los pasajeros ni a los conductores al momento de definir el precio del servicio. Un algoritmo calcula el precio, con base en los datos ingresados por el pasajero y la franja horaria (alta o baja demanda) en la que se esté solicitando el servicio. En este escenario, el poder de negociación de los clientes es neutral, con una puntuación de 3.00 ( ver tabla 12), pero no

se debe olvidar que ante cualquier incremento brusco en el precio, el pasajero puede fácilmente, y por un costo casi nulo, optar por la competencia.

**Tabla 12. Poder de negociación de los clientes**

Poder de los clientes		1	2	3	4	5	Total
Servicios de sustitución	Alto						Bajo 2
Exigencia de los compradores en cuanto a promociones	Bajo						Alto 3
Variedad de servicios para elegir	Bajo						Alto 3
Calidad de servicios que exige el consumidor	Bajo						Alto 4
<b>PROMEDIO</b>							<b>3.00</b>

Peso: 1: No atractivo, 2: Medianamente no atractivo, 3: Neutral, 4: Medianamente atractivo y 5: Muy atractivo  
Fuente: Elaboración propia, con base en Hax y Majluf, 1995.

### 3.2.5 Rivalidad entre los competidores existentes

Existen empresas nuevas que, con un modelo de negocio similar y aprovechando que el costo por cambio de proveedor es casi nulo, han experimentado un crecimiento rápido. Estos aspectos dificultan la fidelización del pasajero, por lo que el factor que va a definir entre quedarse o cambiar de proveedor es la estrategia que se asuma para atender las nuevas necesidades de los consumidores, manteniendo un servicio de alta calidad y a un precio competitivo. Con una puntuación de 4.00, la rivalidad entre los competidores es alta.

**Tabla 13. Rivalidad entre los competidores existentes**

Determinantes de la rivalidad		1	2	3	4	5	Total
Crecimiento de la industria	Bajo						Alto 4
Diferencias propias de la plataforma	Bajo						Alto 3
Identidad de marca	Bajo						Alto 5
Diversidad de competidores	Bajo						Alto 4
Barreras de salida (= 1)	Alto						Bajo 4
<b>PROMEDIO</b>							<b>4.00</b>

Peso: 1: No atractivo, 2: Medianamente no atractivo, 3: Neutral, 4: Medianamente atractivo y 5: Muy atractivo  
Fuente: Elaboración propia, con base en Hax y Majluf, 1995.

### 3.2.6 Conclusiones del microentorno

Uber es líder dentro de la industria en la que se desenvuelve, pero no se debe perder de vista a la competencia, que posee una rápida adaptación y mantiene constante su búsqueda por imitar los aciertos y evitar los errores que el líder de la industria, por ser el primero, experimenta. Esto hace que la duración del factor diferenciador sea cada vez más corto y difícil de mantener, dentro de una realidad en que las patentes de software no permiten una completa protección para la tecnología que utiliza Uber. Para Uber, debido a su fuerte posición competitiva dentro de la industria, aún le resulta un entorno medianamente atractivo.

**Tabla 14. Evaluación global de las cinco fuerzas**

Evaluación general		1	2	3	4	5		Total
Amenaza de competidores	<b>Bajo</b>						<b>Alto</b>	<b>4.00</b>
Poder del proveedor	<b>Bajo</b>						<b>Alto</b>	<b>3.60</b>
Amenaza de sustitución	<b>Bajo</b>						<b>Alto</b>	<b>4.00</b>
Poder de los clientes	<b>Alto</b>						<b>Bajo</b>	<b>3.00</b>
Determinantes de rivalidad	<b>Bajo</b>						<b>Alto</b>	<b>4.00</b>
<b>PROMEDIO</b>								<b>3.72</b>

Peso: 1: No atractivo, 2: Medianamente no atractivo, 3: Neutral, 4: Medianamente atractivo y 5: Muy atractivo  
 Fuente: Elaboración propia, con base en Hax y Majluf, 1995.

#### **4. Factores críticos de éxito**

Según Hofer y Schendel (1978), identificar los factores críticos de éxito de la industria permite evaluar la posición competitiva de la empresa respecto de su competencia. Factores críticos de éxito (FCE) son aquellas variables que influyen en la toma de decisiones y afectan la posición competitiva de las distintas empresas que conforman una determinada industria. Con base en el estudio realizado, se han determinado los siguientes factores críticos de éxito:

- La capacidad financiera que le permite seguir operando, expandiéndose y mejorando los procesos y volviéndolos más eficientes.
- La cantidad de conductores afiliados. El incremento de este factor genera una respuesta más rápida al momento en que el pasajero solicita el servicio.
- La reputación y la marca, que son altamente reconocidas, como un precedente dentro de la industria.

#### **5. Matriz de perfil competitivo**

Según David, F. (2003), la matriz de perfil competitivo ayuda a identificar a los principales competidores de una determinada industria y da visibilidad a las fortalezas y las debilidades en relación con la posición estratégica de la empresa. Para hacer este análisis, se ha comparado a Uber con los taxis amarillos y con Lyft, tomando como entorno los Estados Unidos.

**Tabla 15. Matriz de perfil competitivo**

Factores críticos de éxito	Peso	Uber		Taxi		Lyft	
		Estados Unidos		Estados Unidos		Estados Unidos	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
1. Fortaleza financiera	10%	4.00	0.40	3.00	0.40	3.00	0.30
2. Diversificación de servicios	5%	4.00	0.20	2.00	0.30	2.00	0.10
3. Tecnología	10%	4.00	0.40	1.00	0.30	4.00	0.40
4. Participación de mercado	10%	3.00	0.30	2.00	0.20	1.00	0.10
5. Calidad del servicio	10%	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30
6. Expansión	5%	4.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.20
7. Estructura organizacional	5%	3.00	0.15	1.00	0.30	3.00	0.15
8. Servicio al cliente	5%	2.00	0.10	1.00	0.15	2.00	0.10
9. Precio competitivo	10%	4.00	0.40	3.00	0.15	3.00	0.30
10. Conductores profesionales	5%	2.00	0.10	4.00	0.15	2.00	0.10
11. Reputación	10%	2.00	0.20	3.00	0.15	3.00	0.30
12. Seguridad	10%	2.00	0.20	3.00	0.15	2.00	0.20
13. Experiencia consumidor	5%	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3.10</b>		<b>2.90</b>		<b>2.70</b>

Calificación: 1 – Debilidad importante, 2 – Debilidad menor, 3 – Fortaleza menor, 4 – Fortaleza importante.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Podemos concluir que Uber, en comparación con sus principales competidores, se ubica en la primera posición y sus principales factores críticos de éxito son sus finanzas, debido a la liquidez e ingresos que se generan gracias al gran financiamiento que posee. Otro factor es la diversificación de los servicios, con la que se permite atender a casi todos los segmentos en los Estados Unidos, y un tercer factor se apoya en que Uber es una marca altamente reconocida, que ha logrado consolidarse en el mercado como un referente de precios competitivos y de explotación de tecnología.

Por otro lado, los factores más débiles, que consideramos se deben mejorar, son los relacionados con la experiencia del usuario, el servicio al cliente, la calidad del servicio y su reputación, sobre todo en materia de seguridad.

Es importante mencionar que tanto Lyft como Uber vienen desarrollando actividades de investigación y desarrollo (I&D) con el objetivo de mejorar sus servicios.

## Capítulo III. Análisis interno

### 1. Cadena de valor

Michael Porter (2013) indica que la cadena de valor es una serie de actividades que generan valor, que se inicia con el abastecimiento, el marketing y la producción, hasta la entrega del bien o el servicio al usuario final. Este modelo teórico describe el modo en que se desarrollan las acciones y las actividades de una empresa. El estudio de la cadena de valor facilita el logro de una ventaja estratégica, ya que brinda la oportunidad de generar una propuesta de valor que resulte única en el mercado.

Gráfico 4. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, con base en Michael Porter (2013).

#### 1.1 Desarrollo de servicios

Uber es una empresa que opera a través de una plataforma digital que sirve de intermediario entre conductores y pasajeros, facilitando el ofrecimiento de servicios de transporte. Uber no es una aplicación de taxis; es una plataforma digital (ver anexo 3).

La plataforma digital conecta la oferta de conductores disponibles con su respectiva demanda y para lograrlo cuenta con una aplicación móvil desarrollada para dispositivos móviles y teléfonos inteligentes, cuya lógica se basa en un algoritmo propio sobre el cual funciona la aplicación y permite que cada vez que un pasajero solicite un servicio se muestre la tarifa para cada servicio que ofrece la empresa, los distintos medios de pago y se tenga acceso a todos los conductores



disponibles, junto con información relacionada con el servicio: distancia a la que se encuentra el conductor, la hora estimada de llegada, la ubicación en el mapa vía GPS y la calificación general (de 1 a 5 estrellas). Esto facilita el proceso de pedido y reduce las transacciones manuales relacionadas con el pago del servicio.

Uber fue la primera empresa en utilizar una plataforma digital como orquestador de su servicio, creando un modelo de negocio basado en economías colaborativas y rentable, y se estableció como una marca de gran influencia (ver anexo 5).

Los servicios que ofrece Uber se diseñan y crean siempre orientados a satisfacer las distintas necesidades de los consumidores, de allí lo diversificado de sus servicios, siempre basados en tecnología de vanguardia. Uber ofrece servicios accesibles, intuitivos, rápidos y que han generado gran acogida.

### **1.2 Operaciones TIC (tecnologías de la información y comunicaciones)**

Uber analiza e implementa nuevas funcionalidades dentro de su aplicativo móvil que permiten que el negocio mantenga su operatividad y siga creciendo. Uber extrae y analiza la data que cada conductor y pasajero genera al momento de usar el aplicativo, recabando información crucial para la asignación adecuada de servicios. El aplicativo maneja programas de incentivos y recompensas orientados tanto al conductor como al pasajero, que ayudan a fidelizar a ambos usuarios. Mediante este recurso, se gestionan los problemas cotidianos que reportan tanto los conductores como los pasajeros. Son miles los usuarios que se encuentran registrados dentro del aplicativo (ver anexo 2).

### **1.3 Marketing y ventas**

Uber es una plataforma que sirve de intermediario entre el conductor y el pasajero. Este concepto, basado en economías colaborativas, revolucionó la industria (ver anexo 6).

Uber cuenta con un valor agregado que lo distingue de los servicios tradicionales de taxi, ofrece servicios de transporte rápidos y eficientes, a través de vehículos nuevos, que tienen su distintivo color negro. Sus precios son altamente competitivos. Como parte de la fidelización del cliente, Uber maneja campañas o programas de recompensas que incentivan la permanencia. Por ejemplo, los usuarios nuevos tienen acceso a un código de descuento para la primera solicitud de servicio que realicen. Además, Uber cuenta con varias alianzas estratégicas, con el propósito de mejorar

el servicio que brinda. Dentro de estas alianzas tenemos a Volvocar, United Airlines, Intercontinental Hotels, Krispi Kreme, BMW, Pepsi y Toyota, entre otros. (Expansión, 2016).

#### **1.4 Distribución**

La aplicación Uber se distribuye para dispositivos móviles a través de las tiendas de aplicaciones de *Apple: App Store* y *Android: Google Play*, respectivamente.

#### **1.5 Servicio**

Para el pasajero, Uber presenta una propuesta de valor altamente atractiva, ya que atiende una necesidad que estaba totalmente desatendida, y creó una opción que le permite al usuario acceder de forma rápida y simple a un servicio de transporte de calidad y a precio accesible. Los atributos más valorados son poder escoger los puntos de origen y destino, pagos sin efectivo, estimación de tarifa antes de solicitar el servicio y poder cambiar la ruta luego de iniciado el servicio, con el recálculo de tarifa correspondiente (ver anexo 6). Para el conductor, Uber hace posible que cualquier persona pueda ser un conductor Uber. Esto abre la posibilidad a que cualquiera pueda tener un ingreso adicional y un trabajo con horarios flexibles, tanto para quienes desean dedicarse a esto como profesión, como para quienes lo usarán en su tiempo libres. Con la aplicación, los conductores tienen acceso casi permanente a la demanda existente en el mercado.

### **2. Modelo de negocio**

Según Osterwalder (2010), el modelo de negocio se define como «la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias».

**Gráfico 5. Modelo CANVAS**

<b>SOCIOS CLAVE</b> - Conductores y sus vehículos - Procesadores de pagos - Inversionistas	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b> - Desarrollo de productos y administración - Mercadeo y adquisición de clientes - Captar conductores - Administrar los pagos de los conductores - Servicio al cliente  <b>RECURSOS CLAVE</b> - Plataforma tecnológica - Conductores hábiles	<b>PROPUESTAS DE VALOR</b> Clientes: - Tiempo de espera mínimo - Precios menores a las tarifas regulares - No requiere pago en efectivo - Visualización del tiempo estimado de llegada (ETA) - Rastreo de la ubicación del conductor en el mapa Conductores: - Fuente de ingreso adicional - Horarios flexibles de trabajo - Proceso de pago fácil	<b>RELACIONES CON CLIENTE</b> - Redes sociales - Servicio al cliente - Sistema de reseñas, clasificaciones y retroalimentación  <b>CANALES</b> - Sitio en internet - Aplicación móvil para Android e IOS	<b>SEGMENTOS DE CLIENTES</b> Usuarios: - Quienes no poseen un vehículo - Quienes optan por no manejar en ciertas condiciones - Quienes desean viajar con estilo y ser considerados como VIP - Quienes desean un buen servicio de taxi a un costo accesible Conductores: - Personas que tengan un vehículo y desean ganar dinero - Personas entusiastas por el manejo - Aquellos que no desean ser llamados taxistas
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> - Infraestructura tecnológica - Salarios a empleados permanentes - Eventos y gastos de mercadeo		<b>FUENTES DE INGRESO</b> - Transporte con base en millas o kilómetros - Fijación de precios escalada - UBER X, UBER Taxi, UBER Black, UBER SUV, etc. - UBER Carga, UBER Transporte compartido		

Fuente: Elaboración propia, con base en Osterwalder (2010).

**2.1 Propuesta de valor**

En nuestra investigación, estamos enfocándonos en la propuesta de valor que la plataforma Uber genera a sus usuarios. Uber se diferencia de otros servicios de transporte de pasajeros porque su aplicativo móvil es accesible, tiene precios competitivos y sus tiempos de respuesta son rápidos. Además, ofrece un servicio flexible, de calidad y a nivel mundial. Con esta base, Uber ha creado diversos tipos de servicios relacionados entre sí, por lo que consideramos que la estrategia genérica de Uber es de liderazgo de costos en un mercado donde el precio y la calidad del servicio marcan la diferencia en el usuario.

**Gráfico 6. Propuesta de valor Uber**



Fuente: Elaboración propia, 2018

### 3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite evaluar, de manera resumida, qué recursos y capacidades identificados previamente son los más resaltantes y constituyen una fortaleza o debilidad en las áreas o procesos funcionales de la organización (David, 2003).

La matriz asigna un peso a cada competencia, 0.00 (no importante) y 1.00 (importante), dependiendo de su relevancia para alcanzar el éxito de la empresa en la industria en la que se desenvuelve. Asimismo, se asigna una calificación en el rango del 1 a 4 que indica el desenvolvimiento con respecto de la competencia. En este contexto, 4 representa una fuerza mayor, 3 una fuerza menor, 2 una debilidad menor y 1 una debilidad mayor.

**Tabla 16. Matriz EFI**

Competencias clave	Peso	Calificación	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
Cuenta con un gran respaldo económico, financiamiento, inversionistas.	5%	4	0.20
Marca altamente reconocida.	5%	4	0.20
Empresa altamente enfocada en la experiencia de usuario.	5%	4	0.20
Cuenta con una plataforma digital y un aplicativo móvil robusto y confiable.	10%	4	0.40
Empresa hueca (no tiene activos físicos).	5%	4	0.20
Costo operacional bajo ( <i>switching cost</i> ).	5%	4	0.20
Maneja precios competitivos respecto de la competencia.	5%	3	0.15
Staff de profesionales altamente calificados para perfeccionar los algoritmos y ser más eficientes.	5%	4	0.20
Cuenta con un número casi ilimitado de conductores.	5%	3	0.15
<b>Debilidades</b>			
El servicio de transporte que ofrece Uber es fácil de replicar.	10%	1	0.10
Uber ofrece pocos incentivos a los conductores y clientes.	5%	2	0.10
La relación entre Uber y los conductores es cuestionable; no hay lazos laborales reales.	5%	2	0.10
La falta de control sobre la calidad del servicio (seguridad, información).	5%	1	0.05
Uso de tarifa dinámica.	5%	2	0.10
Uber cuenta con información privada de los clientes, lo que puede generar problemas de privacidad.	5%	1	0.05
Alta dependencia en tecnologías móviles y teléfonos inteligentes.	5%	2	0.10
Falta de liderazgo dentro de la alta gerencia que dirige la empresa.	10%	1	0.10
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>2.60</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en David, 2003.

Como se aprecia, el resultado del análisis efectuado en la Matriz EFI para Uber nos muestra una puntuación de 2.60. Siendo esta superior al promedio, podemos concluir que es internamente fuerte.

#### 4. Análisis de recursos y capacidades – VRIO

Según Barney & Griffin (1992), resulta importante realizar el análisis VRIO, ya que indica las cuatro condiciones que deberían tener los recursos y las capacidades de la empresa para poder convertirse en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para ello, se ha enumerado los recursos y las capacidades identificadas para Uber y que consideramos relevantes para poder competir dentro de la industria del transporte. Estas se han calificado de acuerdo con las características VRIO (valor, rareza, inimitable y organización). Como resultado del análisis, podemos apreciar que Uber cuenta con ventajas competitivas sostenibles en su infraestructura tecnológica y en su alta capacidad para adaptarse al cambio y seguir compitiendo a nivel global. Podemos determinar que la ventaja competitiva de la compañía se encuentra basada en su estrategia de liderazgo de costos, brindando el mejor valor. Esto le permite mantenerse competitiva.

**Tabla 17. Análisis VRIO**

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Licencias	No	No	No	No	DC
Sistema tecnológico	Sí	Sí	No	No	VCT
Basada en recomendaciones	Sí	Sí	No	No	VCT
Marca valorada	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Capacidad de ofrecer un servicio personalizado al cliente	Sí	Sí	No	No	VCT
Habilidad para ofrecer lo mejor en innovación	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Capacidad para competir a nivel global	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Eficiente asignación de vehículos	Sí	Sí	No	No	VCT
Recursos financieros	Sí	Sí	No	No	VCT
Cultura organizacional	No	No	No	No	DC
Servicio al cliente	Sí	Sí	No	No	VCT
Diversificación de servicio	Sí	Sí	No	No	VCT
Tarifas diferenciadas	Sí	Sí	No	No	VCT
Modelo de negocios	Sí	Sí	No	No	VCT
Promociones	Sí	No	No	No	PC
Eficiencia en procesos	Sí	Sí	No	No	VCT

Abreviaturas: V: Valor, R: Raro, I: Inimitable, O: Organización, PC: Paridad competitiva, VCS: Ventaja competitiva sostenible, VCT: Ventaja competitiva temporal, DC: Desventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia, con base en Barney & Griffin, 1992.

#### 5. Determinación de la ventaja competitiva

Uber es una plataforma digital que, basada en tecnología, ha logrado crear servicios de gran valor para sus usuarios. Uber brinda distintos servicios, tales como UberX, UberBlack y UberPool, y luego fueron diversificando sus servicios con UberVan, UberGreen y UberEats, pero todos relacionados entre ellos al servicio de transporte. Fred R. David, en su libro Conceptos de Administración Estratégica, denomina a este tipo de estrategia diversificación relacionada. Esto,

junto con el constante uso de tecnología, le ha permitido a Uber brindar servicios con el mejor valor respecto del precio, manteniendo su liderazgo en costos. Adicionalmente, sabemos que Uber integra todos sus recursos para analizar y crear nuevos servicios; usa redes de información y sistemas de administración (CRM – *customer relationship management*), que le permite una mejor toma de decisiones. Esto, sumado al poder de la marca y el gran financiamiento que tiene, respalda su búsqueda constante de nuevos mercados, e incursiona en países donde actualmente no opera, además de manifestar su deseo de incrementar su participación en los mercados actuales. Por eso, con base al análisis hecho, consideramos que Uber tiene una estrategia genérica del tipo 2: liderazgo de costos orientado al mejor valor, y su estrategia alternativa sigue la estrategia intensiva de penetración y desarrollo de mercado. (David, 2003).

## **Capítulo IV. Formulación de objetivos**

Analizando la declaración actual de visión y misión que maneja Uber, vemos que estas son fundamentales para la determinación de los objetivos de la empresa, por lo que consideramos necesario reformular dichos principios, poniendo énfasis en su modelo de negocio basado en economías colaborativas de consumo bajo demanda y el valor que este le proporciona a sus usuarios. La misión, visión y valores que actualmente maneja Uber están publicados en su página web y se detallan a continuación.

**Visión:** «Ser líderes en el servicio de selección de socios y operadores Uber contactando gente emprendedora y de excelencia» (Uber Inc, 2017).

**Misión:** «Dar Soluciones a Socios y Operadores, para que ellos solo se preocupen en su negocio y así obtener grandes beneficios mutuos y crecimiento» (Uber Inc, 2017).

### **Valores:**

- «Liderazgo: Pasión por un mejor futuro
- Integridad: Ser transparentes y honestos.
- Calidad: Seleccionar solo gente de Excelencia, Honrada y Confiable» (Uber Inc, 2017).

### **1. Propuesta de visión y misión**

**Visión:** ser líder y referente global de innovación en la intermediación de servicios de transporte.

**Misión:** brindar una plataforma virtual, dinámica y amigable que permita una fácil interacción entre socios conductores y usuarios y que, por medio de la fidelización, les permita acceder a grandes beneficios.

### **Valores:**

- Pasión por un servicio de calidad.
- Innovación constante y diversificación.
- Enfoque en la satisfacción de socios y clientes.
- Mitigación de riesgos de pérdida económica y exposición física de socios y clientes.

## **2. Objetivo general**

Mantener e incrementar la participación en mercados existentes, consolidando a Uber como una marca altamente valorada y reconocida. Manteniendo este liderazgo global, se busca mejorar la rentabilidad de la empresa.

## **3. Objetivos estratégicos**

Considerando la visión, la misión y el objetivo general como bases para fijar los objetivos estratégicos, y apoyándonos en lo que indica Sallenave (2004), proponemos los siguientes cinco objetivos para los próximos tres años:

- **Objetivos de crecimiento:**
  - OC1. Mantener el liderazgo tecnológico.
  - OC2. Brindar servicios de calidad.
  - OC3. Reforzar la presencia de la marca a nivel global.
- **Objetivos de supervivencia:**
  - OS4. Fidelizar al cliente.
  - OS5. Crear valor para los grupos de interés.



## Capítulo V. Formulación de estrategias

### 1. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La matriz FODA es una herramienta que, basándose en el análisis del entorno general de la empresa (factores internos – EFI (fortalezas y debilidades) y factores externos – EFE (oportunidades y amenazas), nos permite formular estrategias de negocio. (David, 2003). Además, ayudará a conseguir un enfoque mejorado, que permita mantener la competitividad de la empresa, aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado (ver anexo 7).

El diagnóstico o análisis situacional que nos muestra la matriz de factores clave que afectan al negocio facilita la formulación de los cuatro tipos de estrategias combinadas: ofensivas (FO), adaptativas (DO), reactivas / supervivencia (FA) y defensivas (DA), tal como se visualiza en la tabla 18.

**Tabla 18. Resumen de estrategias FODA**

Tipo de estrategia	Estrategia	Descripción
<b>FO Agresiva</b>	E1	FO1. Invertir en la investigación de nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos servicios. (F1, F2, F3, F5, F6, F8, O6, O7, O8, O11)
	E2	FO2. Diseñar nuevos servicios y programas orientados a segmentos nicho de mercado e inclusión, como minusválidos, niños, adultos mayores, mascotas y mantener los existentes. (F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O10)
	E3	FO3. Diseñar un plan de marketing que difunda, dentro y fuera de la empresa, los beneficios de utilizar Uber, como conductor y como pasajero, y las ventajas que ofrece su modelo de negocio. (F1, F2, F3, F4, F7, O3, O4, O5, O6, O7, O10)
<b>DO Adaptativa</b>	E4	DO1. Mejorar y diseñar programas de fidelización para conductores y usuarios, a través de recompensas y reconocimientos y premiar al usuario por el uso del aplicativo. (D2, D3, D4, D6, O3, O4, O6, O7, O9, O10)
	E5	DO2. Diseñar el programa cómo conduzo. Registrar la forma cómo se conduce cuando se brinda el servicio. Con este resultado, se puede dar incentivos o premios. (D1, D2, D3, D4, O5, O6, O7, O9, O10)
	E6	DO3. Mejorar los servicios Uber que se ofrecen a través de dispositivos que no son celulares, como tabletas, computadoras de escritorio, computadoras personales, etc. (D7, O4, O5, O6, O7, O10)
<b>FA Reactiva</b>	E7	FA1. Diseñar un plan anual de renovación de inscripción (F1, F2, F3, F6, A2, A3, A4). Consta de dos revisiones (una cada seis meses), con una decisión final luego de la segunda. - Superficiales. Se valida que el vehículo no tenga choques o partes rotas; limpieza. - Técnicas. En la segunda revisión, se deberá presentar el resultado de la revisión técnica. Para ambos casos, el conductor podría tener algún tipo de facilidad o subsidio en talleres, como incentivo por dar un buen servicio.
<b>DA Defensiva</b>	E8	DA1. Establecer un gobierno corporativo con políticas y normas que regulen la toma de decisiones y que midan y controlen el desempeño de la dirección y el cumplimiento del plan estratégico, con miras a asegurarle a la empresa un crecimiento sostenible. (D1, D3, D4, D5, D6, D8, A1, A2, A3, A4)
	E9	DA2. Diseñar un plan de responsabilidad social empresarial (RSE) que contemple un aporte activo y voluntario al mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad. (D1, D2, D3, D4, D5, D6, D8, A1, A2, A3, A4)

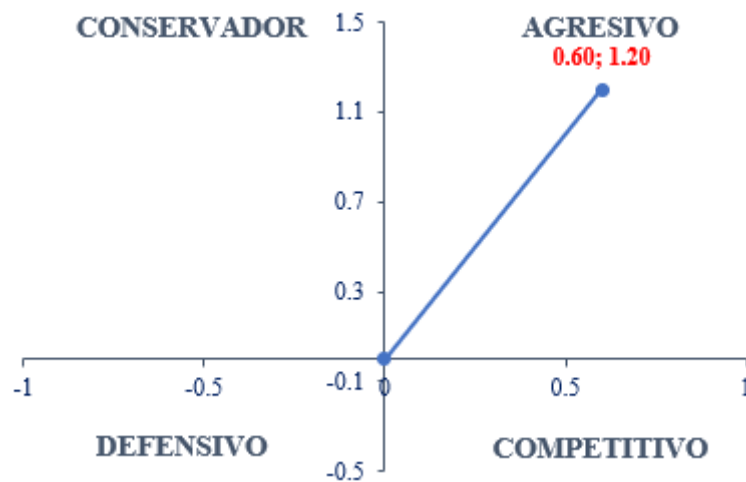
Fuente: Elaboración propia, con base en David, 2003.

## 2. Analisis de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Según David (2003), la matriz PEYEA permite determinar si la estrategia del sector analizado debe ser agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, buscando para ello la más adecuada en función de factores internos (fuerza financiera y ventaja competitiva) y factores externos (estabilidad del entorno y la fuerza de la industria) (ver anexo 8).

El resultado de este análisis indica que Uber posee un perfil agresivo y esto le permite utilizar estrategias tales como penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal y diversificación (David, 2003).

### Gráfico 7. Analisis PEYEA



Fuente: Elaboración propia, con base en David, 2003.

De este análisis, se concluye que la empresa deberá dirigir sus esfuerzos hacia las estrategias agresivas o de crecimiento, las cuales concuerdan con las estrategias producto del análisis del FODA cruzado y la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE), que veremos en el capítulo IV.

## 3. Matriz interna–externa (IE)

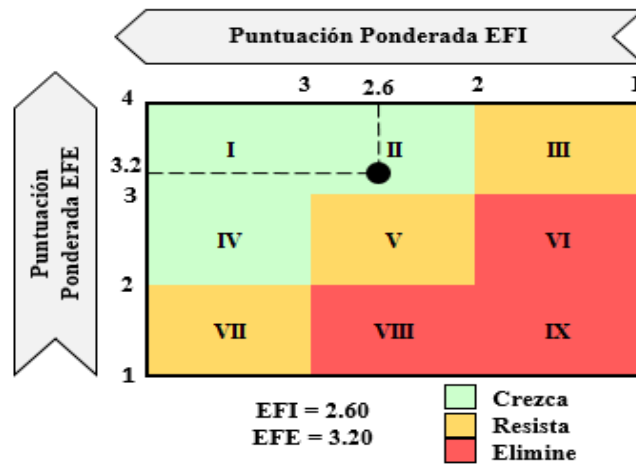
La matriz IE nos permite evaluar la empresa tomando sus factores internos y externos. Se trabaja sobre un plano de dos dimensiones, donde la puntuación ponderada de EFI va sobre el eje X y la puntuación ponderada de EFE va sobre el eje Y. La intersección de estos dos puntos ubica a la empresa dentro de uno de los nueve cuadrantes que conforman este plano. El cuadrante nos permitirá definir el tipo de estrategia a seguir.

Cuadrante I, II, IV: estrategias de crecer.

Cuadrante III, V, VII: estrategias de mantener.

Cuadrante VI, VIII, IX: estrategias de eliminar.

**Gráfico 8. Matriz IE**



Fuente: Elaboración propia, con base en David, 2003.

Uber se ubica en el cuadrante II, sector de crecimiento. Las estrategias por seguir en este cuadrante son las de penetración de mercado y desarrollo de producto.

**4. Matriz de la gran estrategia (GE)**

La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se listan en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz (David, 2003).

**Gráfico 9. Matriz de la Gran Estrategia - GE**



Fuente: Elaboración propia, con base en David, 2003.

Uber se ubica en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia (GE), una excelente posición que debe saber aprovechar, continuando con las estrategias de penetración y desarrollo, tanto de mercados como de productos, y sumando además estrategias de diversificación relacionada.

El resultado de la matriz IE y la matriz GE refuerzan la inclinación hacia el crecimiento que presentan los objetivos estratégicos definidos en este estudio.

## Capítulo VI. Selección de estrategias

### 1. Matriz de alineamiento estratégico

La matriz de alineamiento estratégico toma las estrategias más orientadas a atender los objetivos estratégicos de la empresa y los cruza con el resultado obtenido de las matrices FODA, PEYEA, IE y GE. Las estrategias que cuenten con el mayor número de repeticiones se mantienen dentro de los siguientes análisis (ver anexo 9). Como resultado, tenemos que, del grupo de nueve estrategias alternativas, seguiremos analizando ocho.

**Tabla 19. Matriz de alineamiento - estrategias alternativas**

Estrategia	Descripción
E1	FO1. Invertir en la investigación de nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos servicios.
E2	FO2. Diseñar nuevos servicios y programas orientados a segmentos nicho de mercado y de inclusión, como minusválidos, niños, adultos mayores, mascotas y mantener los que ya existen.
E3	FO3. Elaborar un plan de marketing que difunda, dentro y fuera de la empresa, los beneficios de utilizar Uber, como conductor y como pasajero, y las ventajas que ofrece su modelo de negocio.
E4	DO1. Mejorar y diseñar programas de fidelización para conductores y pasajeros. A través de recompensas y reconocimientos premiar al usuario por el uso del aplicativo
E6	DO3. Mejorar los servicios Ube que se ofrecen a través dispositivos que no son celulares, como tabletas, computadoras de escritorio, computadoras personales, etc.
E7	FA1. Implementar un plan anual de renovación de inscripción. Consta de dos revisiones (una cada seis meses), con una decisión final luego de la segunda. - Superficiales. Se valida que el vehículo no tenga choques o partes rotas; limpieza. - Técnicas. En la segunda revisión, deberá presentar el resultado de la revisión técnica. Para ambos casos el conductor podría tener algún tipo de facilidad o subsidio en talleres, como incentivo por dar un buen servicio.
E8	DA1. Establecer un gobierno corporativo con políticas y normas que regulen la toma de decisiones y que midan y controlen el desempeño de la dirección y el cumplimiento del plan estratégico, con miras a asegurarle a la empresa un crecimiento sostenible.
E9	DA2. Diseñar un plan de responsabilidad social empresarial (RSE) que contemple un aporte activo y voluntario al mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 2. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

La matriz MCPE cruza las estrategias formuladas con la información obtenida de las matrices EFE, EFI, FODA e IE y, luego de realizar una ponderación que mide el atractivo de cada estrategia, nos permite evaluar de forma objetiva y decidir cuáles serán las estrategias específicas a implementarse (David, 2003).

En el anexo 10 se detalla la calificación y la ponderación otorgada a los factores internos y externos identificados previamente. Como resultado, tenemos que del grupo de ocho estrategias alternativas seguiremos analizando solo cinco de ellas.

**Tabla 20. Matriz MCPE – estrategias alternativas**

Estrategia	Descripción
E2	FO2. Diseñar nuevos servicios y programas orientados a segmentos nicho de mercado y de inclusión, como minusválidos, niños, adultos mayores, mascotas y mantener los que ya existen.
E3	FO3. Elaborar un plan de marketing que difunda, dentro y fuera de la empresa, los beneficios de utilizar Uber, como conductor y como usuario, y las ventajas que ofrece su modelo de negocio.
E4	DO1. Mejorar y diseñar programas de fidelización para conductores y usuarios. A través de recompensas y reconocimientos, premiar al usuario por el uso del aplicativo.
E8	DA1. Establecer un gobierno corporativo con políticas y normas que regulen la toma de decisiones y que midan y controlen el desempeño de la dirección y el cumplimiento del plan estratégico, con miras en asegurarle a la empresa un crecimiento sostenible.
E9	DA2. Diseñar un plan de responsabilidad social empresarial (RSE) que contemple un aporte activo y voluntario al mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 3. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

En el anexo 11 se muestra la relación entre las estrategias hasta ahora priorizadas y los objetivos estratégicos definidos para el período planteado en este estudio, 2018–2022.

La siguiente tabla resume la lista de cuatro estrategias, que son las que finalmente serán desarrolladas y que resultaron del cruce de las matrices PEYEA, IE y GE y los objetivos estratégicos.

**Tabla 21. Estrategias seleccionadas priorizadas**

Estrategia	Descripción	OC1	OC2	OC3	OS4	OS5
E2	FO2. Diseñar nuevos servicios y programas orientados a segmentos nicho de mercado e inclusión, como minusválidos, niños, adultos mayores, mascotas y mantener los existentes.	X	X	X	X	X
E4	DO1. Mejorar y diseñar programas de fidelización para conductores y usuarios. A través de recompensas y reconocimientos, premiar al usuario por el uso del aplicativo.	X		X	X	X
E8	DA1. Establecer un gobierno corporativo con políticas y normas que regulen la toma de decisiones y que midan y controlen el desempeño de la dirección y el cumplimiento del plan estratégico, con miras a asegurarle a la empresa un crecimiento sostenible.		X	X	X	X
E9	DA2. Diseñar un plan de responsabilidad social empresarial (RSE) que contemple un aporte activo y voluntario al mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad.			X	X	X

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 4. Estrategias funcionales

A continuación, se detallan las estrategias funcionales de acuerdo con los objetivos estratégicos y las estrategias seleccionadas. Para mayor detalle sobre el presupuesto del plan, ver anexo 14.

**Tabla 22. Estrategias funcionales**

PLANES DE ÁREAS FUNCIONALES			
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ÁREA	PLAN DE ACCIÓN
Obj. Est.1. Incrementar la participación actual de mercado.	Diseñar nuevos servicios y programas orientados a segmentos nicho de mercado e inclusión, como minusválidos, niños, adultos mayores y mascotas.	Operaciones Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Establecer opciones en la aplicación dirigidas a determinados nichos de mercado.</li> <li>* Ser más rigurosos en la selección de conductores; identificar talento a través de la puntuación brindada por el servicio.</li> <li>* Introducir tecnología para mejorar la seguridad dentro de la aplicación y el servicio.</li> <li>* Realizar campañas de publicidad para difundir los servicios y programas, así como los beneficios de usar y ser parte de Uber.</li> </ul>
Obj. Est.2. Establecer prácticas de buen gobierno corporativo.	Establecer un gobierno corporativo con políticas y normas que regulen la toma de decisiones y que midan y controlen el desempeño de la dirección y el cumplimiento del plan estratégico. Así mismo, que le asegure a la empresa un crecimiento sostenible	Directorio y Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Restructurar la organización, empezando por la contratación de un CEO que tenga liderazgo y visión global, incluyendo la conformación de un gobierno corporativo imparcial y vigilante.</li> <li>* Implementar políticas de gobierno corporativo.</li> <li>* Formar un área de RSE.</li> <li>* Ingresar al mercado de capitales para mejorar las oportunidades de financiamiento.</li> <li>* Prevenir fraudes corporativos.</li> </ul>
Obj. Est.3. Crear un plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	Diseñar un plan de responsabilidad social empresarial (RSE) que contemple un aporte activo y voluntario al mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad.	Responsabilidad Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Implementar políticas de RSE.</li> <li>* Hacer más rigurosa la validación de las condiciones del automóvil cuando este se registra en Uber. Se deberá trabajar con autos modernos, de ser posible que cuenten con energía renovable (gas). De esta manera, mejoramos la marca y se reduce el impacto en el ambiente.</li> <li>* Promover el uso responsable de taxi cuando las personas hayan bebido alcohol. Hoy en día existen alternativas seguras para regresar a casa sin necesidad de manejar y Uber debería ser la primera opción.</li> <li>* Lanzar campaña de viajes gratis cada vez que ocurra un incidente mayor, como atentados terroristas, huracanes, incendios o terremotos.</li> <li>* Crear un programa de voluntariado que involucre a la fuerza laboral de Uber y, en algunos casos, invite a los usuarios a participar</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Capítulo VII. Plan de marketing

### 1. Introducción

Uber ofrece diversos servicios relacionados con el transporte. Sin embargo, consideramos que esta gama de servicios debe ampliarse y difundirse. En este capítulo desarrollaremos el plan de marketing para los próximos cinco años. Para mayor detalle sobre el presupuesto del plan, ver el anexo 14.

**Tabla 23. Objetivos del plan de marketing**

OBJETIVO GENERAL			
OG. Incrementar la participación actual de mercado, implementando nuevos servicios que generen valor a sus usuarios (clientes).			
Objetivos específicos		Acciones por desarrollar	Plazo
Obj. Est.1. Introducir al mercado servicios especiales para el transporte de niños, adultos mayores y minusválidos.	Ventas	Lograr posicionar los nuevos servicios como uno de los más solicitados, incrementando los ingresos en un 10%.	CP (1 año)
		Incrementar los ingresos de estos servicios y los ya existentes en un 15%.	MP (3 años)
		Incrementar los ingresos por todos los servicios en un 20%, siendo una empresa reconocida por ser socialmente responsable.	LP (5 años)
Obj. Est.2. Gestionar alianzas estratégicas con colegios, academias y clínicas.	Alianzas	Lograr la preferencia de transporte de personas de estos centros en un 2%.	CP (1 año)
		Incrementar la cantidad de servicios realizados en un 5%.	MP (3 años)
		Incrementar la cantidad de servicios realizados en un 10%	LP (5 años)
Obj. Est.3. Difundir los diferentes servicios a través de redes sociales y otros medios publicitarios.	Canales	Establecer contratos publicitarios trimestrales que difundan los nuevos servicios.	CP (1 año)
		Establecer contratos publicitarios trimestrales que difundan el 20% de los servicios que se desea impulsar.	MP (3 años)
		Establecer contratos publicitarios que difundan el 30% de los servicios.	LP (5 años)
Obj. Est.4. Fortalecer la marca con servicios que generen valor a los usuarios (clientes).	Imagen	Diseñar promociones para los clientes (pasajero y conductor) que recompensen el uso del aplicativo (primeros viajes, descuentos de un 20% por acumulación de kilómetros y menor cantidad de cancelaciones, entre otras).	CP (1 año)
		Realizar descuentos especiales (30% del costo original) o viajes de regalo a los clientes en fechas importantes, como cumpleaños.	MP (3 años)
		Garantizar a los usuarios que los conductores llegaran en el tiempo indicado, con penalizaciones por abandono de carreras.	LP (5 años)

Fuente: Elaboración propia, 2018

#### • Desarrollo de los nuevos servicios

Se implementarán servicios especiales orientados al transporte de niños, adultos mayores y minusválidos, para lo cual se deberá realizar una rigurosa selección de conductores con calificación sobresaliente y disposición al servicio. También se deberá implementar una funcionalidad especial para este tipo de usuarios, que permita que la ubicación del conductor



sea compartida con la persona que el pasajero registre en la *app*, como su adulto responsable, automáticamente después de iniciado el servicio.

- **Determinación del mercado**

El mercado objetivo será el de padres e hijos que no puedan realizar el traslado de sus niños, padres o familiares minusválidos, que cuenten con un celular que tenga instalado la *app* de Uber y que deseen un servicio privado, confiable y seguro, a un precio competitivo.

- **Alianzas**

Se deberá, gestionar alianzas estratégicas con clínicas, colegios y academias a fin de promover el uso de este medio de transporte para facilitar a los involucrados un medio de transporte seguro y rápido. Parte del servicio debería contemplar la toma de fotografías al momento del recojo y llegada a destino, que serían compartidas con la persona que solicitó el servicio.

- **Segmentación**

Se quiere atraer, vincular y fidelizar a los usuarios. El objetivo de estos nuevos servicios es darle mayor valor a los clientes y mantener a Uber como una marca que ofrece diferentes alternativas de servicio.

- **Posicionamiento**

Con base en lo indicado por Kotler & Lane Keller, 2012, con estos nuevos servicios lo que se busca es brindar un valor añadido a los clientes y posicionarse en sus mentes como una empresa con servicios valiosos, los cuales presentan a Uber como una empresa con sensibilidad y responsabilidad social.

## **2. Marketing**

Uber, al ser una empresa que ofrece servicios, se basará en el marketing *mix* conformado por las 7P: producto o servicio, precio, plaza, promoción, personal, procesos y presentación.

El marketing *mix* tiene como objetivo analizar el comportamiento de los mercados y de los consumidores, para generar acciones que busquen retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.

**Gráfico 10. Marketing mix**



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Dole, S. 2015.

## 2.1 Producto o servicio

Uber es una empresa que ofrece servicios de transporte de pasajeros, el cual es solicitado a través de una aplicación móvil que permite conectar a los pasajeros con los conductores que utilizan sus vehículos personales, no comerciales, para brindar el servicio. Con el tiempo, la gama de servicios que ofrece Uber creció de un único servicio de transporte de pasajeros con autos negros elegantes, a otros orientados a las diferentes necesidades de los usuarios finales.

- Uber X: lanzado en el 2012, es el servicio estándar que Uber ofrece, mediante el cual, a un precio competitivo de mercado, el usuario accede a un servicio de transporte rápido y fácil.
- Uber Pool: lanzado en el 2014, es un servicio que ofrece viajes compartidos. El servicio, ruta y costo se comparte con otros usuarios. Esta modalidad es más económica y ayuda a reducir el número de automóviles en una carretera.
- Uber Black: es el servicio que se caracteriza por usar solo automóviles negros y no ser tan económico como Uber X.

A través de la aplicación, y dependiendo del país, se ofrece otros tipos de servicios adicionales.

- Uber Bike: se encuentra en Amsterdam y Sao Paulo.
- Uber Moto: se encuentra en Nueva Delhi, Hanoi, Bangalore.
- Uber Pet: se encuentra en México.
- Uber Green: se encuentra en París, Porto y Lisboa.
- Uber Boat: se encuentra en Estambul.
- Uber LUX: se encuentra en Roma, Londres y Los Angeles.
- Uber Moto: se encuentra en Tailandia.

## 2.2 Precio

Uber asigna tarifas haciendo uso de su algoritmo de Tarifa Dinámica (*Surge Pricing*), el cual establece sus precios en función de la oferta y demanda. En períodos de mucha actividad (alta demanda) o cuando por alguna razón no hay muchos conductores (baja oferta), los precios de Uber aumentan. Uber maneja las tarifas más competitivas del mercado, es un precio bajo y accesible por el servicio que se recibe.

## 2.3 Plaza

Uber opera en 84 países y 789<sup>15</sup> ciudades alrededor del mundo, esta valorizada en aproximadamente \$60MM.

## 2.4 Promoción

El sitio web de Uber y la aplicación Uber son los principales canales que usa la empresa para promover sus servicios; sin embargo, gracias a sus servicios diferenciados, Uber ha logrado generar mucha publicidad y marketing de boca en boca. Se usan activamente las redes sociales para promocionar la marca y sus ofertas y descuentos más recientes, incluso para resolver las consultas que puedan tener los clientes. Adicionalmente, Uber se promociona a través del patrocinio de eventos, del programa de referidos, otorgamiento de paseos gratis o con descuento y la entrega de códigos de promoción, pero el beneficio de precios bajos es aún una de las mejores ventajas de Uber, debido a que ayuda a que la marca se comercialice a sí misma.

Los puntos clave que ayudaron al gran éxito de la marca pueden resumirse en lo siguiente:

- Los *early adopters*<sup>16</sup>. Estos usuarios son los primeros en usar y aceptar el servicio, lo usan constantemente y comparten sus experiencias con su entorno, lo cual genera publicidad para la marca.
- Los referidos: el aplicativo permite referirle el servicio a un conocido y por esta acción el usuario recibe beneficios exclusivos, como viajes gratis o descuentos.
- Las calificaciones: es uno de los aspectos que diferencian más a Uber del servicio tradicional de taxis. Los conductores se esmeran en ofrecer un servicio de calidad, porque es determinante

---

<sup>15</sup> Consultado en la página web <https://uberestimator.com/cities>

<sup>16</sup> Los *early adopters*, o primeros adoptantes, son aquellos consumidores a quienes el servicio, propuesta o solución le aporta una solución a un problema, incluso si esta no está completa o no es del todo perfecta. Esto permite que el *early adopter* aporte retroalimentación y conocimiento en miras de mejorar la propuesta. El *early adopter* es la persona o grupo de personas que son los primeros en probar la solución. Es el atrevido, al que le encanta estar donde está la novedad, la innovación. (Torreblanca, 2015)

para sus resultados y los pasajeros hacen buen uso del servicio porque una buena calificación permite acceder a servicios exclusivos, como UberVip.

- El factor sorpresa: Uber constantemente lanza ofertas especiales o promociones que hacen que los usuarios generen simpatía por la marca.
- Asociación con otras empresas: a través de acuerdos comerciales con empresas como bancos, aplicaciones, móviles y librerías, Uber accede a nuevos usuarios, ofreciendo beneficios exclusivos.

## **2.5 Personal**

Dado que Uber es una empresa que brinda servicios, no hay un producto tangible. Es importante que el personal que se relaciona con la prestación de estos tenga un alto nivel de compromiso, actitud de servicio y sea orientado al cliente, ya que este se formará una impresión de la empresa basándose en el comportamiento y actitudes del personal. Uber cuenta con más de 12.000 empleados a nivel mundial. (*BBC News*, 2017)

## **2.6 Procesos**

Todo el proceso relacionado con la prestación del servicio se realiza a través de la plataforma en línea, habilitada para este fin. Este proceso empieza con el registro e inicio de sesión del cliente, continúa con el pedido del servicio, la asignación del automóvil y el traslado del pasajero, y finaliza con el pago del servicio a través de un medio electrónico o en efectivo, así como la calificación del servicio.

## **2.7 Presentación**

El servicio que ofrece Uber se presenta a través del aplicativo móvil y de los automóviles que realizan el traslado del pasajero.

## Capítulo VIII. Plan de operaciones

### 1. Introducción

El plan de operaciones busca brindar un servicio de transporte privado a través del uso de una plataforma digital (*app*) que ofrezca una experiencia diferente, segura y con la confianza de que se recibirá un servicio de calidad. También pretende posicionarse en la mente de los usuarios como una empresa responsable, dejando atrás la carencia de una cultura organizacional adecuada y opacada muchas veces por escándalos.

### 2. Objetivos y estrategia de operaciones

Los objetivos principales se listan en la siguiente tabla. Para mayor detalle sobre el presupuesto del plan, ver el anexo 14.

**Tabla 24. Objetivo del plan de operaciones**

OBJETIVO GENERAL			
OG. Ofrecer una experiencia de transporte diferente, segura y confiable.			
Objetivos específicos		Actividades a desarrollar	Plazo
Obj. Est.1 Reestructurar la organización con un CEO con liderazgo y visión global.	Ventas	Lograr posicionar la marca de Uber como una de las más preferidas por los usuarios a nivel global, con un incremento de ingresos en un 10%.	CP (1 año)
		Incrementar los ingresos de sus servicios en un 15%.	MP (3 años)
		Incrementar los ingresos por todos los servicios, al ser reconocida como empresa socialmente responsable, en un 20%.	LP (5 años)
Obj. Est.2 Diseñar nuevos servicios y un nuevo formato de la <i>app</i> .	Alianzas	Diseñar nuevos servicios, en colaboración con otras empresas. Lograr un incremento, de preferencia, de un 10%.	CP (1 año)
		Incrementar la preferencia de los usuarios en un 15%.	MP (3 años)
		Incrementar la preferencia en un 20%.	LP (5 años)
Obj. Est.3 Difundir la nueva cultura organizacional de responsabilidad social y sensibilización de Uber.	Canales	Gestionar el cambio cultural organizacional que involucre a los conductores y a toda la organización. Incrementar la preferencia de los conductores en un 5%.	CP (1 año)
		Incrementar la preferencia de los conductores en un 10%.	MP (3 años)
		Incrementar la preferencia de los conductores en un 15%.	LP (5 años)
Obj. Est.4 Prevenir y reducir la probabilidad de fraudes, escándalos y actitudes que afecten el buen desempeño corporativo.	Imagen	Realizar actividades de responsabilidad social; asignar el 3% de las ventas anuales para estas actividades.	CP (1 año)
		Realizar actividades de responsabilidad social; asignar el 5% de las ventas anuales para estas actividades.	MP (3 años)
		Realizar actividades de responsabilidad social; asignar el 7% de las ventas anuales para estas actividades.	LP (5 años)

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Capítulo IX. Plan de recursos humanos

### 1. Introducción

El plan de recursos humanos implica crear una nueva estructura orgánica que contribuya a interiorizar la cultura organizacional, basada en la nueva misión, visión y principios, con el objetivo de cumplir las estrategias a seguir. El establecer un gobierno corporativo orientado a los grupos de interés generará valor, tanto para el entorno como para la organización.

Por otro lado, buscamos que Uber se convierta en uno de los mejores lugares para trabajar. Esto es de gran importancia para retener y atraer nuevo talento, e incrementar el potencial del capital humano, incentivando la innovación. Un buen clima y ambiente laboral ayudará a mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Esto debería ser el factor clave que sustente la gestión de recursos humanos.

Los múltiples escándalos que se hicieron públicos durante el 2016, y la carencia de un gobierno corporativo, han generado un impacto negativo en la marca, lo que dio como resultado la pérdida de entre veinte y treinta mil millones de dólares en el valor de su compañía (*El Comercio*, 2017).

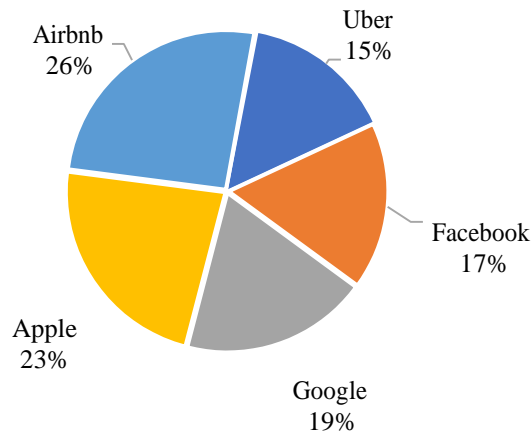
Uno de los retos del nuevo CEO de Uber, Dara Khosrowshahi, es definir y lograr que la empresa adopte una nueva cultura empresarial, dejando atrás el corte machista y misógino, así como el sesgo de género, que actualmente caracterizan a la empresa<sup>17</sup>. Según el primer informe de diversidad publicado por Uber en marzo del 2017, el 15% de trabajadores en Uber son mujeres y el 22% de posiciones de liderazgo son ocupadas por mujeres (*Semana Económica*, 2017). Esto, en comparación con otras empresas de tecnología líderes en Silicon Valley, deja a Uber muy por detrás. A estos casos, como el reportado por Susan Fowler<sup>18</sup>, se suman los casos sobre actos delictivos cometidos por los conductores en agravio de los clientes y los de robo de información. Sin embargo, creemos que en el futuro estos podrían reducir su incidencia si se ejecuta acciones puntuales con sanciones estrictas, se maneja mejores filtros al momento de escoger a los conductores y se incorpora tecnología para incrementar la seguridad en la plataforma.

---

<sup>17</sup> Referencia a la investigación realizada por el exfiscal de Estados Unidos, Eric Holder, sobre la cultura corporativa de Uber.

<sup>18</sup> El 19 de febrero del 2017, Susan Fowler, ingeniera de sistemas que laboraba en Uber, hizo público en su blog personal el acoso sexual al que fue víctima y cómo el área de recursos humanos y distintos directivos de la empresa hicieron caso omiso a sus reportes. Este caso, y la viralización de un video donde el fundador, y ahora ex CEO de Uber, Travis Kalanick, le hablaba de forma despectiva a un conductor Uber, hicieron que la junta de accionistas solicitara su renuncia.

**Gráfico 11. Mujeres en roles técnicos**



Fuente: Elaboración propia, 2018, adaptación de Bloomberg<sup>19</sup>.

## **2. Estructura organizacional**

Mintzberg ha desarrollado cinco configuraciones ideales, dentro de las cuales podemos clasificar una empresa según sus características: la estructura simple, la organización divisional, la adhocracia, la burocracia maquinal y la burocracia profesional.

Uber es una empresa con procedimientos formales, trabajo especializado, con agrupaciones funcionales y alta jerarquía y, según Mintzberg (1989), esto responde a una configuración de tipo burocracia maquinal (ver anexo 12). La estructura organizacional que proponemos ayudará a Uber a lograr la flexibilidad y la descentralización de poder requeridas por este tipo de configuración. Uber debe ser capaz de adaptarse rápidamente a cambios, como resultado de factores externos a la empresa o a entornos inestables. Se propone que Uber cuente con una junta general de accionistas, conformada luego de ingresar al mercado de capitales, un directorio y un gobierno corporativo que vele por mantener la transparencia dentro y fuera de la organización, que apoye al directorio en la toma de decisiones. Por otro lado, se propone crear un área de responsabilidad social empresarial que, junto con el gobierno corporativo, maneje las expectativas de los grupos de interés, haciéndose responsable de los impactos positivos y negativos.

## **3. Objetivos de recursos humanos y su plan de acción**

El plan de recursos humanos se enfoca en crear un buen ambiente de trabajo, saludable y basado en respeto, inclusión y tolerancia. Esto contribuirá de forma directa al mejoramiento de la imagen

---

<sup>19</sup> En comparación con otras empresas de tecnología, Uber queda rezagado cuando se trata de la contratación de ingenieros de sistemas mujeres.

de la empresa, que sería el objetivo general. Para mayor detalle sobre el presupuesto del plan, ver el anexo 14.

**Tabla 25. Objetivos plan de RR.HH.**

<b>OBJETIVO GENERAL</b>		
OG. Contar con una nueva estructura orgánica y cultura organizacional para cumplir con los objetivos de la empresa.		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Acciones por desarrollar</b>	<b>Plazo</b>
Obj. Est.1. Búsqueda y retención de colaboradores talentosos.	* Definir la nueva cultura corporativa y, con el apoyo del CEO, lograr que todos los trabajadores la adopten. Para esto, el CEO debe tener liderazgo y visión global.	MP (3 años)
	* Definir 7% como el tope para el indicador que mide la salida y la rotación de personal. Con esto se busca incrementar el índice de retención del talento.	MP (3 años)
Obj. Est.2. Mejorar la imagen interna y externa de Uber.	* Incrementar el porcentaje de mujeres que trabaja en la empresa a 40%, promoviendo la igualdad de género, la diversidad y la multiculturalidad.	LP (5 años)
	* Crear un área encargada de responsabilidad social empresarial.	CP (1 año)
	* Implementar evaluaciones de desempeño, con su respectivo plan de mejora.	CP (1 año)
	* Definir políticas que regulen cómo se relacionan los trabajadores dentro de la empresa, en qué punto una relación puede generar conflictos de interés y qué acciones se deberían tomar para mitigarlo.	CP (1 año)
	* Implementar programas de capacitación continua para los colaboradores.	CP (1 año)

Fuente: Elaboración propia, 2018



## Capítulo X. Plan de responsabilidad social empresarial - RSE

### 1. Introducción

Olcese (2008) define responsabilidad social como «Una empresa responsable y sostenible que busca perdurar a lo largo del tiempo, creando valor para sí misma y para su entorno».

Creemos que Uber ha creado valor para sí mismo, con un crecimiento exponencial de expansión y un crecimiento económico orientado a cumplir metas, en un contexto de gobierno corporativo orientado en su totalidad a los *shareholders*. Sin embargo, se ha dejado de lado el entorno, a los *stakeholders* que, según Freeman (1984), son cualquier grupo o individuo cuya interacción directa o indirecta con la empresa le permitirá lograr o no los objetivos. Debido a este divorcio entre grupos de interés, vemos que Uber necesita definir un área que apoye al gobierno corporativo. Dentro de la administración de empresas, esta nueva área va tomando mayor importancia, ya que, basándose en normas, leyes y regulaciones, tanto laborales como ambientales, genera valor, rentabilidad y desarrollo sostenible en el tiempo.

### 2. Identificación de interesados

De acuerdo con los planteamientos desarrollados por Mitchell, Agle y Wood (1997), se propone agrupar a los *stakeholders* dentro de tres criterios: poder, legitimidad y urgencia. En el anexo 13 se trabajó esta agrupación y se identificó nueve grupos de interés a los que se debe brindar mayor atención y para los que los planes de acción deben enfocarse en la generación de valor para la empresa. La tabla 26 lista los nueve grupos de interesados, ordenados por prioridad: los inversionistas (que actualmente son los directivos) y los clientes. Luego tenemos a los expectantes, que serían los trabajadores, los proveedores y los ciudadanos y, finalmente, a los latentes, que son la competencia, los gobiernos, los medios de comunicación y los activistas.

**Tabla 26. Grupos de interés priorizados**

<i>Stakeholder</i>	Priorización
Inversionistas	Urgente
Clientes	Urgente
Trabajadores	Expectante
Proveedores	Expectante
Ciudadanos	Expectante
Competencia	Latente
Gobiernos y entes reguladores	Latente
Medios de comunicación	Latente
Activistas	Latente

Fuente: Elaboración propia, 2018

### 3. Objetivos y planes de acción

La gestión socialmente responsable tendrá como objetivo satisfacer las necesidades y las expectativas de los grupos de interés; el área de responsabilidad social empresarial que se propone crear será la encargada de medir el grado de cumplimiento, permitiendo elaborar nuevas estrategias y programas dentro de un proceso de retroalimentación. Incluir la responsabilidad social en el cuadro de mando de la empresa permitirá continuar con la creación de valor económico, social y ambiental. La responsabilidad social empresarial es tarea de toda la organización, pero los planes serán desarrollados por cada área funcional, como parte de su gestión. Para mayor detalle sobre el presupuesto del plan, ver el anexo 14.

**Tabla 27. Actividades de responsabilidad social empresarial en Uber**

Objetivo general			
OG. Crear un plan de responsabilidad social empresarial para brindar valor al entorno y a la compañía.			
Objetivos específicos	Acciones por desarrollar	Plazo	
Obj. Esp.1. Comprometer al personal con la ética corporativa de la empresa y la calidad del servicio.	Directorio	* Establecer dentro del gobierno corporativo un comité de cumplimiento y definir sus funciones y responsabilidades respecto de la regulación y la auditoría de las operaciones de Uber.	CP (1 año)
	Operaciones de recursos humanos	* Diseñar un código de ética y comunicarlo a toda la empresa. El seguimiento sobre su adopción se hará a través de auditorías internas/externas.	MP (3 años)
		* Diseñar políticas y normas que regulen y amonesten el incumplimiento del nuevo código de conducta.	MP (3 años)
		* Realizar talleres en los que participe toda la organización, para fortalecer valores, principios, políticas y códigos de conducta.	CP (1 año)
Obj. Est.2. Mantener una mejora constante sobre el clima laboral y las condiciones de trabajo de los trabajadores.	Recursos humanos	* Mejorar la relación entre jefes y colaboradores, incentivando integraciones o espacios donde se afiancen lazos.	CP (1 año)
		* Diseñar un programa de reconocimientos al buen desempeño y logros obtenidos.	CP (1 año)
		* Incrementar el número de cursos, talleres y capacitaciones internas brindadas a los colaboradores.	MP (3 años)
		* Incrementar la cantidad de eventos deportivos para la integración.	CP (1 año)
		* Implementar encuestas de clima laboral e incentivar a todos los colaboradores a participar. Con los resultados obtenidos, se medirá y evaluará el ingreso a la lista de Mejor Empresa para Trabajar.	CP (1 año)
		* Tener retroalimentación entre jefes y colaboradores cada trimestre con la finalidad de mejorar y corregir procedimientos. Estas reuniones deben generar un plan de mejora.	CP (1 año)
Obj. Est.3. Involucramiento y apoyo hacia la comunidad con medidas que generen inclusión y desarrollo.	Comercial	* Promover el uso responsable de taxi cuando las personas hayan bebido alcohol. Hoy en día hay muchas alternativas seguras para regresar a casa y una de ellas debe ser Uber.	CP (1 año)
	Comercial	* Lanzar campañas de viajes gratis cada vez que ocurra un incidente mayor, como atentados terroristas, huracanes, incendios o terremotos.	CP (1 año)
	Recursos humanos	* Formar voluntariados para educar en temas de seguridad vial, finanzas, <i>startups</i> , ventas, etc. Los grupos de colaboradores dictarían estas charlas en comunidades lejanas, para que impulsen el desarrollo del país.	MP (3 años)

Objetivo general			
OG. Crear un plan de responsabilidad social empresarial para brindar valor al entorno y a la compañía.			
Objetivos específicos	Acciones por desarrollar		Plazo
		* Incrementar la cantidad de mujeres que trabajan en Uber. Se buscará, en ubicaciones ajenas a la capital, el talento requerido para trabajar en Uber.	MP (3 años)
		* Diseñar programas de voluntariado en las comunidades para dictar talleres (lego, agilidad y computación) para niños.	MP (3 años)
Obj. Est.4. Desarrollo constante de iniciativas que mejoren el impacto con el medio ambiente.	Operaciones	* Mejorar el filtro usado al momento de elegir a los conductores. Estos deben cumplir con los requisitos de registro, sin excepción. Se le puede dar preferencia a conductores que cuenten con automóviles que usen energía renovables (gas), para reducir la huella de carbono.	CP (1 año)
Obj. Est.5. Mejora sobre los canales de comunicación.	Operaciones	* Comunicación anual con los clientes: encuestas de satisfacción y percepciones.	MP (3 años)
	Marketing	* Visitas periódicas y premiaciones de la gerencia comercial a los clientes y conductores más valorados.	MP (3 años)
	Comercial	* Mantener una relación permanente con medios de comunicación nacionales y extranjeros.	CP (1 año)
	Directorio	* Iniciar reuniones trimestrales para que las gerencias presenten a toda la empresa un resumen consolidado de lo que fue el desempeño del trimestre.	MP (3 años)
		* Iniciar la elaboración de memorias anuales, donde se deberá incluir el resultado de este plan de responsabilidad. Al ser la primera memoria de la empresa, se contratará una consultora externa como guía.	LP (5 años)
	Recursos humanos	* Establecer mesas de diálogo para discutir y transmitir las necesidades de activistas, así como la situación de la compañía para definir los acuerdos para su cumplimiento.	MP (3 años)
Finanzas	* Brindar información fidedigna y transparente de la situación financiera de la compañía.	LP (5 años)	

Fuente: Elaboración propia, 2018

## **Capítulo XI. Plan financiero**

### **1. Introducción**

El análisis del impacto económico y financiero de las estrategias anteriormente formuladas corresponden al plan estratégico 2018-2022. El análisis de la evaluación financiera se basa en información contable presentada en los estados financieros reales de Uber del 2013 hasta el segundo cuatrimestre del 2014, extraídas de Bloomberg. Debido a esta limitación, se tuvo que completar ciertas variables internas con tendencias y sumir un crecimiento del 300% de ingresos por año. El siguiente análisis presenta el potencial económico-financiero para los accionistas respecto de la implementación de las estrategias formuladas (ver anexo 2).

### **2. Objetivos generales**

- Gestionar los recursos financieros para maximizar la utilidad neta y generar un crecimiento económico sostenible de la empresa.

### **3. Objetivos específicos**

- Incrementar los ingresos de ventas en un 20% anual.

### **4. Supuestos generales**

- Se analiza el flujo de caja donde se comparan los resultados con y sin la aplicación de las estrategias propuestas en los distintos planes funcionales.
- Se toma como año base los estados financieros al cierre del segundo cuatrimestre del 2014 y un incremento de ventas anual del 300% en 2015, 200% en 2016 y 100% en 2017. Este incremento ha ido acorde y por encima del aumento anual del PBI de EEUU.
- El decremento de ventas entre un año y otro es consecuencia del ruido social generado por los eventos ocurridos en los últimos años (ver anexo 1) y que causaron que el CEO Travis Kalanick fuera invitado a dejar el cargo. Esta coyuntura dañó la imagen de Uber.
- La evaluación es con base en proyecciones de cinco años: 2018 a 2022.
- La moneda es el dólar americano.
- El impuesto compuesto de renta anual y participaciones es del 37%.
- Se considera que todos los conceptos del anexo 14 son el presupuesto para la

implementación de las estrategias formuladas.

- Se considera el costo de ventas en un 52% de promedio del precio de ventas.
- Los gastos operativos se han considerado constantes a partir del 2017.
- Se considera un beta desapalancado de 0.98 para *software* (aplicaciones) (Damodaran, 2014).
- Se considera una depreciación constante por año de un 7% del 2014 en adelante.
- No se considera riesgo país por ser calculado el flujo de caja en EEUU.
- No se considera deuda, ya que actualmente Uber presenta pérdidas dentro de sus estados financieros.
- No se considera CAPEX, porque la empresa no decidirá realizar inversiones o compras de bienes de equipos según el plan operativo.
- Para el cálculo se considera una perpetuidad (g) del 4%.

## 5. Gasto de planes funcionales

El gasto resumen comprende las principales acciones sugeridas de los planes para la implementación de la estrategia del 2018-2022.

**Tabla 28. Resumen de gastos de los planes funcionales**

Descripción	Monto estimado (en miles de US\$)				
	2018	2019	2020	2021	2022
Total gasto en marketing	\$ 6.300	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 2.875	\$ 2.875
Total gasto en operaciones	\$ 6.550	\$ 3.450	\$ 3.450	\$ 3.250	\$ 3.250
Total gasto en recursos humanos	\$ 1.750	\$ 1.225	\$ 1.225	\$ 1.475	\$ 1.475
Total gasto en responsabilidad social	\$ 4.550	\$ 3.045	\$ 3.045	\$ 2.845	\$ 2.845
	<b>\$ 19.150</b>	<b>\$ 10.845</b>	<b>\$ 10.845</b>	<b>\$ 10.445</b>	<b>\$ 10.445</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

## 6. Cálculo de la tasa de descuento

El flujo de caja resultante será descontado a una tasa WACC (costo del capital promedio ponderado) para evaluar la viabilidad del plan estratégico. En la tabla 35 se muestra el cálculo del WACC. Este ha sido resuelto con los estados financieros al 2017, como son deuda, patrimonio y costo de la deuda, para la determinación del COK y el WACC.

**Tabla 29. Estimación WACC**

Factores Fiancieras	Valor
Beta desapalancado	0.98
Beta apalancado	0.98
Tasa libre de riesgo	2.39%
Prima por riesgo de mercado	5.38%
Deuda	0
Patrimonio	156,088
D/E	0.0%
<b>D/(D+E)</b>	<b>0.0%</b>
Impuesto	37.00%
<b>COK nominal US\$</b>	<b>7.66%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

Para el cálculo del beta de la industria, se tomó como referencia el beta desapalancado de *software* aplicaciones, publicado en Damodaran online. En consecuencia, se estima el costo de oportunidad, o  $K_e$ , utilizando el modelo CAPM, para luego llegar al WACC de 7.66%, que se utilizará para descontar el flujo de caja proyectado. El costo de capital ( $K_e$ ) resulta en 7.66%, basado en la metodología CAPM.

$$COK (K_e) = 2.39\% + (0.98\% * 5.38\%) = 7.66\%$$

Para la estimación de WACC se utiliza la siguiente fórmula:

$$WACC = 4.39\% * (1 - 37\%) * D/(D+E) + 7.66\% * E/(D+E) = 7.66\%$$

$$r_{kp} = r_f + \text{beta} (r_m - r_f) + r_{\text{país}}$$

## 7. Valor actual neto (VAN)

Los cálculos efectuados son tomados de los estados financieros proyectados (supuestos) al 2017.

El cálculo del VAN con estrategia es positivo y de mayor margen que el de sin estrategia, por lo que el proyecto es viable y tiene retorno para los inversionistas cuando se aplique la estrategia.

**Tabla 30. Resumen del cálculo del VAN con estrategia y sin estrategia**

	Con estrategia	Sin estrategia
VAN	\$ 18.261.087	\$ 3.693.005

Fuente: Elaboración propia, 2018

## 8. Evaluación financiera

A continuación, se presenta la comparación de dos escenarios de los flujos caja descontado, con

la implementación de las estrategias y sin la implementación de las estrategias a nivel consolidado.

**Tabla 31. Flujo de caja con aplicación de estrategias**

Expresado en \$ MM	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	2.756.292	3.031.921.20	3.486.709	4.009.715.79	4.811.659
Costo de ventas	1.433.272	1.576.599	1.813.089	2.085.052	2.502.063
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.323.020</b>	<b>1.455.322</b>	<b>1.673.621</b>	<b>1.924.664</b>	<b>2.309.596</b>
Operaciones y soporte	93.965	93.965	93.965	93.965	93.965
Ventas y marketing	111.129	111.129	111.129	111.129	111.129
Investigación y desarrollo	27.590	27.590	27.590	27.590	27.590
General y administrativo	690.488	690.488	690.488	690.488	690.488
Depreciación y amortización	92.611	101.873	117.153	134.726	161.672
Implementación de estrategia	19.150	10.845	10.845	10.445	10.445
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>288.088</b>	<b>419.434</b>	<b>622.451</b>	<b>856.321</b>	<b>1.214.308</b>
Otros ingresos	4.321	6.292	9.337	12.845	18.215
<b>UTILIDAD NETA (EBIT)</b>	<b>292.409</b>	<b>425.725</b>	<b>631.788</b>	<b>869.166</b>	<b>1.232.523</b>
Impuestos	108.191.32	157.518.27	233.761.47	321.591.37	456.033.54
CAPEX					
<b>FCFF</b>	<b>218.483.88</b>	<b>305.899.62</b>	<b>441.373.05</b>	<b>597.423.28</b>	<b>836.308.09</b>
Perpetuidad					23.748.373.11
<b>FCFF con perpetuidad</b>	<b>218.483.88</b>	<b>305.899.62</b>	<b>441.373.05</b>	<b>597.423.28</b>	<b>24.584.681.20</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

**Tabla 32. Flujo de caja sin aplicación de estrategias**

Expresado en \$ MM	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	2.505.720	2.505.720	2.505.720	2.505.720	2.505.720
Costo de ventas	1.302.974	1.302.974	1.302.974	1.302.974	1.302.974
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1.202.746</b>	<b>1.202.746</b>	<b>1.202.746</b>	<b>1.202.746</b>	<b>1.202.746</b>
Operaciones y soporte	93.965	93.965	93.965	93.965	93.965
Ventas y marketing	111.129	111.129	111.129	111.129	111.129
Investigación y desarrollo	27.590	27.590	27.590	27.590	27.590
General y administrativo	690.488	690.488	690.488	690.488	690.488
Depreciación y amortización	84.192	84.192	84.192	84.192	84.192
Implementación de estrategia					
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>195.382</b>	<b>195.382</b>	<b>195.382</b>	<b>195.382</b>	<b>195.382</b>
Otros ingresos	2.931	2.931	2.931	2.931	2.931
<b>UTILIDAD NETA (EBIT)</b>	<b>198.313</b>	<b>198.313</b>	<b>198.313</b>	<b>198.313</b>	<b>198.313</b>
Impuestos	73.375.83	73.375.83	73.375.83	73.375.83	73.375.83
CAPEX					
<b>FCFF</b>	<b>156.088.34</b>	<b>156.088.34</b>	<b>156.088.34</b>	<b>156.088.34</b>	<b>156.088.34</b>
Perpetuidad					4.432.390.52
<b>FCFF con perpetuidad</b>	<b>156.088.34</b>	<b>156.088.34</b>	<b>156.088.34</b>	<b>156.088.34</b>	<b>4.588.478.85</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones

- Uber es una empresa que tuvo una idea innovadora y la desarrolló hasta convertirla en una marca altamente reconocida, que ha logrado consolidarse en el mercado como un referente de precios competitivos, que aprovecha el uso de tecnologías móviles y cuyo modelo de negocio cambió la forma cómo se accede al servicio de transporte de pasajeros.
- Como resultado del análisis de macroentorno y microentorno, vemos que Uber sabe cómo aprovechar tanto oportunidades como amenazas, pero es necesario un cambio en su cultura organizacional, con la finalidad de lograr una mejor gestión de la marca.
- La evaluación interna de la empresa deja ver que Uber necesita reestructurarse como organización, enfocándose en establecer un gobierno corporativo que le permita convertirse en un negocio sostenible.
- Del análisis FODA obtenemos que las amenazas más importantes están asociadas a las regulaciones impuestas por los gobiernos y a la entrada de nuevos competidores. Dentro de sus puntos más débiles, está la calidad del servicio (tarifa, seguridad, profesionalismo) y la carencia de políticas y normas que aseguren el cumplimiento de objetivos.
- Este plan estratégico propone, para los próximos cinco años, tres objetivos de crecimiento y dos de supervivencia, para poder cumplirlos Uber debe aplicar estrategias de desarrollo de productos y mercados actuales, así como de diversificación relacionada.
- Se ha diseñado un plan de responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo que le permitirá a Uber pasar de un enfoque orientado a accionistas (*shareholders*) hacia un enfoque dirigido a todos los grupos de interés (*stakeholders*); por eso, es tan importante contar con políticas y normas de buen gobierno corporativo.

### Recomendaciones

- Se recomienda implementar las estrategias presentadas en este plan estratégico.
- Uber no debe descuidar la investigación de nuevas tecnologías y adaptarse a ellas, para crear nuevos servicios que le permitan diversificarse y generar mayor rentabilidad.
- Debe aumentar la inversión en marketing, lo que le permitirá asegurar e incrementar la participación actual del mercado y, en consecuencia, mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Es necesario establecer un área de buen gobierno corporativo e implementar un plan de responsabilidad social, ambos enfocados en mantener la integridad de la marca, las



políticas de buen servicio y el compromiso de la empresa por el desarrollo social, la inclusión y la igualdad.

- Es imperativo mantener los servicios que hoy se ofrecen, reforzando la participación a través de campañas publicitarias, convenios y eventos orientados a los clientes.
- Mantener el aplicativo en mejora constante, enfocándose en las funcionalidades asociadas a seguridad y calidad de servicio.
- Continuar y consolidar el cambio organizacional que iniciaron con el nombramiento del nuevo CEO, Dara Khosrowshahi. Esto ayudará no solo al cambio organizacional, sino también a la creación de una nueva cultura de organización, menos frontal e impulsiva y más basada en el respeto y la inclusión.

## Bibliografía

Agencia Bloomberg (2018). “Acuerdo de acoso en Uber: 56 trabajadores se repartirán US\$ 1.9 millones”. Sección Empresas. En: *Diario Gestión*. 22 de agosto del 2018. Fecha de consulta: 09/09/2018. <<https://gestion.pe/economia/empresas/acuerdo-acoso-uber-56-trabajadores-repartiran-us-1-9-millones-242301>>

Agencia Bloomberg (2018). “Cofundador de Uber, Kalanick, podría vender participación de 29%”. Sección Empresas. En: *Diario Gestión*. 06 de enero del 2018. Fecha de consulta: 09/09/2018. <<https://gestion.pe/economia/empresas/cofundador-uber-kalanick-vender-participacion-29-224327>>

Agencia EFE (2018). “Uber contrata a un director financiero para preparar su salida a bolsa”. Sección Empresas. En: *Diario Gestión*. 21 de agosto del 2018. Fecha de consulta: 09/09/2018. <<https://gestion.pe/economia/empresas/uber-contrata-director-financiero-preparar-salida-bolsa-242190>>

Associate Press (2018). “Uber lost \$4.5 billion in 2017, but its revenue jumped”. Sección Business Technology. En: *Los Angeles Times*. 14 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 05/04/2018. <<http://www.latimes.com/business/technology/la-fi-uber-earnings-20180214-story.html>>

Banco Mundial (2016). “Informe sobre el desarrollo mundial 2016: Dividendos digitales, cuadernillo del Panorama general”. *World Bank*. Fecha de Consulta: 20/08/2017. Disponible en: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/658821468186546535/pdf/102724-WDR-WDR2016Overview-SPANISH-WebResBox-394840B-OUO-9.pdf>>

Barà, Marc (2017). “¿Qué es la economía colaborativa y cuáles son sus beneficios?”. Sección El blog de retos para ser directivo. En: *EAE Business School*. 10 de diciembre del 2017. Fecha de consulta: 21/01/2018. <<https://retos-directivos.eae.es/que-es-la-economia-colaborativa-y-cuales-son-sus-beneficios/>>

Barney, J. y Griffin, R. (1992). *The management of organizations*. Boston, Estados Unidos: Houghton Mifflin Co.

Benedito, Inma (2016). “Airbnb, Uber y BlaBlaCar tejen una gran red de alianzas empresariales”. Sección Compañías. En: *Expansion.com*. 28 de agosto del 2016. Fecha de consulta: 06/10/2018. <<http://www.expansion.com/economiadigital/companias/2016/08/28/57c312bb22601d71318b4630.html>>

Botsman R., Rogers R. (2010), *What´s Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption*. International ed. EEUU: Grupo Editorial Harper Collins Publisher Inc.

Carson, Biz (2016). "Report: Uber was on track to top \$1.5 billion in revenue last year". En: *Business Insider*. 11 de enero del 2016. Fecha de consulta: 16/03/2018. <<http://www.businessinsider.com/report-uber-15-billion-revenue-in-2015-2016-1>>

Carson, Biz (2017). "Uber booked \$20 billion in rides in 2016, but it's still losing billions". En: *Business Insider*. 14 de abril del 2017. Fecha de consulta: 16/03/2018. <<http://www.businessinsider.com/uber-2016-financial-numbers-revenue-losses-2017-4/>>

Carson, Biz y Gould, Skye (2017). "Uber's bad year: The stunning string of blows that upended the world's most valuable startup". En: *Business Insider*. 26 de junio del 2017. Fecha de consulta: 05/01/2018. <<http://www.businessinsider.com/uber-scandal-crisis-complete-timeline-2017-6>>

Craft (2017). "Uber Financials". Sección Metrics. En: *Craft*. Año 2017. Fecha de consulta: 05/04/2018. <<https://craft.co/uber/metrics>>

Damodaran, Aswath (2014). "Possible, Plausible and Probable: Big Markets and Networking Effects". En: *Blog Aswath Damodaran*. 16 de julio 2014. Fecha de consulta: 18/05/2018. <<http://aswathdamodaran.blogspot.pe/2014/07/possible-plausible-and-probable-big.html>>.

David, Fred (2003). *Conceptos de administración estratégica*. 9ª ed. Mexico: Pearson Education

Dogtiev, Artyom (2018). "Uber Revenue and Usage Statistics 2017". Sección App Data. En: *Business of Apps*. 09 de enero del 2018. Fecha de consulta: 16/03/2018. <<http://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/>>

Dole, Sunil (2015). "Uber Mini Project". En: *Scribd.com*. 09 de diciembre del 2015. Fecha de consulta: 21/01/2018. <<https://es.scribd.com/document/292787518/Uber-Mini-Project>>

El Tiempo (2017). "¿Cómo está Uber en el mundo?". Sección Datos. En: *El Tiempo*. 02 de marzo del 2017. Fecha de consulta: 20/06/2017. <<http://www.eltiempo.com/datos/como-esta-uber-en-el-mundo-63460>>

Expansión (2017). "Mejora el PIB trimestral de Estados Unidos en el primer trimestre". Sección PIB USA. En: *Datosmacro.com*. Primer Trimestre 2018. Fecha de consulta: 25/04/2018. <<https://www.datosmacro.com/pib/usa>>

Fischer, Ambre (2015). "Biz Model for Uber Technologies Inc". Sección Jeffrey Funk Business Models. En: *Slideshare*. 13 de abril 2015. Fecha de Consulta: 20/08/2017. <<https://www.slideshare.net/funk97/ubers-business-model>>

Frederick Polls (2016). "3,075 "Transportation Network Company Eligible. Consumidores en EEUU. (en mercados donde las TNC operan)". [En línea]. TLPA.Org. Enero 2016, Fecha de Consulta: 11/10/2017. Disponible en:

<<http://www.tlpa.org/TLPA/files/ccLibraryFiles/Filename/000000000259/TLPA-Poll-Analysis-Final--3-7-16.pdf> >

Freeman, Edward R. (1984). *Strategic Management*. 1ª ed. Inglaterra: Pitman Publishing

Hax, Arnaldo y Majluf, Nicolas (1995). *Gestión de Empresa con una Visión Estratégica*. 3ª Ed. Chile: Dolmen Ediciones.

Hitt, Michael (2010). *Administración estratégica. Competitividad y globalización*. 11ª edición. México: CENGAGE Learning.

Hofer, C. y Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation. Analytical concept*. Saint Paul (Conn.): West publishing co.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México: Pearson.

Lam Business Review (2016). “Cambio en la estrategia y los modelos de negocio”. Sección Modelo de negocio. En: *LBR - LAM Business Review*. 29 de junio del 2016. Fecha de consulta: 20/08/2017. <<https://www.lambusinessreview.com.mx/pov-lam/cambio-en-la-estrategia-y-los-modelos-de-negocio-2016>>

Lee, Dave (2017). “Uber fires 20 staff after harassment investigation”. Sección Business. En: *BBC News*. 07 de junio del 2017. Fecha de consulta: 15/10/2017. <<https://www.bbc.com/news/business-40179472>>

Levin, Sam (2017). “Uber’s scandals, blunder and PR disasters: the full list”. Sección Tech. En: *The Guardian*. 28 de junio del 2017. Fecha de consulta: 20/12/2017. <<https://www.theguardian.com/technology/2017/jun/18/uber-travis-kalanick-scandal-pr-disaster-timeline>>

Lopez San Martin, Manuel (2016). “Uber aprovecha la contingencia”. Sección Opinion. En: *La Razón*. 08 de abril del 2016. Fecha de consulta: 16/10/2018. <<https://www.razon.com.mx/uber-aprovecha-la-contingencia/>>

Magretta, Joan (2012). *Understanding Michael Porter’s*. 1ra ed. EEUU: Harvard Business Review Press.

Mintzberg, Henry (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: Editorial Ateneo

Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts”. *The Academy of Management Review*, 1997, 4, vol. 22, p. 853-886.

NAICS Assosiation (2018). “485310 Taxi Service”. Seccion NAICS code description. En: *naics.com*. 2018. Fecha de consulta: 20/10/2017. <<https://www.naics.com/naics-code-description/?code=485310>>

Olcese, Aldo y Rodríguez, Miguel Ángel y Alfaro, Juan (2008). Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. 1.ra ed. España: McGraw – Hill.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). “Business model generation – A handbook for visionaries, game changers, and challengers”. Willey. New York: John Willey & Sons. *alvareztech.com*. Fecha de consulta: 20/08/2018. Disponible en: <[http://alvareztech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20\(1\).pdf](http://alvareztech.com/temp/PDP2011/pdf/Business%20Model%20Generation%20(1).pdf)>

Noguez, Octavio (2017). “¿Cuánto ha costado a Uber su pésimo gobierno corporativo?”. Sección Mercadotecnia. En: *Merca20*. 16 de octubre del 2017. Fecha de consulta: 08/02/2018. <<https://www.merca20.com/cuanto-ha-costado-uber-su-pesimo-gobierno-corporativo/>>

Porter, Michael (2013). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 11ª ed. México: Grupo Editorial Patria

Pricewaterhouse Coopers LLP-PwC (2015). “The Sharing Economy”. Consumer Intelligence Series. *www.pwc.com*. Fecha de consulta: 17/10/2018. Disponible en: <<https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>>.

Rodriguez Rojas, Caroll Irene (2012). “Sostenibilidad en las empresas”. Seccion Blogs EOI. En: *Escuela de Organización Industrial*. 20 de mayo del 2012. Fecha de consulta: 15/01/2018. <<http://www.eoi.es/blogs/carollirenerodriguez/2012/05/20/sostenibilidad-en-las-empresas/>>

Sallenave, Jean Paul (2004). *Gerencia y Planeación estratégica*. 20ª ed Bogota, Colombia: Grupo Editorial Norma.

Sánchez, Xiomara (2017). “Nuevo CEO de Uber: los retos a los que se enfrenta”. Sección Gerencia. En: *Semana Económica*. 13 de Setiembre del 2017. Fecha de consulta: 08/02/2018. <<http://semanaeconomica.com/article/management/gobierno-corporativo/242961-nuevo-ceo-de-uber-los-retos-a-los-que-se-enfrenta/>>

Solomon, Brian (2016). “Leaked: Uber's Financials Show Huge Growth, Even Bigger Losses”. Sección Tech. En: *Forbes*. 12 de enero del 2016. Fecha de consulta: 16/03/2018. <<https://www.forbes.com/sites/briansolomon/2016/01/12/leaked-ubers-financials-show-huge-growth-even-bigger-losses/#5fec1fe836ba>>

The Official Board (2017 ). “Official Board Uber”. Sección Ground Transportation. En: *Official Board*. Julio 2017. Fecha de consulta: 20/08/2017. <<https://www.theofficialboard.com/org-chart/uber>>

The Public Utilities Commission of the State of California (2013). “Decision adopting rules and regulations to protect public safety while allowing new entrants to the transportation industry”. *docs.cpuc.ca.gov*. Fecha de consulta: 20/08/2017. Disponible en: <<http://docs.cpuc.ca.gov/PublishedDocs/Published/G000/M077/K112/77112285.PDF>>

Torreblanca, Francisco (2015). “Qué son y cómo se comportan los early adopters”. En: *Blog Francisco Torreblanca*. 01 de julio del 2015. Fecha de consulta: 20/09/2018. <<https://franciscotorreblanca.es/que-son-y-como-se-comportan-los-early-adopters/>>

Uber Technologies INC. “Quiénes somos”. Sección: Quiénes somos. En: *Uber.com* Fecha de Consulta: 20/08/2017. Disponible en: <<https://www.uber.com/es/pe/>>

Villar, Paola (2017). “Crisis en Uber: ¿Qué lecciones de manejo corporativo deja la firma?”. Sección Negocios. En: *Diario El Comercio*. 25 de junio del 2017. Fecha de consulta: 08/02/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/crisis-uber-lecciones-manejo-corporativo-deja-firma-437020>>

Villar, Paola (2017). “Uber: La hoja de ruta de una crisis”. Sección Ejecutivos. En: *Diario El Comercio*. 23 de junio del 2017. Fecha de consulta: 08/02/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/uber-hoja-ruta-crisis-436865>>

Widjaya, Ivan (2016). “39 Uber Facts That Will Blow Your Mind (Infographic)”. En: *BizEpics*. 08 de junio del 2016. Fecha de consulta: 22/08/2017. <<https://www.bizepic.com/2016/06/08/uber-facts-infographic/>>

Wolf, Kevin (2015). “Sharing the Road: Business Travelers Increasingly Choose Uber”. Sección Whitpapers & More. En: *Certify*. Marzo del 2015. Fecha de consulta: 07/10/2017. <<https://www.certify.com/infograph-sharing-the-road.aspx>>

Yeung, Ken (2017). “Uber was the most-expensed service, with 6% of all business receipts in 2016”. Sección Mobile. En: *Venturebeat*. 26 de junio del 2017. Fecha de consulta: 04/02/2018. <<https://venturebeat.com/2017/01/26/uber-was-the-most-expensed-service-with-6-of-all-business-receipts-in-2016/>>

## **Anexos**

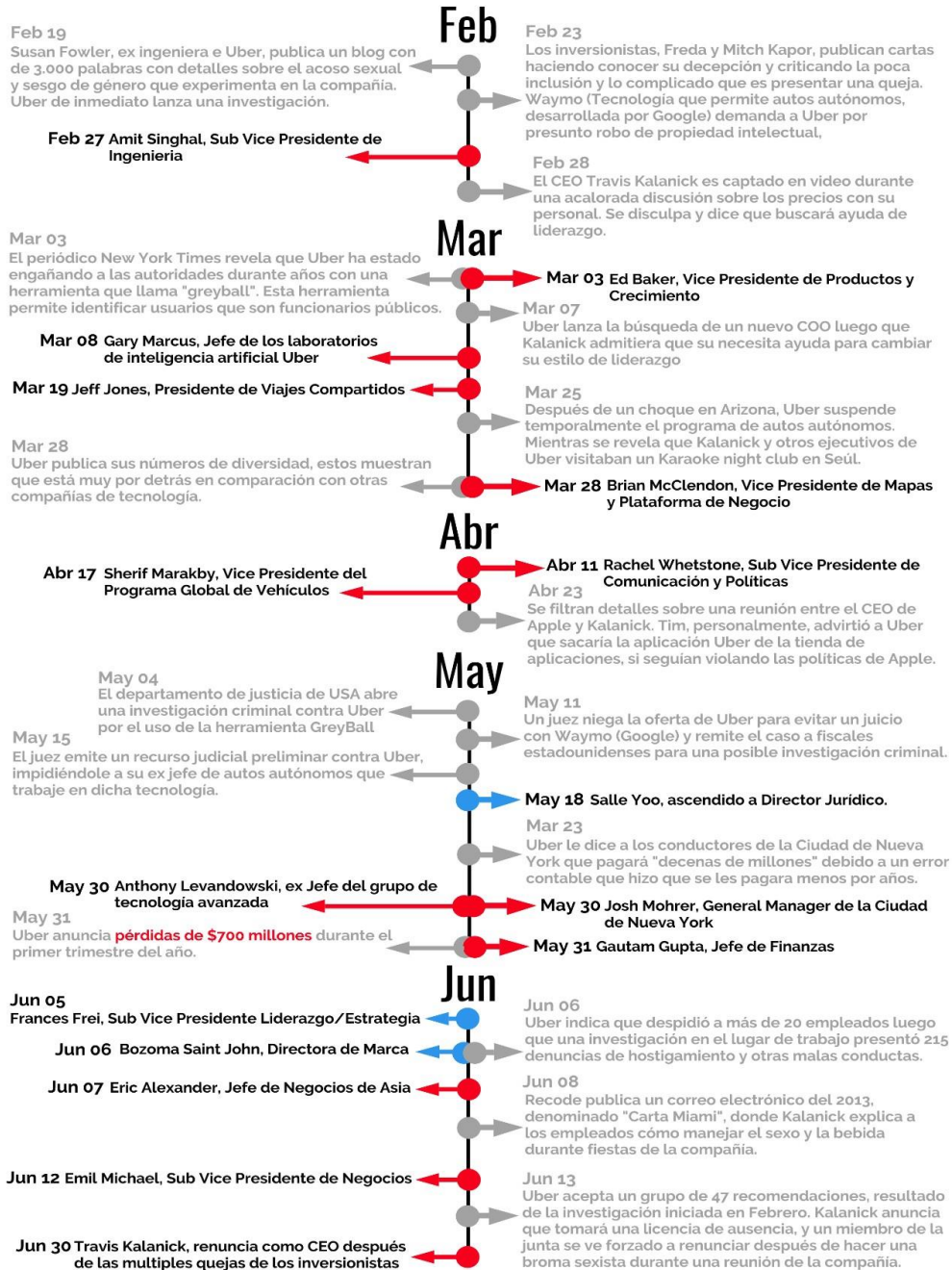
## Anexo 1. Escándalos Uber

# Línea de Tiempo Escándalos UBER



Historia de los escándalos Uber (2017)

● Renuncia ● Contratación ● Escándalo



Fuente: Carson, Biz y Gould, Skye, Business Insider 2017.

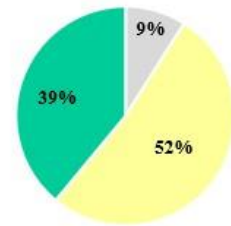


## Anexo 2. Comparativas 2014-2015

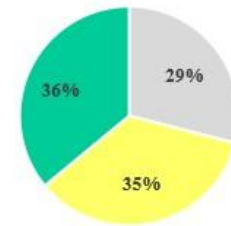
### Participación de mercado 2014 vs 2015

Servicio	1T 2014	1T 2015
Uber	9%	29%
Taxis	52%	35%
Alquiler Auto	39%	36%

1mer Trimestre 2014



1mer Trimestre 2015



Uber Taxis Alquiler Au

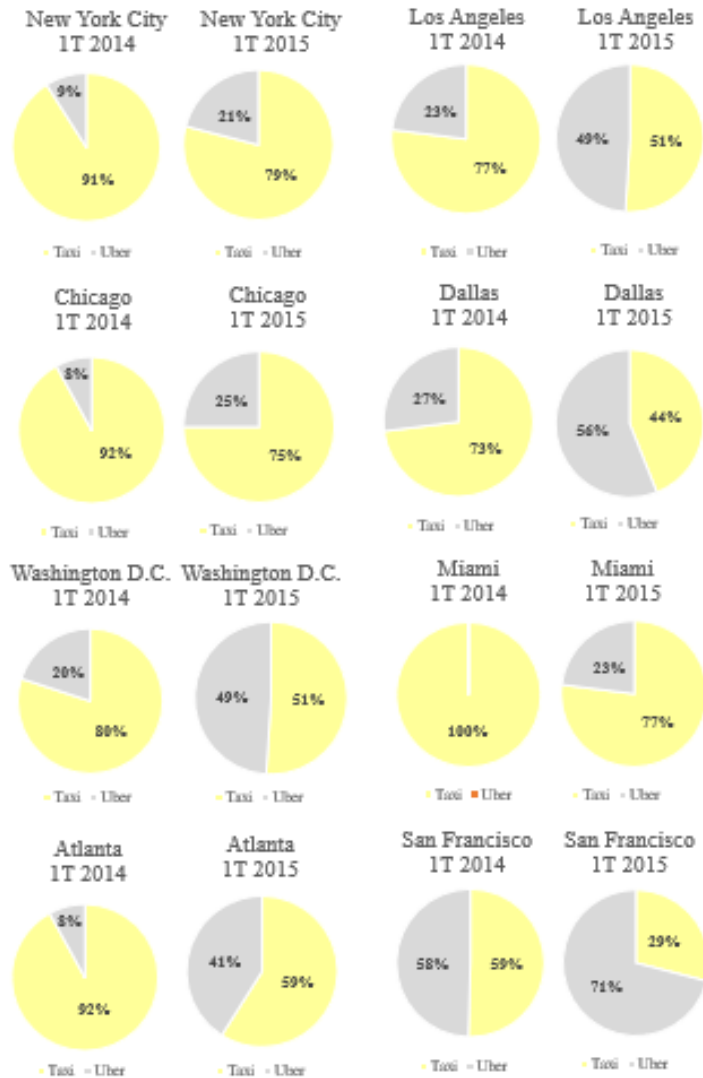
Uber Taxis Alquiler Auto

Fuente: Wolf, Kevin en Certify, 2015

### Participación de mercado por ciudad dentro de EE.UU. (1Q2014 vs 1Q2015)

Ciudad	1T 2014	
	Taxi	Uber
New York City	91%	9%
Los Angeles	77%	23%
Chicago	92%	8%
Dallas	73%	27%
Washington D.C.	80%	20%
Miami	100%	0%
Atlanta	92%	8%
San Francisco	59%	41%

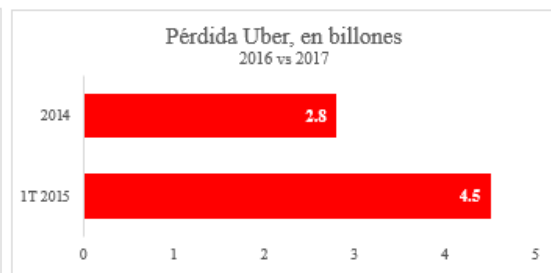
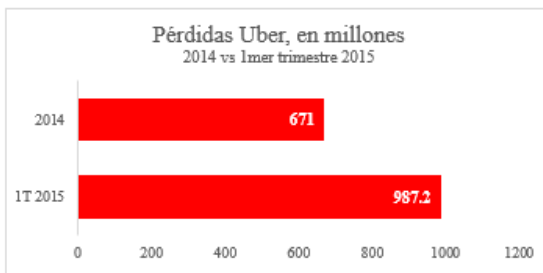
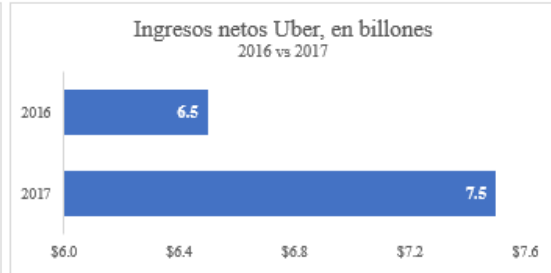
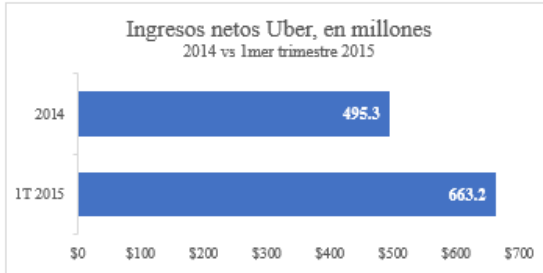
Ciudad	1T 2015	
	Taxi	Uber
New York City	79%	21%
Los Angeles	51%	49%
Chicago	75%	25%
Dallas	44%	56%
Washington D.C.	51%	49%
Miami	77%	23%
Atlanta	59%	41%
San Francisco	29%	71%



Fuente: Wolf, Kevin en Certify, 2015

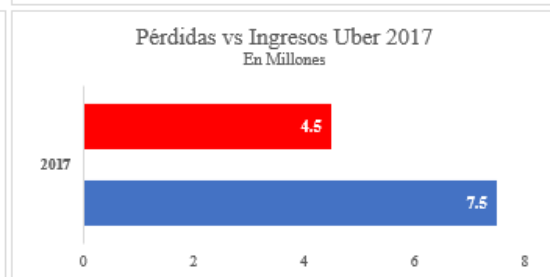
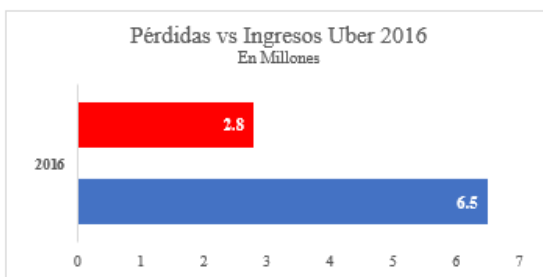
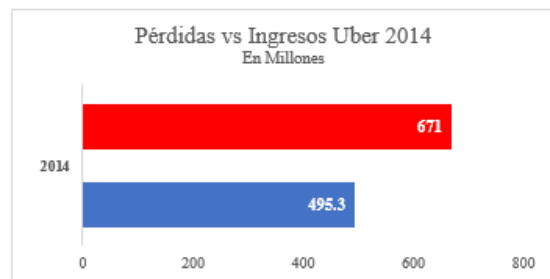
## Finanzas Uber 2014-2017

Concepto	FORBES		UBER	
	1T 2015	2014	2017	2016
Ingresos	663.2	495.3	7.5	6.5
Pérdida	987.2	671	4.5	2.8



Fuente: Craft. 2017, Uber Financials

Concepto	FORBES		UBER	
	1T 2015	2014	2017	2016
Ingresos	663.2	495.3	7.5	6.5
Pérdida	987.2	671	4.5	2.8



Fuente: Craft. 2017, Uber Financials

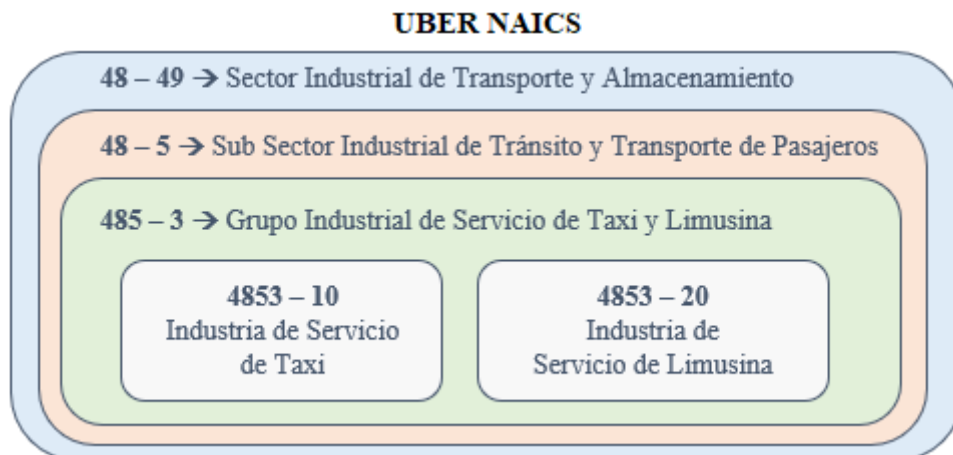
### Anexo 3. Modelo de negocio de plataforma



Fuente: Lam Business Review (LBR), 2017

### Anexo 4. Clasificación de la industria

- **Bloomberg:** Compañía encargada de proporcionar herramientas de *software* financiero, análisis y plataformas de comercio de capital, clasifica a Uber como: **Sector:** Comunicaciones; **Industria:** Media; **Subindustria:** Servicios basados en Internet.
- **NAICS (North American Industry Classification System):** Uber, junto con su competencia, se encuentra clasificada dentro del NAICS – 2012, con el siguiente código:



Fuente: Elboración propia (2018), con base en naics.com

Para el desarrollo de este trabajo de investigación y el planteamiento de las estrategias, nos hemos basado en la clasificación NAICS – 2012.

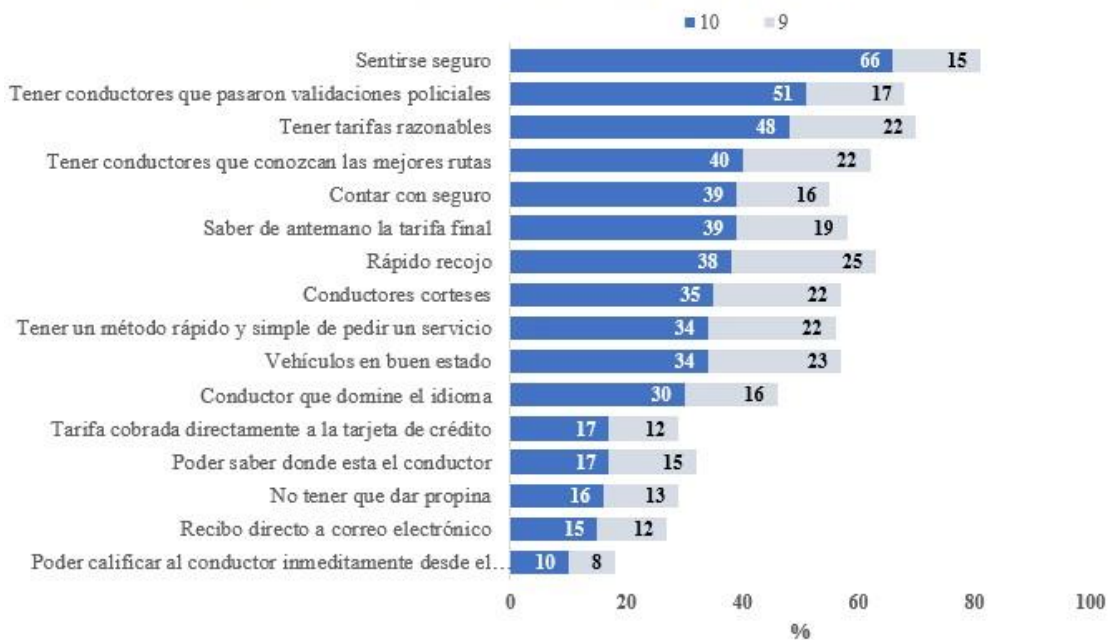
## Anexo 5. Orquestador de servicio Uber



Fuente: Ambre Fisher, 2017

## Anexo 6. Encuesta TNC

### Los factores mas importantes considerados por los consumidores



✓ Tamaño de muestra	n = 3,075 Adultos 18+; 1.8% margen de error	Genero	47% Mujeres
✓ Elegibilidad	- Usó taxi, Uber o Lyst en el último año		53% Hombres
(Sí a cada punto)	- Posee un teléfono inteligente	Edad	18% 18 - 29 años
	- Posee una tarjeta de crédito		24% 30 - 39 años
✓ Método de entrevista	En Línea		17% 40 - 49 años
✓ Fecha de entrevistas	Enero 11 - 17, 2016		17% 50 - 59 años
✓ Preparado para	Taxi, Limosina y asociación de Paratransporte		24% 65+ años

Fuente: Frederick Polls, 2016

## Anexo 7. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Cuenta con un gran respaldo económico, financiamiento e inversionistas.	D1. El servicio de transporte que ofrece Uber es fácil de replicar.
F2. Marca altamente reconocida.	D2. Uber ofrece pocos incentivos a los conductores y clientes.
F3. Empresa enfocada en la experiencia del usuario (conductor y pasajero).	D3. La relación entre Uber y los conductores es cuestionable; no hay lazos laborales reales.
F4. Cuenta con una plataforma digital y un aplicativo móvil robusto y confiable.	D4. La falta de control sobre la calidad de servicio (seguridad, información) .
F5. Empresa hueca (no tiene activos físicos).	D5. Uso de tarifa dinámica.
F6. Costo operacional bajo ( <i>switching cost</i> ).	D6. Uber cuenta con información privada de los clientes; esto puede generar problemas de privacidad.
F7. Maneja precios competitivos respecto de la competencia.	D7. Alta dependencia de tecnologías móviles y teléfonos inteligentes.
F8. <i>Staff</i> de profesionales altamente calificados para perfeccionar los algoritmos y ser más eficientes.	D8. Falta de liderazgo dentro de la alta gerencia que dirige la empresa hace que se pierda dinero (Noguez, 2017).
F9. Cuenta con un número casi ilimitado de conductores.	

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1. Regulaciones para el servicio tradicional de taxis.	A1. Reformas en las leyes laborales.
O2. Regulaciones para el servicio <i>online</i> de transporte.	A2. Calidad de servicio. La tendencia es que los usuarios busquen un buen servicio que brinde comodidad, seguridad y acceso a vehículos modernos.
O3. Poder adquisitivo.	A3. La competencia se incrementa debido a lo fácil que es imitar el negocio e ingresar al mercado.
O4. Alta oferta y demanda de conductores.	A4. Las regulaciones sobre del mercado de taxis son distintas en cada país; esto expone a Uber a un riesgo constante de sobre costos o cierre de operaciones.
O5. Mayor aceptación de servicios móviles.	
O6. Nuevas tecnologías	
O7. Dispositivos móviles e internet móvil cada vez más accesibles.	
O8. Energía removable.	
O9. Responsabilidad social.	
O10. Las tecnologías móviles se han fortalecido en el mercado internacional.	

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 8. Matriz PEYEA

VARIABLES A EVALUAR	
FUERZAS FINANCIERAS – FF	VALOR
Solvencia	5.00
Apalancamiento	4.00
Liquidez	4.00
Capital de trabajo	4.00
Flujos de efectivo	5.00
<b>PROMEDIO</b>	<b>4.40</b>

VARIABLES A EVALUAR	
VENTAJAS COMPETITIVAS – VC	VALOR
Participación en el mercado	-1.00
Calidad del servicio	-3.00
Lealtad de los clientes	-5.00
Control sobre proveedores y distribuidores	-4.00
Utilización de la capacidad competitiva	-2.00
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3.00</b>

FUERZAS DE LA INDUSTRIA – FI		VALOR
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	4.00	
Potencial de crecimiento	4.00	
Conocimientos tecnológicos	4.00	
Demanda	5.00	
Regulaciones del sector	1.00	
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.60</b>	

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE – EA		VALOR
Cambios tecnológicos	-3.00	
Tasa de inflación	-1.00	
Variabilidad de la demanda	-3.00	
Presión competitiva	-4.00	
Estabilidad política y social	-5.00	
<b>PROMEDIO</b>	<b>-3.20</b>	

Fuente: Elaboración propia, con base en H. Rowe, R. Mason y K. Dickel, Strategic Management and Business Policy. A Methodological Approach (Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co. Inc., 1982): 155-156.

$\Sigma$ EJE X	$\Sigma$ EJE Y
0.60	1.20

Fuente: Elaboración propia, con base en David, 2003.

## Anexo 9. Matriz de alineamiento estratégico

Tipo de estrategia	Estrategia	Descripción	FODA	PEYEA	IE	GE	Total
<b>FO Agresiva</b>	E1	FO1. Invertir en la investigación de nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos servicios.	X	X	X	X	4
	E2	FO2. Diseñar nuevos servicios y programas orientados a segmentos nicho de mercado y de inclusión, como minusválidos, niños, adultos mayores, mascotas y mantener los que ya existen.	X	X	X	X	4
	E3	FO3. Elaborar un plan de marketing que difunda, dentro y fuera de la empresa, los beneficios de utilizar Uber, como conductor y como pasajero, y las ventajas que ofrece su modelo de negocio.	X	X	X	X	4
<b>DO Adaptativa</b>	E4	DO1. Mejorar y diseñar programas de fidelización para conductores y pasajeros. A través de recompensas y reconocimientos, premiar al usuario por el uso del aplicativo	X	X	X	X	4
	E5	DO2. Implementar el programa cómo conduzco. Registrar la forma cómo se conduce cuando se brinda el servicio. Con este resultado se puede pueden dar incentivos o premios.	X	X			2
	E6	DO3. Mejorar los servicios Uber que se ofrecen a través dispositivos que no son celulares, como tabletas, computadoras de escritorio y computadoras personales, etc.	X	X	X	X	4
<b>FA Reactiva</b>	E7	FA1. Implementar un plan anual de renovación de inscripción. Consta de dos revisiones (una cada seis meses), con una decisión final luego de la segunda. - Superficiales. Se valida que el vehículo no tenga choques o partes rotas; limpieza. Técnicas. En la segunda revisión, deberá presentar el resultado de la revisión técnica. Para ambos casos, el conductor podría tener algún tipo de facilidad o subsidio en talleres, como incentivo por dar un buen servicio.	X	X	x	X	4
<b>DA Defensiva</b>	E8	DA1. Establecer un gobierno corporativo con políticas y normas que regulen la toma de decisiones y que midan y controlen el desempeño de la dirección y el cumplimiento del plan estratégico, con miras a asegurarle a la empresa un crecimiento sostenible.	X	X	X	X	4
	E9	DA2. Diseñar un plan de responsabilidad social empresarial (RSE) que contemple un aporte activo y voluntario al mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad.	X	X	X	X	4

Fuente: Elaboración propia, 2018

**Anexo 10. Matriz MCPE**

Alternativas Estratégicas		E1		E2		E3		E4		E6		E7		E8		E9		
		Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>OPORTUNIDADES</b>																		
1	Regulaciones para el servicio tradicional de taxis.	5%	0	0	3	0.15	3	0.15	0	0	0	0	0	0	3	0.15	3	0.15
2	Regulaciones para el servicio <i>online</i> de transporte.	5%	3	0.15	2	0.1	2	0.1	0	0	2	0.1	0	0	4	0.2	4	0.2
3	Poder adquisitivo.	5%	3	0.15	3	0.15	4	0.2	0	0	3	0.15	0	0	0	0	0	0
4	Alta oferta y demanda de conductores.	10%	0	0	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4
5	Mayor aceptación de servicios móviles.	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	0	0	0	0	0	0
6	Nuevas tecnologías.	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	0	0	0	0	0	0
7	Dispositivos móviles e internet móvil cada vez más accesibles.	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	0	0	0	0	0	0
8	Energía removible.	5%	4	0.2	4	0.2	4	0.2	0	0	0	0	0	0	4	0.2	4	0.2
9	Responsabilidad social.	5%	0	0	0	0	4	0.2	3	0.15	0	0	3	0.15	4	0.2	4	0.2
10	Las tecnologías móviles se han fortalecido en el mercado internacional.	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	0	0	4	0.4	4	0.4
		5%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0.2	4	0.2
<b>AMENAZAS</b>																		
1	Reformas en las leyes laborales																	
2	Calidad de servicio. La tendencia es que los usuarios busquen un buen servicio que brinde comodidad, seguridad y acceso a vehículos modernos.	10%	0	0	1	0.1	1	0.1	1	0.1	0	0	4	0.4	4	0.4	4	0.4
3	La competencia se incrementa debido a lo fácil que es imitar el negocio e ingresar al mercado.	5%	4	0.2	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2
	Las regulaciones sobre el mercado de taxis son distintas en cada país; esto expone a Uber a un riesgo constante de sobrecostos o cierre de operaciones.	5%	0	0	1	0.05	2	0.1	0	0	0	0	0	0	4	0.2	4	0.2
<b>FORTALEZAS</b>																		
1	Cuenta con un gran respaldo económico, financiamiento e inversionistas.	5%	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2
2	Marca altamente reconocida.	5%	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2



Alternativas Estratégicas			E1		E2		E3		E4		E6		E7		E8		E9	
Factores Clave	Peso	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	
3 Empresa enfocada en la experiencia del usuario (conductor y pasajero).	5%	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	
4 Cuenta con una plataforma digital y un aplicativo móvil robusto y confiable.	10%	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	0	0	0	0	0	0	
5 Empresa hueca (no tiene activos físicos).	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15	0	0	3	0.15	0	0	4	0.2	4	0.2	
6 Costo operacional bajo ( <i>switching cost</i> ).	5%	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	0	0	0	0	0	0	
7 Maneja precios competitivos respecto de la competencia.	5%	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	0	0	0	0	
8 <i>Staff</i> de profesionales altamente calificados para perfeccionar los algoritmos y ser más eficientes.	5%	4	0.2	4	0.2	0	0	0	0	4	0.2	0	0	0	0	0	0	
9 Cuenta con un número casi ilimitado de conductores.	5%	0	0	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
<b>DEBILIDADES</b>																		
1 El modelo de negocio de Uber es fácil de imitar.	10%	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	0	0	0	0	
2 Uber ofrece pocos incentivos a conductores y clientes.	5%	0	0	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
3 La relación entre Uber y conductores es cuestionable; no hay lazos laborales reales.	5%	0	0	1	0.05	1	0.05	1	0.05	0	0	3	0.15	4	0.2	4	0.2	
4 La falta de control sobre la calidad de servicio (seguridad, información).	5%	0	0	1	0.05	1	0.05	2	0.1	0	0	3	0.15	4	0.2	4	0.2	
5 Uso de tarifa dinámica.	5%	0	0	1	0.05	1	0.05	2	0.1	0	0	0	0	0	0	0	0	
6 Uber cuenta con información privada de los clientes, lo que puede generar problemas de privacidad.	5%	0	0	0	0	1	0.05	0	0	0	0	0	0	4	0.2	4	0.2	
7 Alta dependencia de tecnologías móviles y teléfonos inteligentes.	5%	2	0.1	1	0.05	2	0.1	0	0	1	0.05	0	0	0	0	0	0	
8 Falta de liderazgo dentro de la alta gerencia que dirige la empresa hace que se pierda dinero.	10%	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	
<b>TOTALES</b>			<b>4.6</b>		<b>5.7</b>		<b>5.9</b>		<b>4.7</b>		<b>4.6</b>		<b>2.9</b>		<b>4.7</b>		<b>4.7</b>	

CA: Calificaciones del atractivo TCA: Total de calificaciones del atractivo. Valor para CA: 1 – No atractiva, 2 – Poco atractiva, 3 – Razonablemente atractiva, 4 – Muy atractiva  
Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 11. Matriz de alineamiento de estrategias con objetivos estratégicos

Objetivos Estratégico		
Objetivos de Crecimiento	OC1	Mantener el liderazgo tecnológico
	OC2	Brindar servicios de calidad
	OC3	Reforzar presencia de la marca a nivel global
Objetivos de Supervivencia	OS4	Fidelizar al cliente
	OS5	Crear valor para los grupos de interés

Fuente: Elaboración propia, 2018

Estrategia	Descripción	O C 1	O C 2	O C 3	O S 4	O S 5	Total
<b>E2</b>	FO2. Diseñar nuevos servicios y programas orientados a segmentos nicho de mercado y de inclusión, como minusválidos, niños, adultos mayores, mascotas y mantener los que ya existen.	X	X	X	X	X	<b>5</b>
<b>E3</b>	FO3. Elaborar un plan de marketing que difunda, dentro y fuera de la empresa, los beneficios de utilizar Uber, como conductor y como usuario, y las ventajas que ofrece su modelo de negocio.			X	X		<b>2</b>
<b>E4</b>	DO1. Mejorar y diseñar programas de fidelización para conductores y usuarios. A través de recompensas y reconocimientos, premiar al usuario por el uso del aplicativo.	X		X	X	X	<b>4</b>
<b>E8</b>	DA1. Establecer un gobierno corporativo con políticas y normas que regulen la toma de decisiones y que midan y controlen el desempeño de la dirección y el cumplimiento del plan estratégico, con miras en asegurarle a la empresa un crecimiento sostenible.		X	X	X	X	<b>4</b>
<b>E9</b>	DA2. Diseñar un plan de responsabilidad social empresarial (RSE) que contemple un aporte activo y voluntario al mejoramiento social, económico y ambiental de la sociedad.			X	X	X	<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

## Anexo 12. Estructura de la organización



Fuente: The Official Board, 2017

### Anexo 13. Priorización de stakeholders

Stakeholders	Temas de interés		Poder	Legitimidad	Urgencia	Priorización
	Económicos	Sociales				
Inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Rentabilidad a corto plazo.</li> <li>* Sostenibilidad económica del negocio.</li> <li>* Gestión correcta de los riesgos al invertir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crear una imagen y reputación como empresa socialmente responsable, otorgándole mayor valor a la marca.</li> </ul>	X	X	X	Urgente
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mejorar las condiciones laborales y brindar beneficios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Brindar oportunidades de desarrollo personal.</li> <li>* Estabilidad laboral frente a factores exógenos.</li> <li>* Crear un ambiente laboral donde se promueva la igualdad de género, diversidad y multiculturalidad.</li> </ul>	X	X		Expectante
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incrementar la participación en el mercado para obtener mayores ingresos y rentabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incrementar la promoción de servicios y beneficios Uber para reforzar la permanencia de la marca.</li> </ul>	X			Latente
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cumplir con los compromisos económicos de pago.</li> <li>* Renovación de contrato con mejores condiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Lograr el reconocimiento de los proveedores como una empresa responsable y que cumple sus compromisos.</li> </ul>	X	X		Expectante
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Ofrecer precios competitivos y un buen servicio.</li> <li>* Cumplir con los pagos a los conductores.</li> <li>* Otorgar beneficios y promociones, tanto a conductores como a usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Crear relaciones sostenibles con los conductores y con el usuario final.</li> </ul>	X	X	X	Urgente
Gobiernos y entes reguladores	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Regular con leyes y fiscalizaciones a empresas que siguen el modelo de plataforma digital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Promover el desarrollo sostenible, tanto de las empresas de servicio de taxis tradicional como de las que usan aplicaciones tecnológicas.</li> </ul>	X			Latente
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Incrementar el número de campañas publicitarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Informar sobre la importancia para los ciudadanos de contar con un servicio como Uber.</li> </ul>	X			Latente
Activistas		<ul style="list-style-type: none"> <li>* Promover la competencia justa dentro de la industria de servicios de transporte.</li> <li>* Promover el desarrollo sostenible, tanto de las empresas de servicio de taxis tradicional como de las que usan aplicaciones tecnológicas.</li> </ul>		X		Latente
Ciudadanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Mantener y colaborar con el orden en el servicio de transporte.</li> <li>* Mayor uso de servicios tecnológicos, mediante aplicativos móviles.</li> </ul>		X		X	Expectante

Fuente: Elaboración propia, 2018

**Anexo 14. Presupuesto para plan de operaciones, marketing, recursos humanos y finanzas**

				Monto estimado (en miles de US\$)				
	Objetivos específicos	Ítem	Acciones por desarrollar	Plazo	CP (1 año)	MP (3 años)	LP (5 años)	Gran total
MARKETING	OE1. Introducir al mercado servicios especiales para el transporte de niños, adultos mayores y minusválidos.	1	Lograr posicionar los nuevos servicios como uno de los más solicitados, incrementando los ingresos en un 10%.	CP	900	450	450	1,800
		2	Incrementar los ingresos de estos servicios, así como los ya existentes, en un 15%.	MP	1,100	550	550	2,200
		3	Incrementar los ingresos por todos los servicios en un 20%, siendo una empresa reconocida por ser socialmente responsable.	LP	-	400	800	1,200
		<b>SUBTOTAL</b>				<b>2,000</b>	<b>1,400</b>	<b>1,800</b>
	OE2. Gestionar alianzas estratégicas con colegios, academias, clínicas.	4	Lograr la preferencia de transporte de personas de estos centros en un 2%.	CP	500	500	500	1,500
		5	Incrementar la cantidad de servicios realizados en un 5%.	MP	500	500	500	1,500
		6	Incrementar la cantidad de servicios realizados en un 10%	LP	500	500	500	1,500
		<b>SUBTOTAL</b>				<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>
	OE3. Difundir los diferentes servicios a través de redes sociales y otros medios publicitarios.	7	Establecer contratos publicitarios trimestrales que difundan los nuevos servicios.	CP	1,100	600	300	2,000
		8	Establecer contratos publicitarios trimestrales que difundan el 20% de los servicios que se desea impulsar.	MP	500	250	150	900
		9	Establecer contratos publicitarios que difundan el 30% de los servicios.	LP	200	400	600	1,200
		<b>SUBTOTAL</b>				<b>1,800</b>	<b>1,250</b>	<b>1,050</b>
	OE4. Fortalecer la marca con servicios que generen valor a los usuarios (clientes).	10	Diseñar promociones para los clientes (pasajero y conductor) que recompensen el uso del aplicativo (primeros viajes, descuentos de un 20% por acumulación de kilómetros, menor cantidad de cancelaciones, etc.)	CP	1,000	800	600	2,400
11		Realizar descuentos especiales (30% del costo original) o viajes de regalo a los clientes en fechas importantes, como cumpleaños.	MP	-	800	-	800	
12		Garantizar a los usuarios que los conductores llegarán en el tiempo indicado, con penalizaciones por abandonos de carreras.	LP	-	500	800	1,300	
<b>SUBTOTAL</b>				<b>1,000</b>	<b>2,100</b>	<b>1,400</b>	<b>4,500</b>	
<b>TOTAL INVERSIÓN NETA</b>					<b>6,300</b>	<b>6,250</b>	<b>5,750</b>	<b>18,300</b>
OPERACIONES	OE1. Reestructurar la organización con un CEO con liderazgo y visión global	13	Lograr posicionar la marca de Uber como una de las preferidas por los usuarios a nivel global, con un incremento de ingresos en un 10%.	CP	700	450	150	1,300
		14	Incrementar los ingresos de sus servicios en un 15%.	MP	500	800	500	1,800
		15	Incrementar los ingresos por todos los servicios, al ser reconocida como empresa socialmente responsable 20%.	LP	300	600	800	1,700
		<b>SUBTOTAL</b>				<b>1,500</b>	<b>1,850</b>	<b>1,450</b>
	OE2. Diseñar nuevos servicios y un nuevo formato de la APP	16	Diseño de nuevos servicios en colaboración con otras empresas. Incremento de preferencia en un 10%.	CP	750	450	450	1,650
17		Incremento de la preferencia de los usuarios en un 15%.	MP	450	750	450	1,650	

Objetivos específicos	Ítem	Acciones por desarrollar	Plazo	Monto estimado (en miles de US\$)				
				CP (1 año)	MP (3 años)	LP (5 años)	Gran total	
OE3. Difundir la nueva cultura organizacional de responsabilidad social y sensibilización de Uber.	18	Incremento de la preferencia en un 20%.	LP	450	450	750	1,650	
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>1,650</b>	<b>1,650</b>	<b>1,650</b>	<b>4,950</b>	
	19	Gestionar un cambio cultural organizacional que involucre a los conductores y a toda la organización. Incremento de la preferencia de los conductores en un 5%.	CP	500	250	250	1,000	
	20	Incremento de la preferencia de los conductores en un 10%.	MP	250	500	250	1,000	
	21	Incremento de la preferencia de los conductores en un 15%.	LP	250	250	500	1,000	
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>1,000</b>	<b>3,000</b>	
	OE4. Prevenir y reducir la probabilidad de fraudes, escándalos y actitudes que afecten el buen desempeño corporativo.	22	Realizar actividades de responsabilidad social y asignar el 3% de las ventas anuales para estas actividades.	CP	1200	600	600	2,400
		23	Realizar actividades de responsabilidad social y asignar el 5% de las ventas anuales para estas actividades.	MP	600	1200	600	2,400
		24	Realizar actividades de responsabilidad social y asignar el 7% de las ventas anuales para estas actividades.	LP	600	600	1200	2,400
		<b>SUBTOTAL</b>			<b>2,400</b>	<b>2,400</b>	<b>2,400</b>	<b>7,200</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN NETA</b>				<b>6,550</b>	<b>6,900</b>	<b>6,500</b>	<b>19,950</b>	
RECURSOS HUMANOS	OE1. Búsqueda y retención de colaboradores talentosos	25	* Definir la nueva cultura corporativa y, con el apoyo del CEO, lograr que todos los trabajadores la adopten. Para esto, el CEO debe tener liderazgo y visión global.	MP	-	600	600	1200
		26	* Definir 7% como el tope para el indicador que mide la salida y la rotación de personal. Con esto se busca incrementar el índice de retención del talento.	MP	-	300	300	600
		<b>SUBTOTAL</b>			<b>0</b>	<b>900</b>	<b>900</b>	<b>1800</b>
	OE2. Mejorar la imagen interna y externa de Uber	27	* Incrementar el porcentaje de mujeres que trabaja en la empresa a 40%, promoviendo la igualdad de género, la diversidad y la multiculturalidad	LP	-	-	600	600
		28	* Crear un área encargada de responsabilidad social empresarial.	CP	300	300	300	900
		29	* Implementar evaluaciones de desempeño, con su respectivo plan de mejora.	CP	200	200	200	600
		30	* Definir políticas que regulen cómo se relacionan los trabajadores dentro de la empresa, en qué punto una relación puede generar conflictos de interés y qué acciones se deberían tomar para mitigarlo.	CP	400	200	100	700
		31	* Implementar programas de capacitación continua para los colaboradores.	CP	850	850	850	2,550
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>1,750</b>	<b>1,550</b>	<b>2,050</b>	<b>5,350</b>	
	<b>TOTAL INVERSIÓN NETA</b>				<b>1,750</b>	<b>2,450</b>	<b>2,950</b>	<b>7,150</b>
RESPONSA	OE1. Comprometer al personal con la ética corporativa de la empresa y la calidad del servicio	32	* Crear dentro del gobierno corporativo un comité de cumplimiento y definir sus funciones y responsabilidades respecto de la regulación y la auditoría de las operaciones de Uber.	CP	750	350	250	1,350
		33	* Crear un código de ética y comunicarlo a toda la empresa. El seguimiento sobre su adopción se hará a través de auditorías internas/externas.	MP	-	100	-	100

Objetivos específicos	Ítem	Acciones por desarrollar	Plazo	Monto estimado (en miles de US\$)			
				CP (1 año)	MP (3 años)	LP (5 años)	Gran total
	34	* Crear políticas y normas que regulen y amonesten el incumplimiento del nuevo código de conducta.	MP	-	100	-	100
	35	* Realizar talleres donde participe toda la organización para fortalecer valores, principios, políticas y códigos de conducta.	CP	200	100	100	400
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>950</b>	<b>650</b>	<b>350</b>	<b>1,950</b>
OE2. Mantener una mejora constante sobre el clima laboral y las condiciones de trabajo de los trabajadores	36	* Mejorar la relación entre jefes y colaboradores, incentivando integraciones o espacios donde se afiancen los lazos.	CP	100	100	100	300
	37	* Crear un programa de reconocimientos al buen desempeño y logros obtenidos.	CP	200	200	200	600
	38	* Incrementar el número de cursos, talleres y capacitaciones internas brindadas a los colaboradores.	MP	-	200	200	400
	39	* Incrementar la cantidad de eventos deportivos para integración.	CP	50	50	50	150
	40	* Implementar encuestas de clima laboral e incentivar a todos los colaboradores a participar. Con los resultados obtenidos, se medirá y evaluará el ingreso a la lista de Mejor Empresa para Trabajar.	CP	100	50	50	200
	41	* Tener retroalimentación entre jefes y colaboradores cada trimestre, con la finalidad de mejorar y corregir procesos. Estas reuniones deben generar un plan de mejora.	CP	50	50	50	150
<b>SUBTOTAL</b>			<b>500</b>	<b>650</b>	<b>650</b>	<b>1,800</b>	
OE3. Involucramiento y apoyo hacia la comunidad con medidas que generen inclusión y desarrollo.	42	* Promover el uso responsable de taxi cuando las personas hayan bebido alcohol. Hoy en día hay muchas alternativas seguras para regresar a casa y una de ellas debe ser Uber.	CP	250	150	50	450
	43	* Lanzar una campaña de viajes gratis cada vez que ocurra un incidente mayor, como atentados terroristas, huracanes, incendios o terremotos.	CP	2,000	2,000	2,000	6,000
	44	* Formar voluntariados para educar en temas de seguridad vial, finanzas, <i>startups</i> , ventas, etc. Los grupos de colaboradores dictarían estas charlas en comunidades lejanas para que impulsen el desarrollo del país.	MP	-	850	850	1,700
	45	* Incrementar la cantidad de mujeres que trabaja en Uber. Se buscará en ubicaciones ajenas a la capital el talento requerido para trabajar en Uber.	MP	-	200	200	400
	46	* Crear programas de voluntariado en las comunidades, donde se dicten talleres (lego, agilidad y computación) para niños.	MP	-	200	200	400
<b>SUBTOTAL</b>			<b>2,250</b>	<b>3,400</b>	<b>3,300</b>	<b>8,950</b>	
OE4. Desarrollo constante de iniciativas que mejoren en impacto con el medio ambiente.	47	* Mejorar el filtro usado al momento de elegir a los conductores. Deben cumplir con los requisitos de registro, sin excepción. Se le puede dar preferencia a conductores que cuenten con automóviles que usen energía renovables (gas), para reducir la huella de carbono.	CP	500	400	300	1,200
	<b>SUBTOTAL</b>			<b>500</b>	<b>400</b>	<b>300</b>	<b>1,200</b>
	48	* Comunicación anual con los clientes: encuestas de satisfacción y percepciones.	MP	300	400	300	1,000

Objetivos específicos	Ítem	Acciones por desarrollar	Plazo	Monto estimado (en miles de US\$)			
				CP (1 año)	MP (3 años)	LP (5 años)	Gran total
OE5. Mejora sobre los canales de comunicación.	49	* Visitas periódicas y premiaciones de la gerencia comercial a los clientes y conductores más valorados.	MP	-	240	240	480
	50	* Mantener una relación permanente con medios de comunicación nacionales y extranjeros.	CP	50	50	50	150
	51	* Iniciar reuniones trimestrales donde las gerencias presenten a toda la empresa un resumen consolidado de lo que fue el desempeño del trimestre.	MP	-	100	100	200
	52	* Iniciar la elaboración de memorias anuales, donde se deberá incluir el resultado de este plan de responsabilidad. Al ser la primera memoria de la empresa, se contratará una consultora externa como guía.	LP	-	-	100	100
	53	* Establecer mesas de diálogo para discutir y transmitir las necesidades de activistas, así como la situación de la compañía para definir los acuerdos para su cumplimiento.	MP	-	200	200	400
	54	* Brindar información fidedigna y transparente de la situación financiera de la compañía.	LP	-	-	100	100
<b>SUBTOTAL</b>				<b>350</b>	<b>990</b>	<b>1,090</b>	<b>2,430</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN NETA</b>				<b>4,550</b>	<b>6,090</b>	<b>5,690</b>	<b>16,330</b>
				<b>19,150</b>	<b>21,690</b>	<b>20,890</b>	<b>61,730</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018



## Anexo 15 Estado de resultados Uber, período 2013 y 2Q 2014

Expresado en \$ MM	2013	Q1 2014	Q2 2014
Ventas	104.405	45.641	56.999
Costo de ventas	51.869	22.212	32.325
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>52.536</b>	<b>23.429</b>	<b>24.674</b>
Operaciones y soporte	41.931	18.091	16.710
Ventas y marketing	34.189	32.371	41.466
Investigación y desarrollo	13.457	7.988	12.262
General y administrativo	17.668	15.563	59.381
Depreciación y amortización	1.970	1.070	1.678
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>-56.679</b>	<b>-51.654</b>	<b>-106.823</b>
Otros ingresos	149	-631	-2.004
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-56.530</b>	<b>-52.285</b>	<b>-108.827</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018

## **Nota biográfica**

### **Paola Aliaga Paredez**

Nació en la provincia de Chupaca, Junín, el 3 de mayo de 1980. Realizó sus estudios universitarios en la Universidad Nacional Hermilio Valdizán e hizo un diplomado en finanzas en la Universidad Ricardo Palma y el MBA Credicorp IV de la Pacífico Business School.

Cuenta con dieciséis años de experiencia en el sistema financiero, desempeñándose en el área comercial como promotora de servicios en el BBVA Banco Continental 2002-2004, auxiliar de servicios electrónicos en la CMAC Huancayo 2004-2006 y auxiliar de tesorería en Zeta Gas Industrial 2006-2007. En el Banco de Crédito del Perú se ha desempeñado como asesora de ventas y servicios (2007-2011), funcionaria de banca exclusiva (2012-2015), subgerente de banca exclusiva, tutora de nuevos funcionarios BEX (2015-2016) y, desde el 2016, gerente de agencia.

### **Percy Coronado Vásquez**

Nació en Chiclayo el 20 de enero de 1985. Es ingeniero electrónico de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con un diplomado en gestión de pequeñas empresas por la Universidad San Ignacio de Loyola y el MBA Credicorp IV cursado en la Pacífico Business School.

Cuenta con más de siete años de experiencia en gestión de mantenimiento e ingeniería de infraestructura. Ha trabajado dos años en el sector de telecomunicaciones, como ejecutivo de proyectos, y un año en investigación en el mismo sector. Actualmente se desempeña en el cargo de subgerente de mantenimiento del Banco de Crédito del Perú.

### **Sandra Díaz Quiroz**

Nació en Lima el 18 de febrero de 1981. Es ingeniera de sistemas de la Universidad de San Martín de Porres y cuenta con certificaciones como el Certificate Scrum Master (CSM) y SAFe Advance Scrum Master (SASM), ambas orientadas a la gestión de proyectos de desarrollo de software, y el MBA Credicorp IV, cursado en la Pacífico Business School.

Cuenta con diez años de experiencia en gestión de proyectos de TI, consultoría y desarrollo de software. Ha trabajado dos años en IBM, como gestora de servicios; dos años y medio en HP, como gerente de proyectos de telecomunicaciones; y tres años en el Banco de Crédito del Perú, como gerente de proyectos TI para el área de tesorería. Actualmente, lleva dos años desempeñándose en el cargo de gerente de oficina de proyectos (PMO) en Avantica Technologies.