



“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA UBER 2019-2023”

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

Presentado por

**Sra. Arianis Suzeti Caro Rosales
Sra. Elizabet Yolanda Cuzma Cáceres
Srta. Silvia Susana Villacorta Gómez**

Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar

2019

Agradezco especialmente a mí madre Yolanda, por su esfuerzo en convertirme en la persona que soy y por estar siempre a mi lado apoyándome. A mi esposo Erick, por su amor y paciencia. A mis hijos Luciano, Carolina y Valeria porque son mi motivación para esforzarme cada día más en ser una mejor persona y profesional.

Elizabet

A mi familia, por su apoyo incondicional

Silvia

A Dios, por guiarnos en este proceso, y a mi familia, por su constante motivación.

Arianis

Resumen ejecutivo

Uber Technologies Inc., empresa internacional fundada en 2009, basa su desarrollo en la economía colaborativa, conectando a conductores y usuarios a través de una plataforma virtual para realizar el servicio de transporte. Ha logrado un crecimiento acelerado desde 2014, y a fines de 2017 la empresa tiene un valor de 70.000 millones de dólares, cuenta con más de 2 millones de conductores (O'Brien 2018), opera en más de 65 países y más de 600 ciudades a nivel mundial (Uber 2018). Asimismo, Uber es el líder del mercado estadounidense, logrando una participación de mercado del 78,23%, ofreciendo a sus clientes alternativas innovadoras de transporte y manteniendo una estrategia de diferenciación.

Sin embargo, en los últimos años, Uber ha enfrentado los siguientes problemas en el mercado de Estados Unidos: ha perdido participación de mercado ante su principal competidor Lyft (Kruzeconsulting 2018), los reguladores no se encuentran preparados para la disrupción de Uber, poniendo en riesgo su legalidad, y recibe múltiples quejas de los usuarios, así como reacciones negativas de los reguladores, por el uso de tarifas dinámicas. No obstante, pese a las pérdidas que reporta Uber cada año por los problemas mencionados, cuenta con un alto respaldo financiero.

Cabe resaltar que, una de las formas de haber logrado su liderazgo, es conociendo las preferencias y necesidades de los clientes, con lo cual puede mejorar su calidad y ofrecer nuevos servicios que superen las expectativas.

Asimismo, según el ciclo de vida del negocio, Uber se encuentra en la etapa de crecimiento y desarrollo. Es por ello, que en esta etapa debe fortalecer su presencia en el mercado a través de los servicios que brinda, y apostar por la innovación continua (característica más resaltante de la empresa).

Como parte de su desarrollo, Uber mantiene alianzas con diferentes empresas de diversos giros de negocio (bares, clubes, restaurantes, aerolíneas, gimnasios, etc.) dentro del modelo de economía colaborativa, buscando principalmente presencia de mercado y beneficios para sus clientes, generando valor agregado.

Es así que en el presente documento se propone el planeamiento estratégico de Uber para los años 2019-2023, con el objetivo central de plantear los principales lineamientos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo, orientados al crecimiento, expansión y obtención de rentabilidad,

reforzando la posición interna de Uber para hacer frente a los eventos negativos que surjan y que constituyan una amenaza en su operatividad.

Los objetivos estratégicos propuestos se analizarán a detalle en cada plan funcional: *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finanzas. Mediante la implementación de ellos, se espera incrementar el índice de participación de mercado a un 85% a través de una mayor capilaridad y penetración en las zonas de mayor densidad poblacional. Asimismo, se busca incrementar el índice de satisfacción al cliente a un 80%, mediante la mejora de la propuesta de valor, enfocada en un mejor servicio. También se plantea optimizar procesos para reducir costos, y que esto a su vez permita mejorar las tarifas y comisiones. Finalmente, se pretende incorporar buenas prácticas de gobierno corporativo, para así reducir las pérdidas que se han venido generando por el mal manejo en este aspecto, a un importe de 2 millones de dólares en el largo plazo. Todo ello permitirá un incremento de los ingresos a un 5% en un mediano plazo, y lograr un ROE de 27% al final del periodo considerado en el plan (año 2023).

Luego del trabajo realizado, se concluye que, con las ventajas competitivas que posee Uber (valor de la marca e innovación constante), puede hacer frente a las oportunidades de crecimiento económico. Su innovación constante le ha permitido brindar un servicio de mejor calidad y cubrir nuevos nichos de mercado, desatendidos por el servicio de taxis tradicional. Es esta misma innovación la que ha generado reconocimiento y aceptación por parte de los usuarios, incrementado el valor de la marca en el tiempo. Sin embargo, para llevar a cabo las acciones que se plantean, es necesario optimizar los recursos existentes a través de una mejor gestión, para mantener su liderazgo en Estados Unidos y a nivel global.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Presentación de Uber.....	3
1. Antecedentes de la organización.....	3
2. Modelo de negocio.....	3
3. Situación de Uber en Estados Unidos a noviembre de 2017.....	4
4. Problemas identificados.....	4
Capítulo III. Análisis externo.....	6
1. Análisis del macroentorno.....	6
1.1 Entorno político-legal.....	6
1.2 Entorno económico.....	7
1.3 Entorno sociocultural.....	8
1.4 Entorno tecnológico.....	8
1.5 Entorno ecológico.....	9
1.6 Entorno global.....	10
1.7 Conclusiones del macroentorno.....	11
2. Análisis del microentorno.....	11
2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	11
2.1.1 Amenaza de nuevos competidores.....	12
2.1.2 Poder de negociación de los clientes.....	13
2.1.3. Poder negociador de los proveedores.....	13
2.1.4 Amenaza de productos sustitutos.....	14
2.1.5 Rivalidad entre competidores existentes.....	15
2.1.6 Conclusión del análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	15
3. Factores críticos del éxito (FCE).....	16
4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	16

Capítulo IV. Análisis interno de la organización	18
1. Cadena de valor.....	18
1.1 Diseño de plataforma.....	18
1.2 App.....	19
1.3 Conductores.....	19
1.4 <i>Marketing</i>	19
1.5 Operación del servicio.....	19
1.6 Seguimiento del usuario y conductor	20
1.7 Recursos humanos.....	20
2. Análisis de recursos y capacidades, VRIO	20
3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	23
Capítulo V. Sondeo de mercado.....	24
1. Objetivos.....	24
2. Metodología.....	24
3. Estimación de la demanda	24
4. Conclusiones.....	29
Capítulo VI. Planeamiento estratégico.....	30
1. Visión actual y visión propuesta	30
2. Misión actual y misión propuesta	30
3. Normas culturales	31
4. Objetivos estratégicos	31
5. FODA cruzado	32
6. Matriz IE (Interna-Externa)	33
7. Matriz de la Estrategia Principal.....	34
8. Matriz de Alineamiento Estratégico	34
Capítulo VII. Plan de <i>marketing</i>	37
1. Objetivos del plan de <i>marketing</i>	37
2. Formulación estratégica de <i>marketing</i>	38
2.1 Estrategia de segmentación	38
2.2 Estrategia de posicionamiento.....	39
2.3 Estrategia de crecimiento	40
3. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i>	41

3.1 Servicios.....	41
3.2 Precio.....	41
3.3 Promoción.....	41
3.4 Plaza.....	41
3.5 Procesos.....	42
3.6 Personas.....	42
3.7 Proactividad.....	42
4. Presupuesto del plan de <i>marketing</i>	42
Capítulo VIII. Plan de operaciones y tecnología	43
1. Objetivos y estrategias de operaciones y tecnología.....	43
2. Diseño del servicio.....	46
3. Mejora de procesos	47
4. Presupuesto del plan de operaciones y tecnología	47
Capítulo IX. Estructura organizacional y plan de recursos humanos	48
1. Estructura organizacional.....	48
2. Objetivos del plan de recursos humanos.....	48
3. Presupuesto del plan de recursos humanos	50
Capítulo X. Plan responsabilidad social empresarial (RSE).....	51
1. Grupos de interés de mayor impacto para Uber.....	51
2. Objetivos y estrategias de RSE	52
3. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial.....	53
Capítulo XI. Plan de finanzas	54
1. Objetivos del plan de finanzas	54
2. Supuestos.....	54
3. Presupuestos.....	54
4. Proyecciones.....	55
5. Flujo de caja incremental	55
6. Estructura del financiamiento	56
7. Costo de capital.....	56
8. Análisis de sensibilidad y simulación financiera	56
9. Resultados financieros	57

Conclusiones y recomendaciones	59
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones	59
Bibliografía.....	60
Anexos.....	64
Notas biográficas.....	76

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político-legal.....	7
Tabla 2.	Entorno económico.....	7
Tabla 3.	Entorno sociocultural.....	8
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	9
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	10
Tabla 6.	Entorno global	10
Tabla 7.	Amenaza de nuevos competidores	12
Tabla 8.	Poder de negociación de los clientes	13
Tabla 9.	Poder negociador de los proveedores	14
Tabla 10.	Amenaza de productos sustitutos	14
Tabla 11.	Rivalidad entre competidores existentes	15
Tabla 12.	Evaluación global de las 5 fuerzas de Porter.....	16
Tabla 13.	Matriz de Evaluación de Factores Externos	17
Tabla 14.	VRIO	22
Tabla 15.	Matriz de Evaluación de Factores Internos	23
Tabla 16.	Población de Estados Unidos y población mundial a 2016.....	24
Tabla 17.	Principales países con mayor población a 2016.....	25
Tabla 18.	Principales estados de Estados Unidos con mayor población a 2016.....	26
Tabla 19.	Matriz de la visión de Uber	30
Tabla 20.	Componentes de una declaración de la misión.....	31
Tabla 21.	Matriz de alineamiento de estrategias con objetivos estratégicos	35
Tabla 22.	Objetivos del plan de <i>marketing</i>	37
Tabla 23.	Segmentación de clientes	38
Tabla 24.	Descripción de los elementos de la vista panorámica del posicionamiento de Uber.	39
Tabla 25.	Objetivos del plan de operaciones y tecnología	43
Tabla 26.	Objetivos del plan de recursos humanos	48
Tabla 27.	Objetivos del plan de RSE.....	52
Tabla 28.	Objetivos del plan de finanzas.....	54
Tabla 29.	Resumen de presupuestos de planes funcionales.....	55
Tabla 30.	Flujo de caja económico incremental	56
Tabla 31.	Escenario pesimista	57
Tabla 32.	Escenario optimista	57
Tabla 33.	Indicadores	58

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Entorno de Uber	6
Gráfico 2.	Entorno de las 5 fuerzas de Porter	12
Gráfico 3.	Cadena de valor	18
Gráfico 4.	Recursos y capacidades	21
Gráfico 5.	Presencia de Uber y sus competidores a nivel mundial.....	25
Gráfico 6.	Distribución de viajes según ingreso familiar	26
Gráfico 7.	Participación de mercado de Uber	27
Gráfico 8.	Participación de mercado de Uber en las principales ciudades	27
Gráfico 9.	Porcentaje de reembolsos de viajes de negocios	28
Gráfico 10.	Participación de Uber y Lyft en base reembolsos de gastos.....	28
Gráfico 11.	Usuarios de Uber por dispositivo en Estados Unidos.....	29
Gráfico 12.	Matriz IE.....	33
Gráfico 13.	Matriz de la Estrategia Principal	34
Gráfico 14.	Alineamiento estratégico	36
Gráfico 15.	Vista panorámica del posicionamiento de Uber	40
Gráfico 16.	Matriz de Ansoff de oportunidades de servicios / mercados.....	41
Gráfico 17.	Arquitectura monolítica a microservicio	45
Gráfico 18.	Arquitectura funcional de Uber	46
Gráfico 19.	Flujo del negocio de Uber	46
Gráfico 20.	Procesos claves de Uber	47

Índice de anexos

Anexo 1.	Uber vs. Lyft vs. taxi en Estados Unidos	65
Anexo 2.	Tasas de usuarios.....	65
Anexo 3.	FODA cruzado.....	66
Anexo 4.	Población de Estados Unidos por edad y género.....	67
Anexo 5.	Regiones de los Estados Unidos.....	67
Anexo 6.	Densidad de la población de los Estados Unidos	68
Anexo 7.	Distribución de la población de los Estados Unidos	68
Anexo 8.	Tipos de consumidores	69
Anexo 9.	Tarifario de Uber diferenciado por servicio	69
Anexo 10.	Cuadro de actividades del plan de <i>marketing</i>	70
Anexo 11.	Cuadro de actividades del plan de operaciones y tecnología	71
Anexo 12.	Cuadro de actividades del plan de recursos humanos.....	72
Anexo 13.	Cuadro de actividades del plan de responsabilidad social empresarial.....	73
Anexo 14.	Presupuesto de <i>marketing</i>	74
Anexo 15.	Presupuesto de operaciones y tecnología.....	74
Anexo 16.	Presupuesto de recursos humanos	74
Anexo 17.	Presupuesto de responsabilidad social empresarial.....	74
Anexo 18.	Estado de resultados sin la aplicación de las estrategias propuestas	75
Anexo 19.	Estado de resultados con la aplicación de las estrategias propuestas	75

Capítulo I. Introducción

En 2009, Uber surgió como una nueva opción de transporte, revolucionando dicha industria con su modelo de negocio basado en una plataforma tecnológica cuyo principal fin es conectar conductores y pasajeros a través de una “App¹”. Es entonces que, desde su fundación en la ciudad de San Francisco, se ha expandido rápidamente a 65 países y 600 ciudades (Uber 2018), manteniendo la mayor cuota de mercado en Estados Unidos, pese a las críticas a las que se ha enfrentado constantemente por parte de los usuarios ante el aumento de precios, y de los conductores de taxis amarillos que lo consideran una amenaza, además de las trabas legales para su funcionamiento y circulación por parte del Gobierno.

Actualmente, su marca encabeza el top de las “Empresas Unicornio”, con un valor de 70.000 millones de dólares. Las “unicornios” son compañías, privadas en fase de *startup* avanzada, que no cotizan en bolsa y que valen más de mil millones de dólares, las cuales, en el pasado, eran prácticamente un mito, y ahora están conquistando los mercados con negocios disruptivos (finanzas y economía 2017).

Asimismo, la preferencia por parte de los usuarios hacia Uber se debe básicamente a la diferencia en el servicio que brinda respecto del ofrecido por los taxis amarillos o el transporte público, que eran inicialmente sus principales competidores. Posteriormente, su modelo de negocio fue imitado por Lyft, convirtiéndose en su competencia directa. Sin embargo, Uber está presente en más estados que su rival.

En este contexto, el presente trabajo de investigación propone un plan estratégico planteando soluciones y lineamientos a corto y largo plazo para el caso “Uber: cambiando la forma en la que se mueve el mundo” proporcionado por Pacífico Business School. No obstante, cabe mencionar que, si bien el caso se sitúa en Estados Unidos a fines del año 2015, el análisis se desarrollará también para dicho país, pero situándonos a partir del año 2017, con el fin de realizar una evaluación más relevante.

Así, en el segundo capítulo se realiza una presentación de Uber, sus antecedentes, una descripción del modelo de negocio, su situación actual, así como los problemas identificados que deberán resolverse.

¹ *App* es el acrónimo de *application*, que se puede traducir como “aplicación de *software*”, el cual es instalado en dispositivos móviles o tabletas.

En el tercer capítulo realizamos el análisis externo de Uber, para identificar las oportunidades y amenazas a través de la evaluación del macroentorno (PESTEG). Asimismo, elaboramos también el análisis del microentorno (5 fuerzas de Porter), el cual nos permite identificar el impacto sobre los clientes, proveedores, sustitutos, competidores actuales y competidores potenciales, para determinar el grado de atracción de la industria. Esta evaluación externa concluye con la elaboración de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

En el cuarto capítulo elaboramos el análisis interno de Uber mediante la cadena de valor, a través de la identificación de los factores de la ventaja competitiva en cada actividad. Ello permitirá determinar cuán preparada se encuentra la empresa, detectando así sus fortalezas y debilidades, y analizando sus recursos y capacidades (VRIO), para aprovechar de mejor manera las oportunidades y hacer frente a las amenazas que se puedan presentar. Posteriormente, se elabora la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

En el quinto capítulo mostramos un sondeo del mercado, obtenido mediante una recopilación de información de fuentes secundarias de la industria del transporte en Estados Unidos.

En el sexto capítulo se elabora el planeamiento estratégico, tomando en cuenta la visión y misión de la empresa (inferida, ya que no se muestra información pública), se formulan los objetivos estratégicos, enfocados a lograr mayor rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad del negocio, y se proponen las estrategias mediante el análisis de la Matriz FODA, Matriz de la Estrategia Principal y la Matriz Interna-Externa.

Del séptimo al décimo capítulo se elaboran los principales planes funcionales a implementar, a partir de los objetivos y estrategias propuestas, desarrollados a nivel de *marketing*, operaciones y tecnología, recursos humanos y responsabilidad social empresarial.

En el undécimo capítulo se elabora el plan de finanzas, en el cual se considera información sobre inversiones, ingresos y gastos incrementales.

Finalmente, se mencionan las principales conclusiones y recomendaciones identificadas al culminar el presente trabajo.

Capítulo II. Presentación de Uber

1. Antecedentes de la organización

Los principales hitos históricos de la empresa, desde su fundación, fueron los siguientes:

- 2009: comenzó a operar bajo la denominación UberCab, brindando servicios a través de “autos de lujo” exclusivos para ejecutivos de San Francisco y Silicon Valley. Sin embargo, ese mismo año cambió su nombre comercial de UberCab a simplemente Uber.
- 2012: logra una valoración de US\$ 60 millones y lanza el servicio UberBlack².
- 2013: obtiene ingresos de US\$ 500 millones y una valoración de US\$ 330 millones. Lanza el servicio UberX³.
- 2014: obtiene ingresos de US\$ 400 millones y una valoración de US\$ 18.000 millones.
- 2015 obtiene ingresos de US\$ 800 millones y una valoración de US\$ 51.000 millones. Lanza al mercado los servicios UberXL⁴ y UberSuv⁵.

Uber era una empresa del más alto perfil de su generación. Los clientes elogiaban la fiabilidad y la comodidad de Uber, logrando una impresionante eficiencia de su propuesta de valor y realizando dos millones de trayectos al día.

2. Modelo de negocio

El uso de internet y nuevas tecnologías han impulsado nuevos modelos de negocio, siendo el más común el que se apoya en el consumo colaborativo, concepto que forma parte de la economía colaborativa, y que hace referencia a los bienes y servicios que se ofrecen a través de plataformas digitales y conectan a la oferta y la demanda de manera distinta a la tradicional; como es el caso de Uber. Esta empresa se apoya en una plataforma tecnológica (aplicación) que conecta conductores con pasajeros a través de teléfonos inteligentes, ajustándose a los requerimientos y la economía de cada usuario mediante un servicio diferenciado.

De esta forma, Uber presenta los siguientes tipos de servicio:

- Económico, para aquellos que requieren una propuesta simple de transporte.
- Premium, para quienes desean un servicio de mayor lujo.
- Accesible y de viajes compartidos, para los que necesitan reducir su costo del viaje con otras personas que van en la misma dirección.

² UberBlack: Servicio de lujo, en auto sedán negro.

³ UberX: Servicio de bajo costo.

⁴ UberXL: Vehículos con asientos para 6 pasajeros, generalmente minivans.

⁵ UberSuv: Servicio de lujo, en auto SUV negro.

Asimismo, la plataforma permite que el conductor pueda dirigirse al destino mediante conexión GPS, y verificar las ganancias obtenidas. Por su parte, el pasajero puede visualizar los datos del auto y del conductor, así como el estado del viaje. Culminado el servicio, se solicita una calificación tanto para el conductor como para el usuario.

La tarifa es establecida por un sistema de algoritmos que la calcula sobre la base de la distancia y el tiempo estimados. Este precio tiende a aumentar en horas de mayor demanda, por lo que se aplica una tarifa dinámica, la cual es notificada al cliente al momento de solicitar el servicio. Respecto del pago, el mismo se realiza solo mediante tarjeta de crédito, y el comprobante de pago se envía al usuario a través de un correo electrónico.

3. Situación de Uber en Estados Unidos a noviembre de 2017

Uber era considerada como una empresa disruptiva, ya que “incorpora cambios rápidamente, rompiendo cosas”. No obstante, la compañía también recibía frecuentes críticas de los clientes por su política de “precios dinámicos”, y se enfrentaba constantemente a los reguladores gubernamentales, compañías de taxis y otros críticos, quienes insinuaban que la empresa evadía al sistema legal.

Sin embargo, no se podía negar el fenómeno global en el que se había convertido Uber. Desde su fundación en 2009 en la ciudad de San Francisco, se ha expandido rápidamente, tanto que, a finales de 2017, contaba con 2 millones de conductores (O’Brien 2018), operando en más de 65 países y 600 ciudades a nivel mundial (Uber 2018).

4. Problemas identificados

Sobre la base del análisis realizado, se han identificado 3 problemas actuales que Uber debe enfrentar en los Estados Unidos, los cuales se describen a continuación:

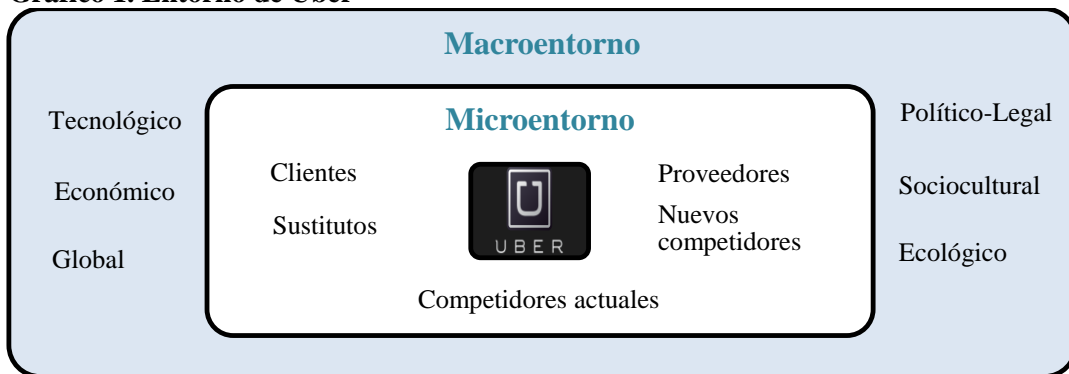
- 4.1 En los últimos años, Uber viene perdiendo participación de mercado ante su principal competidor, Lyft. Como ejemplo, Uber inició 2017 con 79% de participación de mercado y terminó el año con 68,2%, mientras que Lyft pasó de 21% a cerrar el año con 31,8% (kruzeconsulting 2018).
- 4.2 Las regulaciones son diferentes en cada estado (de Estados Unidos), y los reguladores no se encuentran preparados para la disrupción de Uber, dado que esta empresa tiene características únicas y difíciles de comparar. Esta situación pone en riesgo la legalidad de los negocios de Uber y genera controversias legales (prohibiciones y huelgas). De la misma manera ocurre en su expansión internacional.

- 4.3 El esquema de tarifas dinámicas, según la demanda, ocasiona permanentes quejas de los usuarios, así como una reacción negativa de los reguladores.
- 4.4 La falta de principios para el buen manejo de gobierno corporativo, afectan la imagen, y por consecuencia, el valor de mercado de Uber.
- 4.5 De manera general, las comisiones (consideradas poco competitivas) cobradas a los conductores, los conflictos internos, los problemas regulatorios, las dificultades de ingreso a nuevos mercados y la pérdida de participación de mercado repercuten en la rentabilidad de la empresa.

Capítulo III. Análisis externo

Para realizar el análisis externo del servicio de taxis por aplicativo, realizaremos la evaluación de su entorno, ya que su éxito no solo se basa en la gestión interna de sus recursos, sino también en cómo afronta las variables que puedan afectar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro. Por ello, analizaremos el entorno desde dos perspectivas: el macroentorno y el microentorno, tal como se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1. Entorno de Uber



Fuente: Elaboración propia 2018.

1. Análisis del macroentorno

Mediante el análisis PESTEG, podemos identificar y evaluar las amenazas y oportunidades que se derivan de los hechos, acontecimientos y tendencias que se presentan en el entorno en el que opera la empresa, a nivel político-legal, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y global, los cuales escapan del control de la organización (David 2008).

Cabe mencionar que, tal como se mencionó en la Introducción del presente trabajo, limitaremos el campo de investigación al entorno de los Estados Unidos, a partir del año 2017. No obstante, consideraremos los aspectos globales, por la cobertura geográfica en otros países.

1.1 Entorno político-legal

El proteccionismo de las autoridades estadounidenses ante el sistema tradicional de taxis genera mayores barreras de entrada en los diferentes estados.

Por otro lado, en la actualidad, no existe una normativa específica para las empresas que prestan servicio de transporte mediante *apps*, por lo que se podría realizar una aplicación inexacta de la ley, perjudicando a estas compañías.

En la tabla 1 se presenta la matriz de análisis del entorno político-legal.

Tabla 1. Entorno político-legal

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Proteccionismo del Gobierno ante el sistema de taxis convencional	Decretar normas que limiten el acceso de los taxis por aplicación a determinado mercado	Reducción de ingresos para la empresa	A
Proteccionismo del Gobierno ante el sistema de taxis convencional	Limitar el número de vehículos de taxis por aplicación en circulación	Reducción de ingresos para la empresa	A
Carencia de normativa referente a negocios a través de <i>apps</i>	Aplicación inexacta de las normas	Interrupción de las actividades	A
Aparición de modelos de negocio disruptivos	Las regulaciones no consideran este tipo de negocios	Prohibición del ingreso a ciertos estados	A

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.2 Entorno económico

El PBI de Estados Unidos alcanzó un crecimiento 1,5% en 2016 y 2,3% en 2017, mientras que para 2018 se proyecta un incremento de 3,6% (economista 2018). Adicionalmente, con la reforma tributaria aprobada y vigente desde enero de 2018, se espera reactivar la economía, incrementar la inversión y generar más fuentes de empleo.

Es importante resaltar que el comercio electrónico y el uso de plataformas tecnológicas también tendrán un incremento importante, debido a la mayor conectividad, el alcance comercial y el menor costo para el usuario (Bergakker 2018).

En la tabla 2 se presenta la matriz de análisis del entorno económico.

Tabla 2. Entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Crecimiento proyectado de la economía estadounidense 2018-2019	Reactivación de la economía estadounidense	Incremento de la demanda	O
Reducción del impuesto a la renta en los Estados Unidos	Incremento de la inversión	Incremento de la demanda	O
Incremento del salario promedio en los Estados Unidos	Mayor consumo de las familias	Incremento de la demanda	O
Auge del comercio electrónico / plataformas tecnológicas	Mayor uso de aplicativos móviles	Incremento de la demanda	O

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.3 Entorno sociocultural

En la actualidad, se está viviendo un proceso de cambio generacional. El porcentaje de *millennials* (generación Y) y *centennials* (generación Z) en Estados Unidos es del 30% y 26% aproximadamente (98 millones y 85 millones, respectivamente) de un total de 327 millones de habitantes (United States Census Bureau 2018). Estas generaciones han aportado una nueva forma de interactuar en las distintas áreas en las que se desenvuelven, y han propiciado un cambio cultural, acompañado de la tecnología (www.semana.com 2018).

Asimismo, el ámbito laboral ha venido cambiando en los últimos años. Por un lado, la participación de las mujeres se ha incrementado, lo que les permite mayores ingresos e independencia. Por otra parte, los trabajadores dependientes son más exigentes con sus empleadores respecto de mejores condiciones laborales.

En cuanto a las tendencias de los consumidores, estos son más exigentes y cambiantes, y cada vez en menos tiempo. Es por ello que las empresas buscan permanentemente conectarse con los clientes y conocerlos a profundidad (Cilluf y D’Vera 2018).

En la tabla 3 se presenta la matriz de análisis del entorno sociocultural.

Tabla 3. Entorno sociocultural

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Población constituida principalmente por <i>millennials</i> y <i>centennials</i>	Mayor número de usuarios que utiliza la tecnología	Incremento de la demanda	O
Incorporación creciente de las mujeres a la fuerza laboral	Inserción de la mujer en distintos sectores económicos	Incremento de conductores mujeres	O
Mayores exigencias de trabajadores dependientes por mejores condiciones laborales	Protestas y huelgas por demandas laborables	Pérdidas económicas	A
Mayor exigencia por parte de los consumidores	Enfoque en la “experiencia del usuario”	Fidelidad del usuario	O

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.4 Entorno tecnológico

El comercio electrónico ha venido ganando una mayor presencia como método de compra para los consumidores. Por ello, las empresas están utilizando nuevas estrategias, técnicas y modelos para mejorar la experiencia de los clientes y optimizar sus procesos, con el fin de lograr mayor eficiencia.

Asimismo, las perspectivas de crecimiento en el uso de los teléfonos inteligentes son altas, y la dependencia de los consumidores hacia estos equipos aumentará en la medida que existan más funciones disponibles.

De la misma forma, la conectividad a través de la telefonía celular está evolucionando rápidamente, dadas las necesidades de los consumidores por contar con mayor velocidad de datos. Así, para 2020 se proyecta lanzar la tecnología 5G, la cual permitirá mejoras en la transmisión de videos (Ultra HD y video 3D).

Por otro lado, las plataformas tecnológicas influyen en los modelos de negocio y acompañan su crecimiento. Las tendencias están orientadas a construir una plataforma ágil, flexible y portable, para lograr mayor la rentabilidad para las empresas.

En la tabla 4 se presenta la matriz de análisis del entorno tecnológico.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Aparición de modelos de negocio de comercio electrónico	Mayor preferencia al comercio electrónico por parte de los consumidores	Incremento de la demanda	O
Demanda creciente de teléfonos inteligentes	Los teléfonos inteligentes son más usados que las tabletas y computadoras	Incremento de la demanda	O
La tecnología como principal soporte del negocio	Probar nueva tecnología para lograr agilidad, flexibilidad y portabilidad	Incremento de la eficiencia y rentabilidad	O
Conectividad	Incremento de velocidad de transmisión de datos	Mayor rapidez en el servicio	O

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.5 Entorno ecológico

Pese a que Estados Unidos es uno de los países con mayor deuda de carbono⁶, acumulando el 40% de la contaminación mundial (Agencia EFE 2015), San Francisco es una ciudad que respalda iniciativas medioambientales, y en la misma línea se encuentran otras localidades como Boston, Denver, Nueva York y Seattle.

⁶ Deuda de carbono: Cantidad de emisiones de CO2 (dióxido de carbono), lo cual incrementa la contaminación y el cambio climático.

Por otra parte, se evidencia que, entre 2000 y 2012, se incrementó en 60% la cantidad de ciclistas en Estados Unidos (Ecología hoy 2014). Asimismo, ya se encuentra en el mercado una opción similar a la bicicleta (scooter eléctrico) fabricada por la empresa americana URB-E, que es recargable, plegable y de fácil manejo (Diarioecología 2018), mostrándose como el medio de transporte del futuro.

En la tabla 5 se presenta la matriz de análisis del entorno ecológico.

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Servicios de viajes compartidos	Reducción de autos en circulación	Preferencias por el uso servicios compartidos	O
Conciencia ecológica y de la actividad física	Preferencia por estilo de vida <i>ecofriendly</i>	Preferencias por el uso servicios compartidos	O
Nuevos servicios de transporte como el scooter eléctrico	Preferencia por servicios de transporte <i>ecofriendly</i>	Reducción de la demanda	A

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.6 Entorno global

Los atributos que presentan los nuevos modelos de negocios a través de plataformas tecnológicas, crean nuevas oportunidades para el ingreso a nuevos mercados a nivel global apoyándose en la economía colaborativa. Sin embargo, la conquista por los mercados internacionales debe considerar adaptarse a la economía y cultura de cada país; sobretodo, las amenazas que debe enfrentar tanto empresariales como políticas, de tal manera que no debiliten la ventaja competitiva de la empresa.

En la tabla 6 se presenta la matriz de análisis del entorno global.

Tabla 6. Entorno global

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Nuevos modelos de negocio a través de plataformas tecnológicas	Economías colaborativas	Incremento de la demanda	O
Internacionalización	Expansión a nuevas plazas	Economías de escala y optimización de costos	O
Innovación disruptiva	Cambios constantes en los modelos de negocio disruptivos	Inversión en investigación y desarrollo	O

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.7 Conclusiones del macroentorno

Según el análisis del macroentorno, se concluye que existen mayores oportunidades de negocio en las industrias de comercio, telecomunicaciones y transporte. En ellas, a través de la innovación, se han logrado atender necesidades no cubiertas de los clientes, incrementándose la aparición de negocios disruptivos y generando problemas para los reguladores, ya que no están preparados para cambios tan drásticos.

Las mayores oportunidades para Uber se encuentran en el entorno económico, dado el crecimiento que se proyecta para Estados Unidos, así como la reducción de impuestos, el incremento de los salarios y el auge del comercio electrónico en dicho país. Esto último ha revolucionado los hábitos de consumo, ampliando las oportunidades de negocio.

Por otro lado, las mayores amenazas se encuentran en el entorno político-legal, dada la carencia de una normativa que regule su modelo de negocio.

2. Análisis del microentorno

Para analizar el microentorno de la industria del transporte de taxis por aplicativo, utilizaremos el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, estudiando el sector de una manera integral, con el objetivo de determinar “el grado de atractividad de la industria”.

Cabe mencionar que, según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (NAICS), Uber pertenece a “otros transportes terrestre de tránsito y pasajero” (485990) de la Industria de Transporte y Almacén, la cual incluye servicios regulares entre hoteles, aeropuertos y otros puntos de destino, como por ejemplo: limosina del aeropuerto, servicio de transporte al aeropuerto, servicios de autos compartidos (*carpool*), servicio de transporte en general y servicios de camionetas comunitarias para grupos de personas organizadas (*vanpool*) que realizan viajes diarios (siccode 2018).

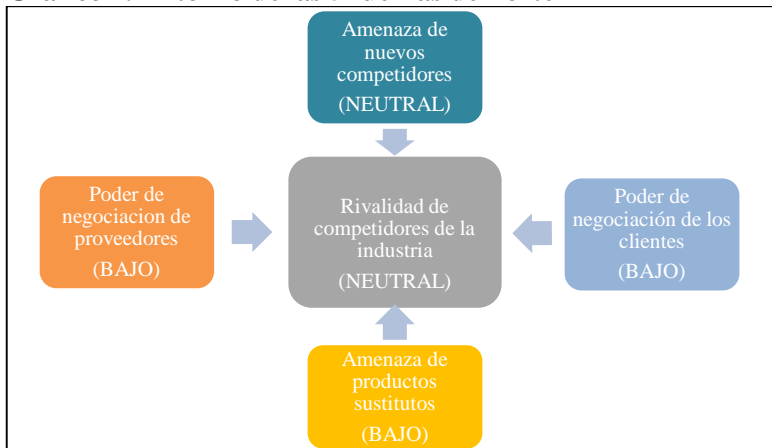
2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter tienen una relación directa con la rentabilidad. Así, cuanto más potente sea la fuerza, habrá mayor presión sobre los precios, los costos o ambos, y entonces la industria será menos atractiva. Este análisis permitirá conocer la estructura del sector en el cual se compite, y delineará las estrategias que brinden a Uber una mejor posición en cuanto a rentabilidad.

Por otro lado, como menciona Magretta (2013: 34): «lo importante de la competencia no es derrotar al rival. Tampoco lograr una venta. Lo importante es obtener utilidades». En este sentido, la competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos, e incluye a cuatro fuerzas

competitivas más: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. El resultado del análisis de las 5 fuerzas de Porter en la industria en la que compete Uber se detalla en el gráfico 2.

Gráfico 2. Entorno de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2018).

2.1.1 Amenaza de nuevos competidores

Mediana amenaza de nuevos competidores → Industria neutral.

Para ingresar a competir en la industria de taxis por aplicativo, se debe buscar satisfacer los atributos más valorados por los usuarios, que son la rapidez, la seguridad, la calidad y el costo. No obstante, ello implica realizar altas inversiones (acceder a una plataforma tecnológica) para posicionarse en una industria altamente competitiva. Además, se debe tomar en cuenta las políticas del Gobierno, dependiendo del estado en que se desee operar. En la tabla 7 se presenta el análisis de la amenaza de nuevos competidores.

Tabla 7. Amenaza de nuevos competidores

Amenaza de nuevos competidores	Industria					Poco atractivo	Más atractivo	
	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo			
Factores	1	2	3	4	5			
Diferenciación del producto	Bajo					Alto	4	
Identidad de marca	Bajo					Alto	4	
Costos de cambio para el cliente	Bajo					Alto	1	
Requerimientos de capital	Bajo					Alto	4	
Regulaciones para ingresar a la industria	Bajo					Alto	2	
Retornos esperados	Alto					Bajo	3	
	Atractividad neutral							3.00

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Porter (2018), Hax y Majluf (2004).

2.1.2 Poder de negociación de los clientes

Bajo poder negociación de clientes → Industria medianamente atractiva.

En principio, se ha identificado dos segmentos de clientes: los “usuarios” y los “conductores”.

Los usuarios son aquellas personas que no tienen automóvil o no desean manejar un vehículo, y buscan un servicio de calidad, comodidad, seguridad y bajo precio. Ellos tienen un bajo poder de negociación, por ser un gran número de personas. No obstante, son sensibles al precio, ya que si bien priorizan otros atributos como la calidad, la comodidad y la seguridad, un incremento en la tarifa puede darse hasta cierto límite, pues ante un aumento excesivo no estarán dispuestos a pagar por el servicio.

Los conductores son aquellos que tienen un automóvil y lo utilizan como herramienta para generar ingresos extras, además de tener flexibilidad de horarios (Uber 2018). Su poder de negociación también es bajo, debido a la gran cantidad de estos. En la tabla 8 se presenta el poder de negociación de los clientes.

Tabla 8. Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	Industria					Poder de negociación de los clientes	
	Poco atractivo	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo		
Factores		1	2	3	4	5	
Palanca negociadora							
Número de clientes	Bajo						Alto 5
Poder adquisitivo de los clientes	Bajo						Alto 4
Capacidad de negociación del cliente	Alto						Bajo 5
Capacidad del cliente integrarse hacia atrás	Alto						Bajo 4
Disponibilidad de productos de sustitución	Alto						Bajo 2
Sensibilidad al precio							
Diferencias en productos	Bajo						Alto 4
Identidad de marca	Bajo						Alto 4
Impacto sobre calidad/desempeño	Bajo						Alto 3
Costo de cambio para el cliente	Bajo						Alto 1
							Medianamente atractiva 3.56

Fuente: Elaboración propia basada en Porter (2018), Hax y Majluf (2004).

2.1.3 Poder negociador de los proveedores

Bajo poder de negociación de los proveedores → Industria medianamente atractiva.

Se considera como principales proveedores a los conductores, la plataforma tecnológica y los colaboradores de Uber.

Los conductores tienen bajo poder de negociación, ya que, si bien existe gran cantidad de ellos, el modelo de negocio es cambiante y podría prescindirse de los mismos en un futuro, en el caso de implementarse el servicio de taxis sin conductores, mediante el cual Uber se integraría hacia

atrás y no dependería de los choferes.

Por otra parte, otros proveedores relevantes son las empresas de infraestructura tecnológica, los desarrolladores de las aplicaciones y los operadores de medios de pago electrónico, ya que brindan el soporte operativo para cada una de las transacciones de Uber. En la tabla 9 se presenta el poder de negociación de los proveedores.

Tabla 9. Poder negociador de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Industria						
	Poco atractivo	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Más atractivo
		1	2	3	4	5	
Factores							
Costos de cambio de proveedor	Alto						Bajo 3
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Bajo						Alto 4
Número de proveedores	Bajo						Alto 4
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Alto						Bajo 2
Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	Bajo						Alto 4
Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores	Alto						Bajo 4
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia delante	Alto						Bajo 3
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Bajo						Alto 3
		Medianamente atractivo					3.38

Fuente: Elaboración propia basada en Porter (2018), Hax y Majluf (2004).

2.1.4 Amenaza de productos sustitutos

Baja amenaza de productos sustitutos → Industria medianamente atractiva.

El principal sustituto de la industria lo constituyen los taxis tradicionales. Otros sustitutos son el transporte público local (buses, metros, trenes, etc.) y el vehículo propio del usuario (automóvil, motocicleta, bicicleta, entre otros), pero este es menos relevante, debido al mayor costo y la menor practicidad en su uso. En la tabla 10 se presenta la amenaza de productos sustitutos.

Tabla 10. Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de sustitución	Industria						
	Poco atractivo	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo	Más atractivo
		1	2	3	4	5	
Factores							
Agresividad del producto de sustituto	Alto						Bajo 3
Sustitutos cercanos	Alto						Bajo 2
Costos de cambio para el cliente	Bajo						Alto 3
Propensión a probar sustitutos	Alto						Bajo 4
Precio del sustituto	Bajo						Alto 4
		Medianamente atractivo					3.20

Fuente: Elaboración propia basada en Porter (2018), Hax y Majluf (2004).

2.1.5 Rivalidad entre competidores existentes

Mediana rivalidad entre competidores existentes → Industria neutral.

En la industria de transporte de taxis por aplicativo existe una mediana rivalidad entre los competidores, dependiendo directamente de la intensidad y de la base del mercado con que se compite (5fuerzasdeporter.com 2018).

Esta rivalidad se debe a que el modelo de negocio es imitable, por lo que las empresas buscan permanentemente invertir en innovación y estar un paso delante de sus rivales para diferenciarse, ya que solo así se podrá obtener mayor preferencia de los usuarios y por ende mayor participación de mercado. En la tabla 11 se presenta la rivalidad entre competidores existentes.

Tabla 11. Rivalidad entre competidores existentes

Determinantes de la rivalidad	Industria					Poco atractivo	Más atractivo
	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Factores	1	2	3	4	5		
Crecimiento de la industria	Bajo					Alto	4
Costos fijos	Alto					Bajo	4
Diferenciación del producto	Bajo					Alto	4
Identidad de marca	Bajo					Alto	4
Costos de cambio para el cliente	Bajo					Alto	1
Diversidad de competidores	Alto					Bajo	3
Barreras de salida	Alto					Bajo	1
Competidores importantes	Alto					Bajo	3
Rentabilidad de los competidores	Bajo					Alto	2
Atractividad neutral							2.89

Fuente: Elaboración propia basada en Porter (2018), Hax y Majluf (2004).

2.1.6 Conclusión del análisis de las 5 fuerzas de Porter

El factor más relevante a tomar en cuenta es la mediana rivalidad de los competidores en la industria del transporte de taxis por aplicativo. Por ello, Uber deberá utilizar una estrategia de diferenciación para ofrecer un servicio de calidad que conlleve a mantenerse como líder del mercado estadounidense.

Por lo mencionado anteriormente, así como por el análisis de los demás factores, se concluye que la industria es medianamente atractiva. En la tabla 12 se presenta la evaluación global de las 5 fuerzas de Porter.

Tabla 12. Evaluación global de las 5 fuerzas de Porter

Evaluación general	Industria							
	Poco atractivo	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		Más atractivo
Factores		1	2	3	4	5		
Amenaza de nuevos competidores	Bajo						Alto	3.00
Poder del proveedor	Bajo						Alto	3.38
Amenaza de sustitución	Alto						Bajo	3.20
Poder del comprador	Bajo						Alto	3.56
Determinantes de rivalidad	Alto						Bajo	2.89
		Medianamente atractivo						3.20

Fuente: Elaboración propia basada en Porter (2018), Hax y Majluf (2004).

3. Factores críticos del éxito (FCE)

Los factores críticos del éxito (FCE), tanto internos como externos, son la clave para creación de las estrategias. Por una parte, se pueden utilizar las fortalezas (internas) y aprovechar las oportunidades (externas) para crear estrategias ofensivas. Asimismo, si se eliminan las debilidades (internas) y evitan las amenazas (externas), se pueden establecer estrategias defensivas (David 2003).

Para la industria de transporte de taxis por aplicativo, se consideran los siguientes FCE:

- La **rapidez** del servicio, a través de una numerosa flota de conductores.
- Garantizar la **seguridad**, mediante un proceso de selección minucioso y exigente de los conductores (análisis del perfil psicológico, psicotécnico).
- **Innovación tecnológica** constante, como respuesta al crecimiento del mercado y para estar siempre adelante, ofreciendo servicios diferenciados. Asimismo, son importantes el crecimiento de la conectividad y la penetración móvil.

4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En la matriz EFE podemos apreciar las oportunidades y amenazas identificadas en el macroentorno y microentorno, las que ponderamos de acuerdo con la importancia que tienen dichos factores para el desarrollo del negocio. Además, se califica cada variable en función de la capacidad de respuesta de Uber para responder a las oportunidades o amenazas mediante sus estrategias. Como resultado de esta evaluación, se ha obtenido un puntaje de 3,5, tomando como referencia que la puntuación ponderada total promedio es de 2,5. Por lo tanto, concluimos que las estrategias de Uber minimizan los efectos de las amenazas que surgen y aprovechan las oportunidades no atendidas del mercado.

En la tabla 13 se presenta la matriz de evaluación de factores externos.

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Externos Claves	Ponderación	Calificación [1-4]	Puntuación Ponderada
Oportunidades	65%	4	
Crecimiento de la economía de Estados Unidos / Acceso a público no atendido	15%	3	0.45
Evolución de la conectividad / auge del comercio electrónico / Demanda creciente de teléfonos móviles	15%	4	0.60
Mayor exigencia por parte de los consumidores / Diferenciación del producto	5%	3	0.15
Eficiencia (calidad y desempeño) e innovación continua	15%	4	0.60
Identidad de la marca	10%	4	0.40
Poder de negociación de los proveedores y compradores	5%	4	0.20
Amenazas	35%	3	
Proteccionismo del gobierno ante el sistema de taxis convencional / Carencia de normativa referente a negocios mediante Apps	15%	3	0.45
Protestas y demandas por desigualdades en condiciones laborales	5%	3	0.15
Industria cambiante	5%	3	0.15
Ingreso de nuevos competidores / Surgimiento de empresas que copian el mismo modelo de negocio	5%	4	0.20
Rivalidad de la industria / Presencia de sustitutos / Desarrollo (precio, rutas, horarios) del transporte público local	5%	3	0.15
TOTAL	100%		3.50

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en David (2008).

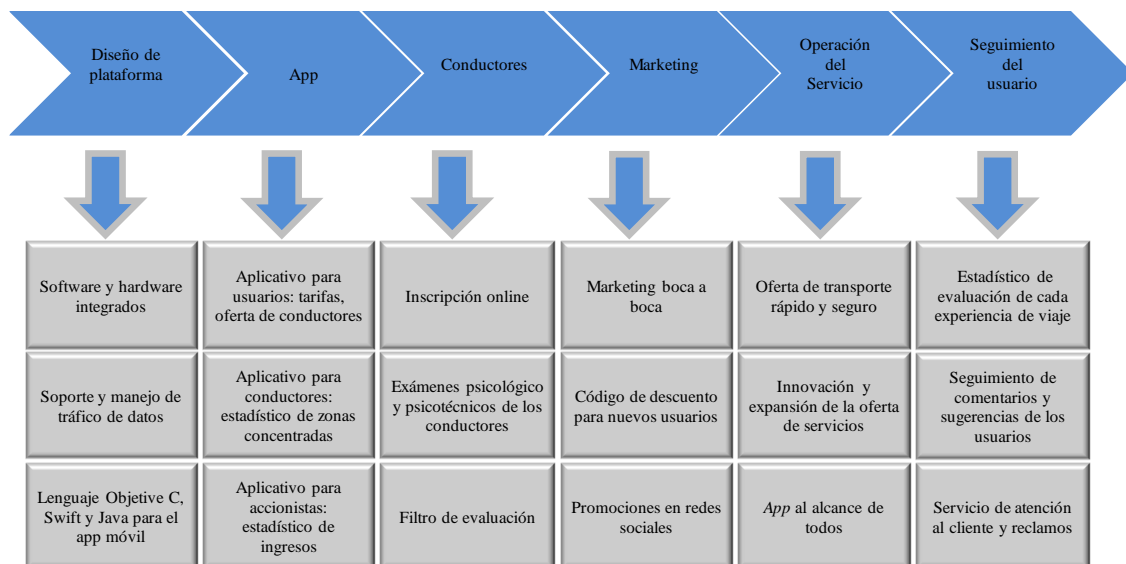
Capítulo IV. Análisis interno de la organización

El análisis interno de la organización se realiza para identificar y fortalecer los recursos y las capacidades internas, descubrir las competencias centrales e identificar las ventajas competitivas para crear valor en los clientes (Hitt *et al.* 2015).

1. Cadena de valor

Para identificar las actividades principales de la organización, se utilizará el análisis de la cadena de valor de McKinsey. Como se muestra en el gráfico 3, se ha elegido esta herramienta debido a que Uber no tiene una estructura interna tradicional, y la metodología presentada mezcla las funciones internas y la visión global del sector, adaptándose mejor al modelo de negocio de la empresa. Además, es una herramienta más sencilla y menos rígida a los cambios.

Gráfico 3. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia 2018 basada en el modelo de McKinsey.

1.1 Diseño de plataforma

El soporte del negocio es la plataforma integrada de *hardware* y *software*, la cual inicialmente sostenía la operación en la ciudad de San Francisco. Posteriormente, con la expansión de Uber hacia otras ciudades, esta plataforma tuvo que fortalecerse, ya que debía soportar mayores interacciones producto del incremento de rutas, número de usuarios, conductores afiliados, conexiones del pasajero con el conductor, un mejor sistema GPS y un sistema de facturación y cobranza.

1.2 App

El aplicativo usado por Uber es la base de sus operaciones, y se cuenta con diferentes versiones, orientadas a los clientes, a los conductores y a los accionistas. La versión del usuario muestra los conductores disponibles y las tarifas, mientras que el *app* de los conductores muestra estadísticas de las carreras realizadas y de los importes facturados, y finalmente, el de los accionistas, les permite monitorear los ingresos por sectores.

Dichos aplicativos se actualizan en tiempo real, sobre la base de la nueva información de rutas y tarifas. Además, funciona a través de los sistemas operativos Android e Ios (Apple).

1.3 Conductores

Los conductores se afilian a través de la página web de Uber, ingresando su licencia de conducir, su documento de identidad, sus antecedentes personales y un comprobante de domicilio. Como parte del proceso, también deben realizar un examen psicológico y psicotécnico.

Se cuenta con alrededor de 2 millones de conductores los cuales están capacitados y habilitados para brindar el servicio desde cualquier parte de la ciudad.

1.4 Marketing

Uber no realiza grandes inversiones en *marketing*, ya que prefiere el *marketing* “boca a boca”. Por ello, incentiva a los clientes a compartir su experiencia a través de las redes sociales, o recomendándolo con sus contactos a cambio de descuentos o viajes gratuitos. También envía promociones de forma directa a los suscritos a través del correo electrónico, Facebook o Twitter.

1.5 Operación del servicio

Uber ha creado distintos tipos de servicio para cada segmento de clientes. Así, se cuenta con servicios como UberBlack, que brinda transporte vip en autos de último modelo; UberPool, que es un servicio de taxi compartido con distintas personas; y UberPet, diseñado para aquellos que se trasladan con sus mascotas.

Adicionalmente, en su afán de mantener el liderazgo, Uber se preocupa por presentar nuevas alternativas de transporte para los clientes. Por ello, se encuentra innovando e integrando distintos medios de transporte, que van desde bicicletas hasta helicópteros, y en el largo plazo tiene un proyecto piloto para contar con el servicio de autos sin chofer.

1.6 Seguimiento del usuario y conductor

Uber está enfocado en dar al cliente una experiencia de viaje más confortable y agradable que la oferta tradicional. Además, ofrece seguridad y confianza al usuario, atributos fundamentales que permiten su preferencia y fidelización. Es por ello que resulta primordial la evaluación que realizan los clientes luego de culminado el servicio a través del mismo aplicativo, en donde se tiene la posibilidad de realizar comentarios y sugerencias, lo cual permite conocer el nivel de satisfacción e identificar los puntos de mejora.

Además, Uber es para los conductores un medio de generación de ingresos extra, ya que cualquier persona con automóvil puede registrarse fácilmente en el *app*, permitiéndole administrar su horario de trabajo y llevar un control de sus ingresos. Cabe mencionar que las comisiones por brindar servicios a través del aplicativo varían entre 5% y 20% (BBC 2017).

Complementando el análisis de las secciones descritas en la cadena de valor de McKinsey, es importante mencionar al área de recursos humanos.

1.7 Recursos humanos

El área de recursos humanos se ha vuelto cada vez más relevante para Uber, debido a una serie de acontecimientos negativos vinculados a la empresa, relacionados con tratos abusivos al personal, discriminación hacia mujeres, irrespeto a los conductores (Trujillo 2017) entre otros, lo que hace necesaria la implementación de una cultura sana, con líderes capaces de percibir los problemas e inconvenientes que se presentan internamente, ya que, de lo contrario, ello repercutirá de manera negativa en la imagen de la empresa, convirtiéndose en una ventaja para la competencia y constituyendo una amenaza para los inversionistas.

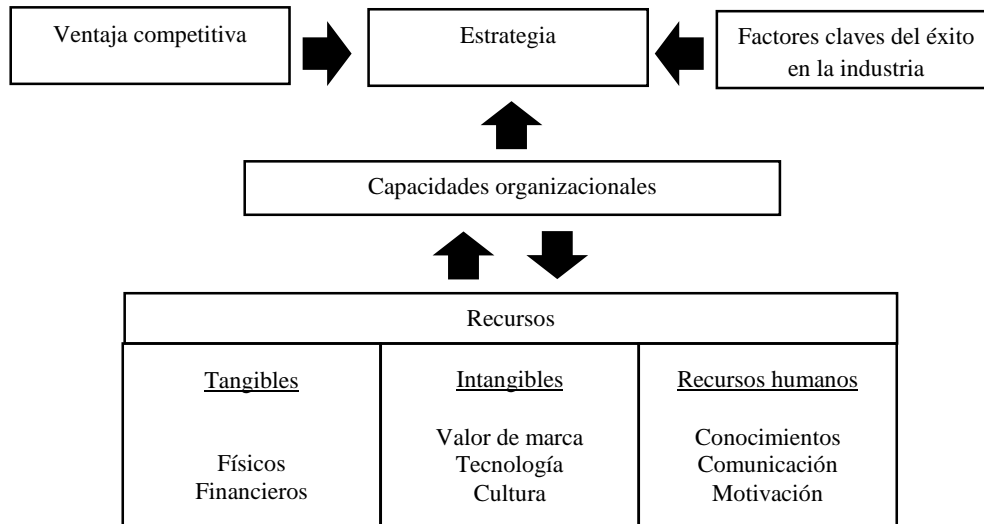
Asimismo, en los últimos años, se han suscitado algunos conflictos relacionados con acusaciones de acoso sexual e intimidación al personal, así como el despido arbitrario de empleados, los cuales generaron la renuncia del fundador de la compañía, Travis Kalanick.

2. Análisis de recursos y capacidades, VRIO

Como parte del análisis interno, esta herramienta permite centrarse en las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, basándose en los recursos internos y capacidades que posee, los cuales constituyen aspectos claves en la formulación de estrategias, y posteriormente permiten obtener una ventaja competitiva sostenida.

Los recursos pueden ser tangibles, intangibles y humanos, considerados como activos de la empresa; por otro lado, las capacidades son lo que la empresa puede hacer. Los recursos por sí solos no generan una ventaja competitiva, por ello deben trabajar en 4 categorías: financieros, físicos, humanos y conjunto, para crear capacidades organizacionales, como se muestra en el gráfico 4 (Grant 2010).

Gráfico 4. Recursos y capacidades



Fuente: Grant (2010).

Los recursos tangibles, intangibles y recursos humanos para Uber son los siguientes:

- a) Recursos tangibles
 - Sistema de precios por algoritmos.
 - Solidez financiera.
 - Infraestructura tecnológica.
- b) Recursos intangibles
 - Valor de la marca.
 - Innovación constante.
 - Mejoramiento continuo del negocio.
 - Modelo de negocio.
 - Calidad de servicio.
 - Desarrollo de *software*.
- c) Recursos humanos:
 - Directorio.
 - Plana gerencial y *staff*.
 - Cantidad de conductores disponibles.

Por otro lado, según el análisis realizado de los recursos y capacidades de la empresa según Barney (Barney y Hesterly 2015), el cual se muestra en la tabla 14, Uber presenta dos ventajas competitivas sostenidas: su valor de marca y su innovación constante. Asimismo, la cantidad de conductores disponibles para los usuarios representa una ventaja competitiva aún por explotar, ya que posee tres de los atributos del modelo (valioso, raro e inimitable).

Complementando el análisis de VRIO, Prahalad (Prahalad y Hamel 1990) define tres indicadores para considerar una competencia central:

- Debe proveer acceso potencial a una amplia variedad de mercados.
- Debe contribuir significativamente a los beneficios que el cliente perciba del producto final.
- Debe ser difícil de imitar.

Considerando lo mencionado, la competencia central de Uber es el valor de la marca, la cual es apreciada por sus clientes y le permite diferenciarse claramente de sus competidores.

En la tabla 14 se presenta el VRIO.

Tabla 14. VRIO

Nro	Recursos / Capacidades	V	R	I	O	Competencia
		¿Capacidad Valiosa?	¿Capacidad singular?	¿Capacidad costosa de imitar?	¿Capacidad de explotación?	
		Explora las oportunidades neutraliza las amenazas	Único en la industria, no lo tiene nadie más	Otras compañías no pueden desarrollarla fácilmente	No tienen un equivalente en términos estratégicos	
1	Sistema de precios por algoritmos	SI	NO	-	-	Paridad competitiva
2	Modelo de negocio	SI	NO	-	-	Paridad competitiva
3	Calidad de servicio	SI	SI	NO	-	Ventaja competitiva temporalmente
4	Cantidad de conductores disponibles	SI	SI	SI	-	Ventaja competitiva aún por explotar
5	Innovación	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
6	Valor de marca	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Barney y Hesterly (2015).

Respecto de la innovación que se señala en el VRIO, podemos distinguir que la innovación de Uber proviene de diferentes fuentes. Según Larry Keeley (Keeley 2013), existen diez tipos de innovación divididos en tres categorías: configuración, oferta y experiencia. Sobre esa base, se puede identificar los siguientes tipos de innovación para Uber:

- Modelo de negocio (Configuración).
- Proceso (Configuración).
- Desempeño del producto (Oferta).
- Servicio (Experiencia).

- Marca (Experiencia).
- Incorporación del cliente (Experiencia).

Uber se ha convertido en toda una revolución, innovando en el servicio de transporte y ampliando su oferta de servicios, siendo una de sus claves conocer al cliente y satisfacer sus necesidades.

3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) permite evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa (David 2008), las cuales realizan operaciones esenciales para el negocio.

Con el puntaje ponderado de 2,95 obtenido después de realizar la matriz EFI, se puede concluir que la organización es fuerte y mayor al promedio (2,5) en cuanto a su posición interna.

En la tabla 15 se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Tabla 15. Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
Valor de la marca	10%	4	0.40
Marketing boca a boca	5%	3	0.15
Oferta innovadora	5%	4	0.20
Sistemas integrados/plataforma tecnológica	10%	4	0.40
Alta participación en el mercado	5%	2	0.10
Desarrollo e investigación tecnológica	10%	4	0.40
Forma de pago a través de tarjeta de crédito (no efectivo)	5%	3	0.15
Accesibilidad, simplicidad y flexibilidad de la App	10%	3	0.30
Precios competitivos	5%	2	0.10
Debilidades			
Modelo de negocio fácil de imitar	5%	3	0.15
Sistema de comisión a los conductores no competitivo	5%	2	0.10
Depende del uso de internet	10%	3	0.30
Quejas de los usuarios por deficiencias del servicio del conductor	5%	2	0.10
Inestabilidad interna en la organización	10%	1	0.10
TOTAL	100%		2.95

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en David (2008).

Capítulo V. Sondeo de mercado

El sondeo de mercado es una técnica que permitirá recopilar información de la industria del transporte en Estados Unidos y los demás países en los que opera (65 países), acerca de las tendencias, gustos y preferencias de los clientes (usuarios y conductores), los atributos que buscan en el servicio, así como su disposición a pagar (usuarios) o ganar (conductores).

1. Objetivos

- Determinar el tamaño de mercado y las oportunidades de éxito o fracaso que pueda tener la empresa.
- Conocer las necesidades de los clientes y conductores, por ciudades.

2. Metodología

Sobre la base de los objetivos planteados, se ha recopilado información a través de fuentes secundarias externas, como encuestas no científicas (redes sociales, revistas, publicaciones, artículos periodísticos, etc.), las mismas que posteriormente se analizarán para un mejor entendimiento del mercado.

3. Estimación de la demanda

La industria del transporte está experimentando un alto crecimiento, debido a los nuevos modelos de negocio innovadores con el uso de tecnología. En este contexto, la demanda viene siendo cubierta principalmente con autos propios, transporte público, servicios de taxis amarillos, Uber y Lyft. Como se puede apreciar en el anexo 1 (comparativo a nivel de precios entre Uber, Lyft y taxis amarillos en las principales ciudades de Estados Unidos) y en el anexo 2 (tasas de usuarios que prefieren Uber, Lyft, renta de auto y taxis amarillos), existe una clara preferencia por Uber y Lyft, basados en un modelo de negocio innovador y de bajo costo.

a) Población de Estados Unidos

Estados Unidos tiene el 4% de la población mundial, tal como se aprecia en la tabla 16, donde también se puede observar que los 10 países con mayor número de habitantes representan el 50% de la población mundial.

Tabla 16. Población de Estados Unidos y población mundial a 2016

Población de Estados Unidos		Población del mundo	
326.625.791	4%	7.428.250.350	100%

Fuente: United States Census Bureau (2017).

Asimismo, en la tabla 17 se presentan los principales países con mayor población a 2016.

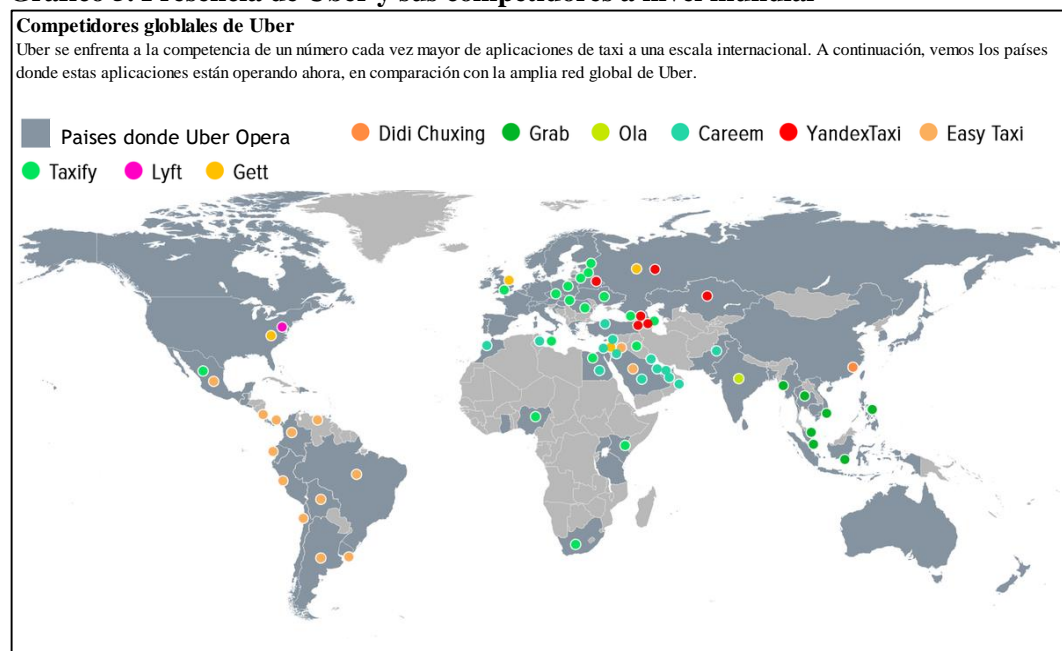
Tabla 17. Principales países con mayor población a 2016

10 Países con mayor población							
1	China	1.379.302.771	19%	6	Pakistán	204.924.861	3%
2	India	1.281.935.911	17%	7	Nigeria	190.632.261	3%
3	Estados Unidos	326.625.791	4%	8	Bangladesh	157.826.578	2%
4	Indonesia	260.580.739	4%	9	Rusia	142.257.519	2%
5	Brasil	207.353.391	3%	10	Japón	126.451.398	2%

Fuente: United States Census Bureau (2017).

En los países del mundo con mayor población, la empresa Didi, principal competidor de Uber en China, se ha asociado con las empresas rivales de Uber, brindándoles respaldo económico y de conocimiento, con el fin de crear una red global de empresas locales de transporte. Es así que está presente en Medio Oriente mediante Careem, en Brasil a través de 99, en Sudeste Asiático con Grab, en Europa a través de Taxify y en India por medio de Ola (Hinchliffe 2018). Además, Didi pretende a largo plazo consolidar su presencia en Latinoamérica, empezando por conquistar México (Love y Somerville 2018). Así, la expansión de Uber a nivel global ha tenido una serie de dificultades, tanto por las restricciones regulatorias de cada país como por la creciente y feroz competencia de las empresas locales mencionadas anteriormente. En el gráfico 5 muestra la presencia de Uber y sus competidores a nivel mundial.

Gráfico 5. Presencia de Uber y sus competidores a nivel mundial



Fuente: Mashable: Uber, Didi Chuxing, Ola, Careem, YandexTaxi, Easy Taxi, Taxify, Lyft, Gett.

En 2017 Estados Unidos tenía una población de 326.625.719 habitantes, distribuidos en sus 50 estados. De ellos, el 50% se ubica en los 10 principales estados, que son California, Texas, Florida, New York, Illinois, Pennsylvania, Ohio, Georgia, North Carolina y Michigan, tal como se aprecia en la tabla 18 (United States Census Bureau 2017).

Tabla 18. Principales estados de Estados Unidos con mayor población a 2016

10 Estados con mayor población							
1	California	39.250.017	12%	6	Pennsylvania	12.784.227	4%
2	Texas	27.862.596	9%	7	Ohio	11.614.373	4%
3	Florida	20.612.439	6%	8	Georgia	10.310.371	3%
4	New York	19.745.289	6%	9	North Carolina	10.146.788	3%
5	Illinois	12.801.539	4%	10	Michigan	9.928.300	3%

Fuente: United States Census Bureau (2017).

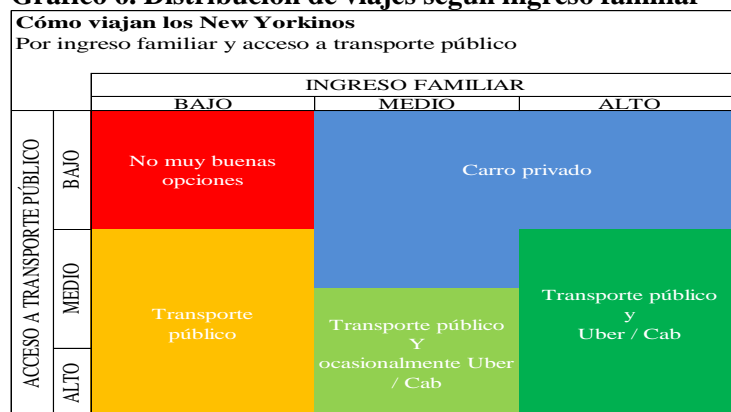
b) Posicionamiento de Uber en Estados Unidos

Uber tiene actividades en 249 ciudades de los Estados de Unidos, donde se ha posicionado en las zonas urbanas. No ha incursionado en zonas rurales debido a las largas distancias y la baja densidad poblacional de estas últimas (Uberstimator 2017). Con esta cobertura, Uber mantiene el liderazgo del mercado, con una participación de 78,23% a 2017 (Uber 2017).

c) Acceso al transporte

En las grandes ciudades, como New York, existe una amplia oferta de medios de transporte en general. No obstante, el acceso a los tipos de transporte está limitado por los ingresos de las personas, posicionándose los servicios de taxis en los segmentos con ingresos medios/altos, y teniendo una oportunidad atractiva en los segmentos con ingresos bajos y de bajo acceso al transporte público (fivethirtyeight 2015), tal como se aprecia en el gráfico 6.

Gráfico 6. Distribución de viajes según ingreso familiar

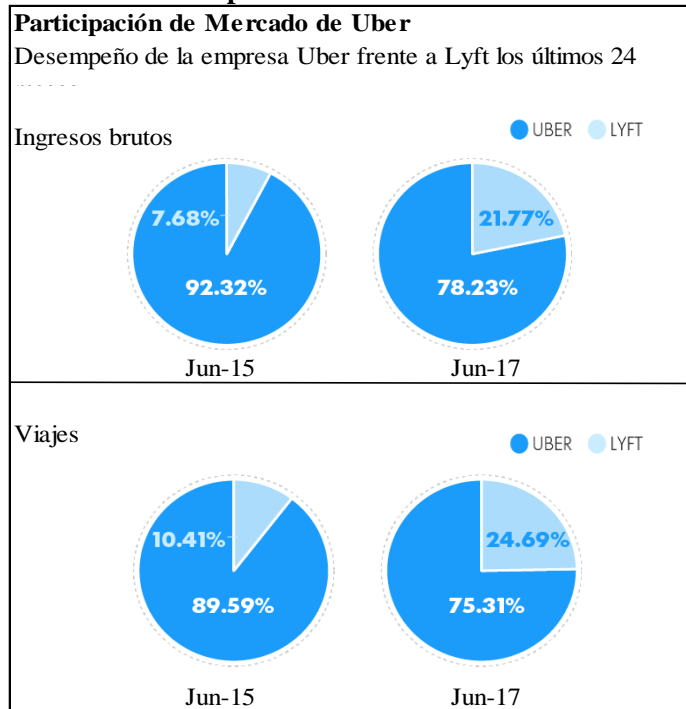


Fuente: fivethirtyeight (2015).

d) Participación de mercado de Uber

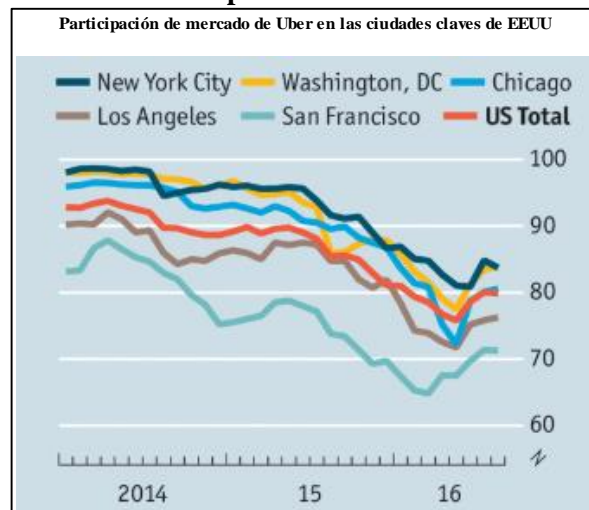
En el gráfico 7 se puede apreciar la participación de mercado de Uber versus Lyft, su principal competidor, en el periodo 2015-2017, y en el gráfico 8 se puede observar la participación de mercado de Uber en las principales ciudades de Estados Unidos.

Gráfico 7. Participación de mercado de Uber



Fuente: Cava (2017).

Gráfico 8. Participación de mercado de Uber en las principales ciudades



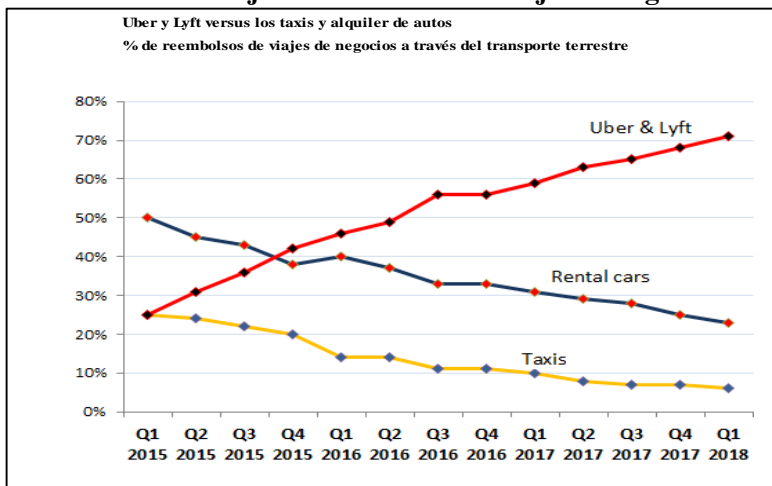
Fuente: 7ParkData (economist.com 2018).

Como se aprecia, en los últimos años, Lyft ha ido incrementando su participación en el mercado estadounidense, igualando a Uber en precio y expandiéndose a nuevas ciudades.

El crecimiento acelerado de Lyft, se ha producido, en parte, gracias a la mala imagen generada por Uber. Se estima que Lyft ha ganado el 3% de cuota de mercado a raíz del movimiento #DeleteUber, originado por los escándalos mencionado en el capítulo anterior.

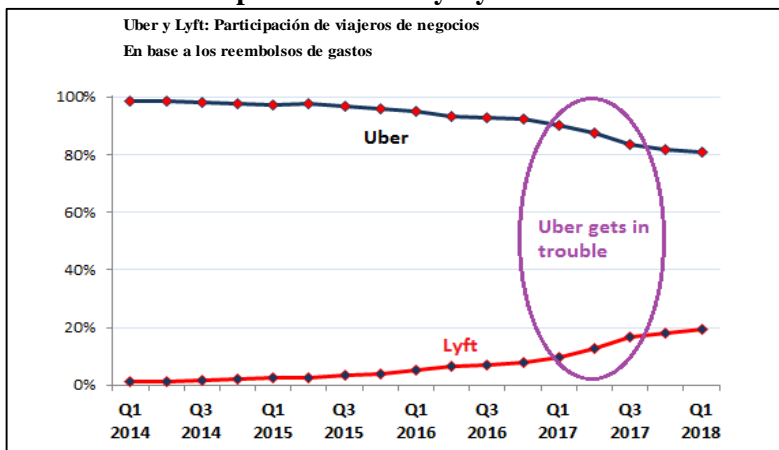
Los taxis por aplicativo, dado sus bajos costos, inmediatez del servicio y comodidad, también han impactado en el transporte para la gente de negocios, reduciendo la frecuencia de los viajes en taxis tradicionales y alquiler de autos, y bajando su participación de mercado en los últimos 3 años de 75% a 29%. Asimismo, el sector empresarial de taxis por aplicativo también es liderado por Uber, pero Lyft libra una batalla importante en este segmento, logrando un 17,9% de participación. En el gráfico 9 se puede apreciar la participación de mercado de los distintos medios de transporte para el segmento de negocios, mientras que el gráfico 10 se observa un comparativo en el mismo sector entre Uber y Lyft.

Gráfico 9. Porcentaje de reembolsos de viajes de negocios



Fuente: Certify (wolfstreet.com 2018).

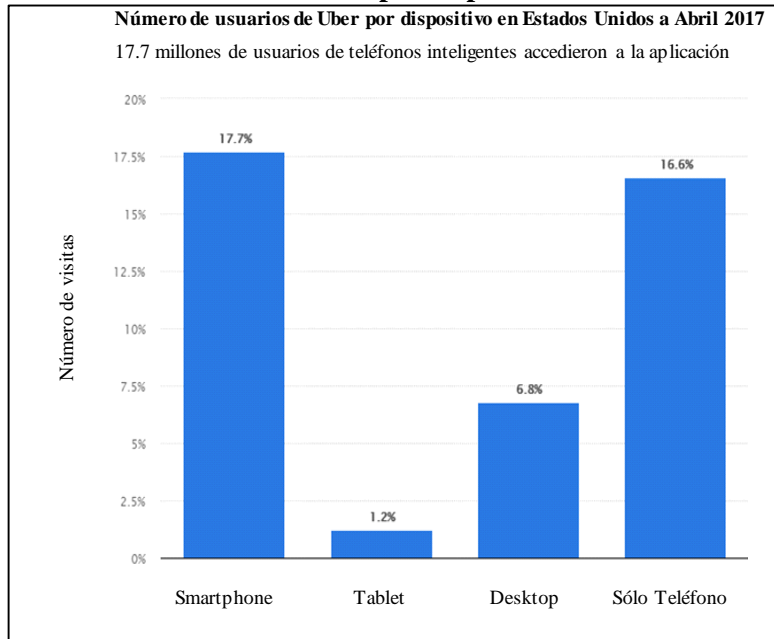
Gráfico 10. Participación de Uber y Lyft en base reembolsos de gastos



Fuente: Certify (wolfstreet.com 2018).

Finalmente, el gráfico 11 muestra la distribución de los usuarios de Uber por tipo de dispositivo, lo que nos permite identificar la principal fuente de acceso a la plataforma.

Gráfico 11. Usuarios de Uber por dispositivo en Estados Unidos



Fuente: statista (2017).

4. Conclusiones

- Uber tiene una gran oportunidad en los segmentos de ingresos bajos y de bajo acceso al transporte público en las principales ciudades de Estados Unidos, a través de su servicio UberPool.
- La necesidad de obtener un taxi inmediatamente, propicia la preferencia por el uso de aplicativos sobre el uso de taxis tradicionales y alquiler de autos.
- El mercado objetivo de Uber se mantendrá en las grandes urbes, ya que tiene mayor oportunidad de colocar los diversos servicios que brinda.
- Lyft es un competidor aún pequeño frente a Uber, pero ha ido ganando participación de mercado los últimos 3 años. Es importante para Uber estar alerta, con el fin de analizar el crecimiento de sus competidores más cercanos para recuperar el mercado y mantener su liderazgo.
- Uber debe aprovechar el alto crecimiento de la industria del transporte en los países con mayor población, para consolidar su marca a nivel global.
- La estrategia de ingreso a nuevos mercados que debe utilizar Uber debe ser pensada tomando en cuenta la adaptación necesaria a cada realidad.

Capítulo VI. Planeamiento estratégico

1. Visión actual y visión propuesta

Visión actual

La visión actual de Uber, según su página web, es “*Uber Everywhere*”, lo que significa “Uber en todas partes” (Uber 2018).

Mediante esta visión, Uber busca poner a disposición del usuario un vehículo tan pronto como lo necesite, sin importar dónde se encuentre. Además, procura tener mayor presencia en más ciudades de Estados Unidos y del resto del mundo.

Visión propuesta

Sobre la base de lo elaborado en la tabla 19, la visión propuesta para Uber es la siguiente: “Uber en todas partes, cuando lo necesites”.

Tabla 19. Matriz de la visión de Uber

Objetivo Fundamental	Marco competitivo	Ventaja competitiva
Mantener su liderazgo	Servicios de intermediación a través de plataformas virtuales.	Enfoque innovador, anticipándose a las necesidades del cliente y su conocimiento del mercado
Panorama del futuro implícito		
Consolidación de Uber		

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Misión actual y misión propuesta

Misión actual

La misión actual de Uber, según su página web es “*transportation as reliable as running water everywhere and for everyone*” lo que significa “lograr un transporte tan confiable como el agua corriendo en todas partes y para todos” (Uber 2018).

Mediante esta misión, Uber propone ser la mejor opción de transporte, destacando en su servicio los atributos de “confiabilidad”, “conveniencias” y “oportunidad”.

Misión propuesta

Para formular una declaración eficiente de la misión, utilizaremos los componentes de la misión, que se precian en la tabla 20 (David 2008):

Tabla 20. Componentes de una declaración de la misión

Componentes		Actual	Propuesto
1	Clientes	No se especifica	Para nuestros usuarios, generando ingresos adicionales para los conductores.
2	Productos o servicios	No se especifica	Transporte confiable en todas partes y para todos
3	Mercados	En todas partes y para todos	En todas partes y para todos
4	Tecnología	No se especifica	Brindando un servicio de calidad mediante nuestra plataforma tecnológica
5	Intereses en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	No especifica	Buscando la expansión a nuevos mercados, asegurando su crecimiento como empresa
6	Filosofía	Tan confiable como el agua corriendo	Propuestas audaces e innovadoras
7	Concepto propio	No se especifica	Empresa que brinda transporte confiable mediante Propuestas audaces e innovadoras
8	Preocupación por la imagen pública	No se especifica	Responsables con la sociedad y el medio ambiente
9	Preocupación por los empleados	No se especifica	Brindar un grato ambiente laboral, basado en el respeto, motivándolos, reteniendo el talento y brindando comisiones competitivas.

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en David (2008).

Sobre esa base de los componentes descritos, la misión propuesta para Uber es la siguiente: “Lograr un transporte confiable, disponible en todas partes y para todos, a través de propuestas audaces e innovadoras, alineado a una cultura organizacional basada en el respeto y buscando la rentabilidad para los accionistas.”

3. Normas culturales (Uber 2018)

- Construimos globalmente, vivimos localmente.
- Estamos obsesionados con los clientes.
- Celebramos las diferencias.
- Hacemos lo correcto.
- Actuamos como dueños.
- Perseveramos.
- Valoramos las ideas por encima de la jerarquía.
- Hacemos grandes apuestas audaces.

4. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos propuestos, basados en la misión y visión de Uber, son los siguientes:

OE1. Consolidar su liderazgo global en la industria de transporte de taxis por aplicativo, incrementando la participación de mercado.

OE2. Ofrecer la mejor propuesta de valor para los conductores y usuarios, logrando la fidelización a través de altos niveles de satisfacción, superando el 80%.

OE3. Conocer a los clientes, sus hábitos y comportamientos.

OE4. Incrementar su cobertura a nivel mundial en los países en los que aún no tiene presencia.

OE5. Adecuar el modelo de negocio a los cambios del sector, asegurando la sostenibilidad.

5. FODA cruzado

El FODA cruzado es una herramienta de conciliación de sus aspectos internos (fortalezas, debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias ofensivas: FO (fortalezas y oportunidades), estrategias adaptativas: DO (debilidades y oportunidades), estrategias defensivas: FA (fortalezas y amenazas) y estrategias supervivencia: DA (debilidades y amenazas).

Las principales estrategias que se desprenden de este análisis, y que se han considerado priorizar, son aquellas que contribuyen a lograr un mayor número de objetivos estratégicos y mitigan el mayor número de amenazas, tal como se muestra en el anexo 3 (FODA cruzado).

En este sentido, las principales estrategias identificadas son las siguientes:

Estrategias ofensivas

- Expandirse a nuevos mercados, como zonas de poco acceso, pero que a la vez cumplan el requisito de ser rentables para la empresa.
- Gestionar la información para predecir necesidades futuras de clientes, nuevos mercados y nuevos productos, a través de *Big Data* y *Datalake*.
- Ofrecer mejores incentivos y promociones para los usuarios y conductores.
- Contribuir responsablemente al cuidado del medio ambiente, reduciendo el tráfico y la exposición al CO2.

Estrategias reactivas

- Mantener un sistema de comisiones, promociones e incentivos competitivos para los conductores.
- Innovar constantemente en la diferenciación del servicio, para distinguirse de los negocios que surgen.
- Reinventar su cultura organizacional.

Estrategias defensivas

- Establecer alianzas estratégicas que aseguren la innovación sostenible.
- Realizar campañas publicitarias a favor de las empresas innovadoras como Uber y de los beneficios que estas ofrecen.
- Mejorar la experiencia del usuario a través de un mayor servicio diferenciado (desarrollado en el plan de *marketing*), con el objetivo de agregar valor y mejorar la rentabilidad.
- Mantener presencia en los mercados que le resulten más rentables.

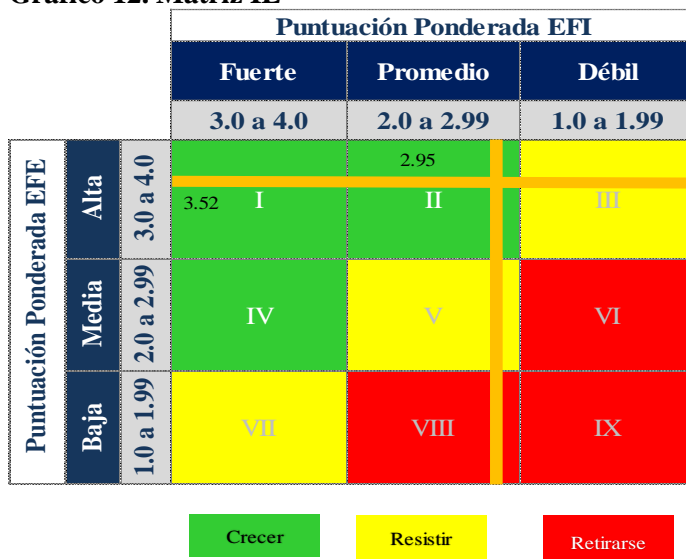
Estrategias adaptativas

- Asegurar un proceso eficiente de selección de conductores.
- Definir y estandarizar el modelo del servicio que deben brindar los conductores.
- Establecer alianzas estratégicas para complementar la propuesta de valor. Por ejemplo, se puede establecer acuerdos con empresas como *Telcom*⁷, gimnasios, aerolíneas, clubes y diversos comercios, dependiendo de la ciudad en la que se encuentre.

6. Matriz IE (Interna-Externa)

La matriz Interna-Externa, que se aprecia en el gráfico 12, evalúa el negocio de Uber considerando los factores externos señalados en la matriz EFE, que arroja un puntaje de 3,52, así como los factores internos presentados en la matriz EFI, que muestra una puntuación de 2,95.

Gráfico 12. Matriz IE



Fuente: Elaboración propia 2018 basada en David (2008).

⁷ *Telcom*: nombre genérico para designar a una gran empresa de telecomunicaciones.

El cruce de ambas puntuaciones se ubica en el cuadrante II, el cual sugiere “crecer” a través de estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo del producto) y estrategias integrativas (integración vertical hacia atrás, hacia adelante e integración horizontal).

7. Matriz de la Estrategia Principal

En el gráfico 13 se presenta la Matriz de la Estrategia Principal, donde Uber se ubica en el cuadrante I, debido a que se encuentra en una industria de rápido crecimiento y mantiene una posición competitiva fuerte como líder del mercado.

Gráfico 13. Matriz de la Estrategia Principal

	Crecimiento rápido del mercado		
Posición competitiva débil	Cuadrante II	Cuadrante I	Posición competitiva fuerte
	Cuadrante III	Cuadrante IV	
	Crecimiento lento del mercado		

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en David (2008).

La ubicación en el cuadrante I sugiere a Uber la aplicación de las siguientes estrategias específicas:

- Expandirse a través de la absorción de empresas competidoras en las diferentes plazas.
- Identificar de forma continua las necesidades del cliente (usuario y conductor) para la mejora de los servicios.
- Identificar mercados no atendidos para la creación de nuevos servicios.
- Optimizar los costos de operaciones, sin descuidar la calidad del servicio, a fin de obtener una mayor rentabilidad en las ventas.

Según la ubicación en las matrices IE y de la Estrategia Principal en cada cuadrante, se muestra a Uber con una posición interna sólida, y en una industria favorable. Por ello, se concluye que las estrategias a considerar deben estar orientadas al crecimiento y expansión.

8. Matriz de Alineamiento Estratégico

En la tabla 21, se realiza la evaluación de las estrategias y objetivos, con el fin de determinar cuáles son las más relevantes para realizar el plan estratégico. Finalmente, sobre la base de la valoración realizada, se han seleccionado las siguientes estrategias, las que permitirán crear valor para Uber y mantener una ventaja competitiva (Sallenave 1994):

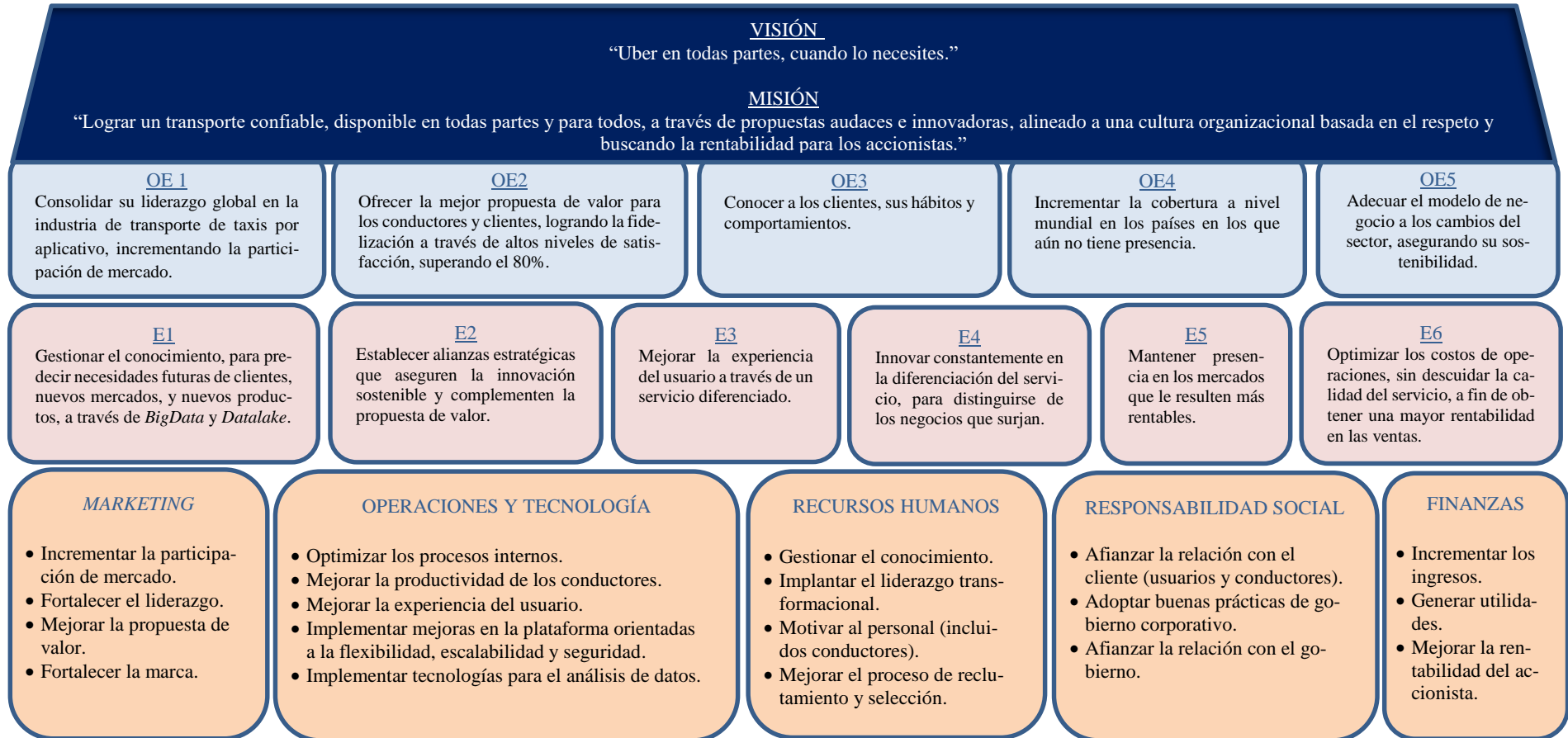
- Gestionar la información para predecir necesidades futuras de clientes, nuevos mercados, y nuevos productos, a través de *Big Data* y *Datalake*.
- Establecer alianzas estratégicas que aseguren la innovación sostenible y complementen la propuesta de valor.
- Mejorar la experiencia del usuario, a través de un servicio diferenciado, con el objetivo de agregar valor y mejorar la rentabilidad.
- Innovar constantemente en la diferenciación del servicio, para distinguirse de los negocios que surgen.
- Mantener presencia en los mercados que le resulten más rentables.
- Optimizar los costos de operaciones, sin descuidar la calidad del servicio, a fin de obtener una mayor rentabilidad en las ventas.

Tabla 21. Matriz de alineamiento de estrategias con objetivos estratégicos

Estrategia	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	Valoración
Expandirse a nuevos mercados como zonas de poco acceso.	✓	✓	✓			3
Gestionar la información para predecir necesidades futuras de clientes, nuevos mercados, nuevos productos a través de Big Data y Datalake.	✓	✓		✓	✓	4
Ofrecer mejores incentivos y promociones para los usuarios y conductores.	✓	✓	✓	✓	✓	5
Contribuir responsablemente al cuidado del medio ambiente reduciendo el tráfico y la exposición del CO2.	✓	✓		✓		3
Mantener un sistema de comisiones, promociones e incentivos competitivos para los conductores.	✓	✓			✓	3
Innovar constantemente en la diferenciación del servicio para distinguirse de los negocios que surgen.	✓	✓	✓	✓	✓	5
Reinventar su cultura organizacional.	✓				✓	2
Establecer alianzas estratégicas que aseguren la innovación sostenible.	✓	✓		✓	✓	4
Realizar campañas a favor de las empresas innovadoras como Uber y de los beneficios que estas ofrecen.	✓		✓			2
Mejorar la experiencia del usuario a través de un servicio diferenciado.	✓	✓	✓	✓	✓	5
Mantener presencia en los mercados que le resulten más rentables.	✓	✓			✓	3
Asegurar un proceso eficiente de selección de conductores.	✓	✓				2
Definir y estandarizar el modelo del servicio que deben brindar los conductores.	✓	✓				2
Establecer alianzas estratégicas para complementar la propuesta de valor.	✓	✓	✓		✓	4
Expandirse a través de la absorción de empresas competidoras en las diferentes plazas.	✓			✓	✓	3
Identificar de forma continua las necesidades del cliente (usuario y conductor) para la mejora de los servicios.		✓	✓	✓	✓	4
Identificar mercados no atendidos para la creación de nuevos servicios.	✓			✓		2
Optimizar los costos de operaciones, sin descuidar la calidad del servicio, a fin de obtener una mayor rentabilidad en las ventas.		✓	✓		✓	3

Fuente: Elaboración propia 2018.

Gráfico 14. Alineamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia 2018.

Capítulo VII. Plan de *marketing*

1. Objetivos del plan de *marketing*

Los objetivos del plan de *marketing* de Uber están orientados a incrementar sus ingresos, su posicionamiento y su liderazgo, así como fortalecer su marca, tal como se muestra en la tabla 22, donde se especifica cada uno de los objetivos, se establecen los indicadores de medición y se definen las metas a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 22. Objetivos del plan de *marketing*

Objetivo específico	Indicador	Metas		
		CP 2019	MP 2021	LP 2023
Incrementar la participación de mercado	Índice de participación de mercado	80%	83%	85%
Fortalecer el liderazgo	Número de usuarios activos	20 millones	40 millones	50 millones
Mejorar la propuesta de valor	Satisfacción del cliente	60%	70%	80%
Fortalecer la marca	Índice de recordación	50%	55%	65%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Incrementar la participación de mercado

Se busca incrementar la participación de mercado, recuperando el mercado perdido por la mediana competencia. A corto plazo, en 2019, se espera una participación del 80%; a mediano plazo, hasta 2021, se estima llegar al 83%; y a largo plazo, en 2023, alcanzar el 85%. También se pretende aumentar el número de usuarios potenciales enfocados en el segmento generacional X, Y y Z, aumentar el número de viajes de los usuarios actuales, y aumentar el número de conductores para tener mayor capilaridad y penetración de mercado en las zonas noroeste y sur del país, que son las regiones con mayor densidad poblacional.

Fortalecer el liderazgo

Se requiere una continua adaptación a las demandas del mercado, conociendo los hábitos y costumbres de los clientes de acuerdo con las variables de segmentación. Además, se debe mejorar la atención del servicio, así como reducir el número de incidentes. Para ello, se tendrá como principal soporte el componente tecnológico.

Mejorar la propuesta de valor

Se debe mejorar la propuesta de valor para incrementar el número de usuarios activos. A corto plazo, en 2019, se proyecta tener una cartera de 20 millones de usuarios activos; a mediano plazo, hasta 2021,

lograr un incremento del 50% de usuarios activos; y a largo plazo, en 2023, incrementar la cantidad en 25%. La propuesta de valor de Uber es ofrecer una experiencia única al usuario a través de un servicio de calidad, inmediatez y transparencia. La mejora en esta propuesta consiste en ofrecer un servicio estandarizado y diferenciado por segmento, otorgando mejores tarifas a los usuarios y mejores comisiones a los conductores, gracias a las eficiencias que se buscan lograr.

Fortalecer la marca

El conjunto de las acciones positivas y negativas impactan en la reputación de la marca, e influye en la imagen que los consumidores tienen de la compañía, por lo que se pretende mitigar las acciones negativas monitoreándolas a través del departamento de responsabilidad social. Ello basado en el mantra “haciendo lo correcto”, y buscando posicionarse en la mente de los clientes, enfocados en los principales atributos: calidez, inmediatez y transparencia.

2. Formulación estratégica de marketing

2.1 Estrategia de segmentación

Las variables de segmentación en el mercado de los Estados Unidos, donde Uber opera, se muestran en la tabla 23. La variable demográfica considera como un segmento potencial a los usuarios que pertenecen a la generación X, Y y Z (ver el anexo 4, donde se muestra la población de Estados por edad y género), quienes están a la vanguardia de la tecnología; mientras que la variable geográfica propone dirigirse a las regiones Noreste y Sur de los Estados Unidos (ver el anexo 5, que muestra las regiones de Estados Unidos) dada su densidad poblacional (ver los anexos 6 y 7, donde muestra la densidad y distribución poblacional de los Estados Unidos, respectivamente). Asimismo, la variable psicográfica considera a las personas con un estilo de vida orientado hacia el estatus, consumidores quienes compran los productos y servicios que pueden demostrar el éxito obtenido antes los pares (ver el anexo 8; según Arnold Mitchell, los consumidores se dividen según el tipo de orientación de vida y en base a los recursos con los que cuentan). Finalmente, según la variable conductual, se orienta a los consumidores “*switcher*”, quienes no muestran mucha lealtad, por lo que la empresa debe esforzarse continuamente para mantener a sus clientes satisfechos.

Tabla 23. Segmentación de clientes

Demográfica	Geográfica	Psicográfica	Conductual
Edad: Generación X, Y y Z. Género: F, M. Ingresos: US\$ 38.000 al año. Ocupación: profesionales. Nivel de estudios: secundarios, técnicos y universitarios.	Nacionalidad: estadounidense y extranjero. Región: Noreste y Sur. Densidad poblacional: mayor a 1 millón de personas.	Estilo de vida: orientación hacia el estatus.	Grado de lealtad: <i>switcher</i>

Fuente: Elaboración propia 2018.

2.2 Estrategia de posicionamiento

Uber busca posicionarse en la mente de los clientes (usuarios y conductores), impactando en ellos constantemente a través de servicios innovadores.

Para lograrlo, utiliza los siguientes atributos diferenciales:

- Calidad: en los servicios, poniendo el primer lugar al cliente.
- Inmediatez: se encuentra al alcance de un botón.
- Transparencia: muestra las tarifas de cada viaje, en cuanto se solicita el servicio (ver el anexo 9: Tarifario de Uber diferenciado por servicio).

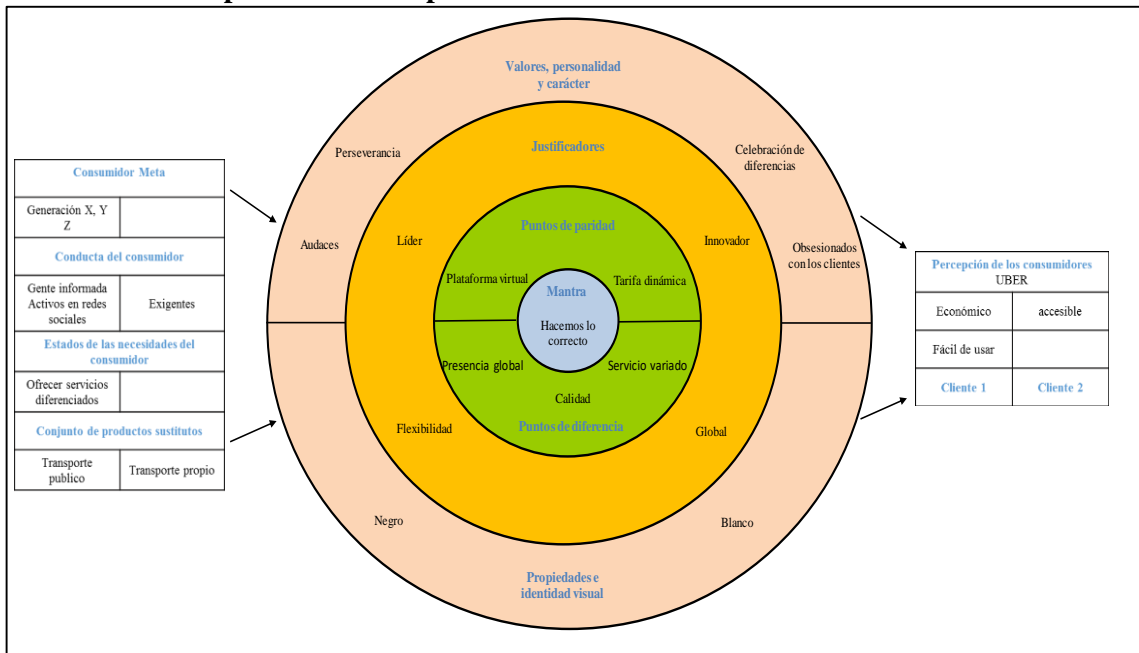
En el gráfico 15, se muestra la vista panorámica del posicionamiento de Uber, y se detalla la posición que se desea alcanzar en la mente de los usuarios y conductores. Adicionalmente, en la tabla 24, se muestran la descripción detallada de cada uno de los elementos de la vista panorámica del posicionamiento de Uber.

Tabla 24. Descripción de los elementos de la vista panorámica del posicionamiento de Uber

Elementos	Descripción
Mantra o propuesta de marca	Mantra: “Hacemos lo correcto” <ul style="list-style-type: none"> • Nuevo mantra desde 2017. • Enfocado en superar errores del pasado. • Orientado a no perder vigencia y ser sostenible en el tiempo.
Puntos de paridad	Los puntos de paridad son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma virtual amigable: de fácil navegación para usuarios y conductores. • Tarifas dinámicas: depende de la hora y la demanda de pasajeros.
Puntos de diferencia	Frente a la propuesta de la competencia, Uber se diferencia por: <ul style="list-style-type: none"> • Variedad de servicios: preocupación constante por crear nuevos y mejores servicios. • Presencia global: su expansión ha contribuido a consolidarse como marca a nivel mundial.
Justificadores	Los justificadores son: <ul style="list-style-type: none"> • Empresa innovadora: marca la pauta en la industria. • Líder en Estados Unidos y a nivel global. • Flexibilidad en el servicio (para conductores): los conductores pueden iniciar y concluir sus labores en el momento en que deseen.
Valores, personalidad y carácter	<ul style="list-style-type: none"> • Perseverancia: busca desafíos y trabaja en colectivo. • Celebración de diferencias: aprovecha la diversidad de opiniones que contribuyan y enriquezcan al trabajo en equipo. • Obsesionados con los clientes: se enfoca en ganar la confianza de los clientes y resolver sus necesidades. • Audaces: busca exigirse, aprender de sus errores y retarse.
Propiedades e identidad visual	<ul style="list-style-type: none"> • Logo: es una combinación de “bits”, que representan la tecnología, y “átomos”.

Fuente: Elaboración propia 2018.

Gráfico 15. Vista panorámica del posicionamiento de Uber



Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Kotler y Keller (2012).

2.3 Estrategia de crecimiento

Se utilizó la matriz de Matriz de oportunidades de servicios para determinar las oportunidades de crecimiento en las diferentes unidades de negocio, tal como se aprecia en el gráfico 16.

Como resultado del análisis, optamos por la estrategia de penetración de mercado, considerando que Uber es una empresa global con enfoque local, que adapta sus servicios de acuerdo con la realidad del país en el que opera, tal como ocurre por ejemplo en India, China, Canadá, Francia, Brasil, México, Colombia y Perú.

A continuación, se detallan las principales acciones a realizarse:

- Adicionalmente a UberX, potenciar los demás servicios, como UberPool, UberEats y UberRash.
- Definir estrategias de promoción, para incentivar a los conductores.

Acompañando a esta estrategia de crecimiento, es importante consolidar el sistema de gestión de calidad del servicio, enfocado en satisfacer las necesidades de los nuevos clientes y mejorar los procesos.

Gráfico 16. Matriz de oportunidades de servicios / mercados

		SERVICIOS		
		Existentes	Modificados	Nuevos
M E R C A D O S	Existentes	1. Penetración del mercado	4. Modificación del servicio	7. Innovación del servicio
	Geográficos	2. Expansión geográfica	5. Modificación para mercados dispersos	8. Innovación geográfica
	Nuevos	3. Nuevos mercados	6. Modificación para nuevos mercados	9. Innovación total

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en Kotler y Keller (2012).

3. Estrategias de la mezcla de marketing

A continuación, realizaremos el análisis de los componentes del *marketing mix* para Uber:

3.1 Servicios

Se plantea una mejora en la calidad del servicio, brindando una experiencia única para el cliente, a través del conocimiento de sus gustos y preferencias. Adicionalmente, se reforzarán las alianzas estratégicas con *Telcom*, aerolíneas, restaurantes, empresas de turismo, tarjetas de crédito, etc., para ofrecer mejores promociones e incentivos a los usuarios y conductores.

3.2 Precio

La estrategia de precios que se aplicará será la de precio-calidad, diferenciada de acuerdo con el tipo de servicio a brindar (UberBlack, UberX, UberPool, etc.). No obstante, la mejora en el servicio planteado no implicará un incremento en la tarifa. Asimismo, se podrá acceder a descuentos mediante promociones y programas de incentivos. Finalmente, optimizará el sistema de tarifas dinámicas, las cuales se incrementan en horas de mayor demanda.

3.3 Promoción

Los medios utilizados actualmente para la publicidad son en su mayoría digitales, ya que la tendencia en el uso continuo de los *smartphones* se incrementa día a día. Es por ello que se debe mantener la comunicación de promociones a través del canal digital, el cual permitirá, además, atender los reclamos de los clientes y dar soluciones de manera fluida.

3.4 Plaza

El servicio seguirá presentándose a través de la plataforma digital, disponible en los sistemas operativos Android, IOS.

3.5 Procesos

Son varios los actores que forman parte del proceso, teniendo presente en todo momento a la tecnología. La plataforma seguirá estando habilitada las 24 horas del día a través de los *smartphones*, enlazando el servicio de transporte privado con los usuarios que lo soliciten mediante la aplicación. Asimismo, la conexión se seguirá realizando a través de los mapas digitales, que permiten obtener la ubicación del usuario y del conductor, así como brindar la ruta de viaje. Por su parte, el pago se seguirá realizando mediante la opción de tarjeta de crédito. Adicionalmente, se propone hacer un mejor uso de los datos, a través de la transformación de la información mediante la minería de datos y la construcción de modelos estadísticos que permitan predecir las necesidades de los usuarios.

3.6 Personas

El modelo de negocio de Uber se desarrolla a través de los conductores, quienes se afilian a la plataforma y finalmente brindan el servicio. Por ello, se considera proponer incentivos y ajustar las tarifas para atraer y fidelizar a más conductores, lo que permitirá tener mayor cobertura y reducir el tiempo de espera de los usuarios. Esto se complementa con la propuesta de mejora de la calidad de atención al usuario. Asimismo, como parte de esta estrategia, se propone mejorar el proceso de selección de conductores, haciéndolo más riguroso, y capacitándolos constantemente sobre la calidad del servicio a brindar.

3.7 Proactividad

Se otorgará a través de una mejora en el servicio al usuario, generando valor agregado mediante diversas iniciativas, como la reserva del servicio hasta con 24 horas de anticipación y la elección del conductor. Para los conductores, se otorgará un descuento en la comisión, condicionado a la valoración del servicio brindado. Asimismo, se ampliará la cobertura a lugares poco accesibles.

Las acciones a realizar, se desagregan en actividades, las que se detallan en el anexo 10.

4. Presupuesto del plan de *marketing*

El presupuesto del plan de *marketing* de Uber se detalla en el anexo 14.

Capítulo VIII. Plan de operaciones y tecnología

1. Objetivos y estrategias de operaciones y tecnología

Los objetivos del plan de operaciones y tecnología están basados en una estrategia operativa de eficiencia, mejorando sus procesos actuales para los servicios actuales, y adaptando la plataforma tecnológica para lograr flexibilidad, agilidad y disponibilidad, con el fin de responder a los cambios del negocio. Así, en la tabla 25 se especifican cada uno de los objetivos, se establecen los indicadores de medición y se definen las metas a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 25. Objetivos del plan de operaciones y tecnología

Objetivo específico	Indicador	Metas		
		CP 2019	MP 2021	LP 2023
Optimizar los procesos internos	Costos de procesamiento de transacción	US\$ 2	US\$ 1,5	US\$ 1
Mejorar la productividad de los conductores	Ganancia de conductores por hora	US\$15	US\$16	US\$17
Mejorar la experiencia del usuario	Nivel de satisfacción de usuarios	60%	70%	85%
Implementar mejoras en la plataforma orientadas a la flexibilidad, escalabilidad y seguridad	Tiempo de implementación de soluciones	16 semanas	12 semanas	6 semanas
Implementar tecnologías para el análisis de datos	Disponibilidad de la información	24x5	24x6	24x7

Fuente: Elaboración propia 2018.

Optimizar los procesos internos

Se busca optimizar los procesos internos integrando la tecnología, buscando eficiencias y obteniendo efectividad para reducir el costo de procesamiento de cada transacción. Ello permitirá ser más competitivos y rentables, así como lograr diferenciarse de la competencia por su calidad de procesos, servicio al cliente y mejoras para los conductores.

Estas metas se lograrán a través del uso de metodologías *Lean* para ordenar, estandarizar y controlar las mejoras de la siguiente manera:

- Optimizar los procesos eliminando la duplicidad, los errores y las actividades que no generan valor, reduciendo los tiempos de procesamiento.
Además, se implementarán herramientas tecnológicas orientadas a la automatización de los procesos, para mejorar la productividad de los colaboradores:

- Usar *chatbots* (asistentes virtuales) para la atención y soporte a los usuarios internos en el momento que lo necesiten, a cualquier hora (24x7), generando una respuesta inmediata.
- Automatizar los procesos a través RPA (automatización robótica de procesos), para reducir los procesos manuales y los tiempos de respuesta.

También se mejorarán los costos en la ejecución de los procesos:

- Consolidar los servicios de mantenimiento de tecnología.
- Lograr eficiencias en el uso de la infraestructura tecnológica.

Mejorar la productividad de los conductores

Se debe asegurar que los conductores estén constantemente brindando el servicio. Muchos de los conductores son independientes y trabajan sus horas libres, por lo que se les puede asignar servicios dentro de la zona donde se movilizan. Asimismo, se mejorarán los algoritmos de rutas para optimizar la cantidad de kilómetros y tiempo de un viaje.

Estas metas se lograrán optimizando también los algoritmos de precios, para mejorar las tarifas variables, logrando precios competitivos para los conductores. Los parámetros con los que Uber trabaja actualmente son: tiempo, distancia y demanda. Nuestra propuesta es incorporar parámetros adicionales, tales como: rutas eficientes, congestión (tráfico y hora punta) y zonas (cuadrantes por ciudad). Además, se propone manejar rutas especiales, como viajes de larga distancia, y pagos adicionales desde y hacia los aeropuertos.

Mejorar la experiencia del usuario

Para mejorar la experiencia del usuario debemos comprender, conversar e identificar sus “puntos de dolor”:

- Mejorar la calidad del servicio para incrementar la satisfacción del usuario.
- Generar valor para el usuario, logrando experiencias únicas.
- Garantizar el tiempo de respuesta a las solicitudes de servicio.
- Asegurar la disponibilidad de conductores.
- Controlar las cancelaciones de los conductores.

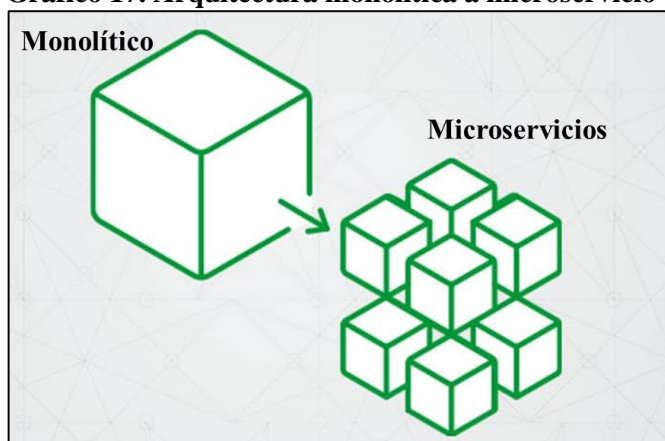
Implementar mejoras en la plataforma orientadas a la flexibilidad, escalabilidad y seguridad

Las mejoras en la plataforma tecnológica consideran rediseñar la arquitectura actual, con el fin de brindar mayor agilidad y seguridad en el desarrollo de aplicaciones.

Estas metas se lograrán afinando la administración de los microservicios, para obtener una reutilización adecuada, mejorar la seguridad y optimizar el proceso de desarrollo. También se implementará un *Blockchain*, con el fin de cambiar el modelo de negocio de Uber y dejar de ser una plataforma centralizada (intermediario) para convertirse en una plataforma descentralizada (comunicación directa entre proveedores y consumidores).

Tal como se muestra en el gráfico 17, Uber nació con una arquitectura monolítica (funcionalidad en un único proceso, simple, encapsulada) y posteriormente evolucionó a una arquitectura SOA, orientada a servicios (cada funcionalidad en un servicio separado, difícil y desacoplado). Por ello, en la actualidad Uber cuenta con más de 500 microservicios tecnológicos y diversidad de proveedores para su mantenimiento.

Gráfico 17. Arquitectura monolítica a microservicio



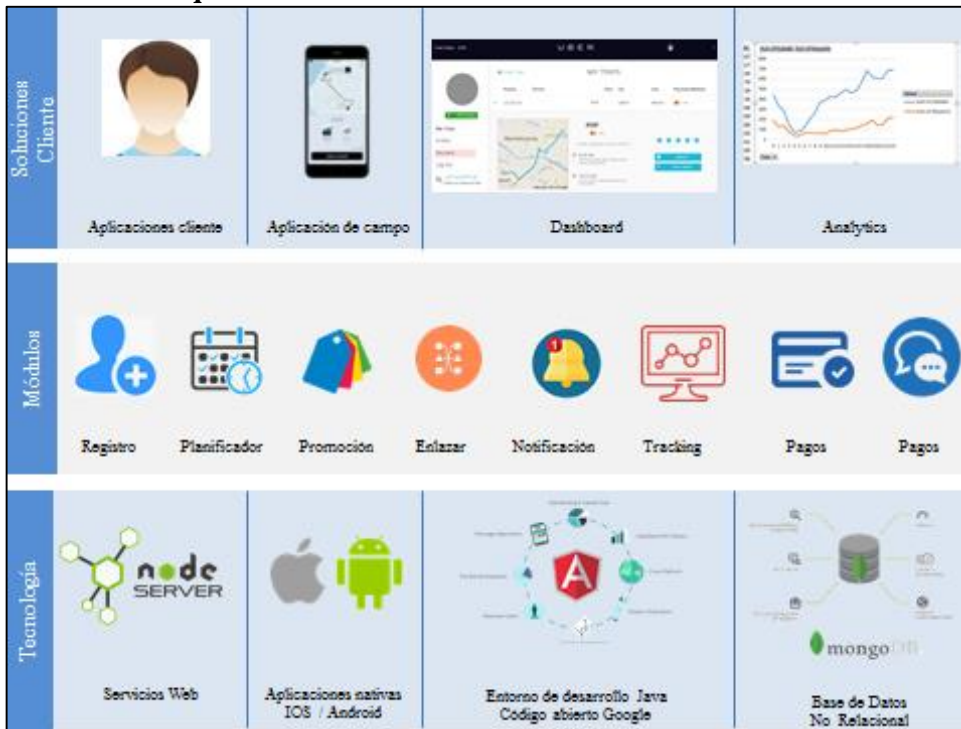
Fuente: Elaboración propia 2018, tomado de: Empresa NGINX Inc. de Tecnología (2018).

Implementar tecnologías para el análisis de datos

Uber utiliza diversos datos para construir las experiencias de viaje de los usuarios, y debe potenciar el análisis de la información utilizando múltiples orígenes, así como gestionar volúmenes a gran escala. En este sentido, proponemos la implementación de una solución como *Datalake* (lago de datos), la cual permitirá construir un repositorio de información de todas las subsidiarias, con datos procesados, datos originales, datos estructurados, datos no estructurados y datos binarios. Adicionalmente, se debe trabajar en garantizar la disponibilidad, fiabilidad y rendimiento de esta información, para asegurar un análisis de datos eficiente.

Como se muestra en el gráfico 18, Uber utiliza la base de datos MongoDB para la gestión de sus datos. Sin embargo, es importante evaluar sus problemas de rendimiento y capacidad de extracción, con el fin de determinar si es lo más adecuado para la compañía.

Gráfico 18. Arquitectura funcional de Uber



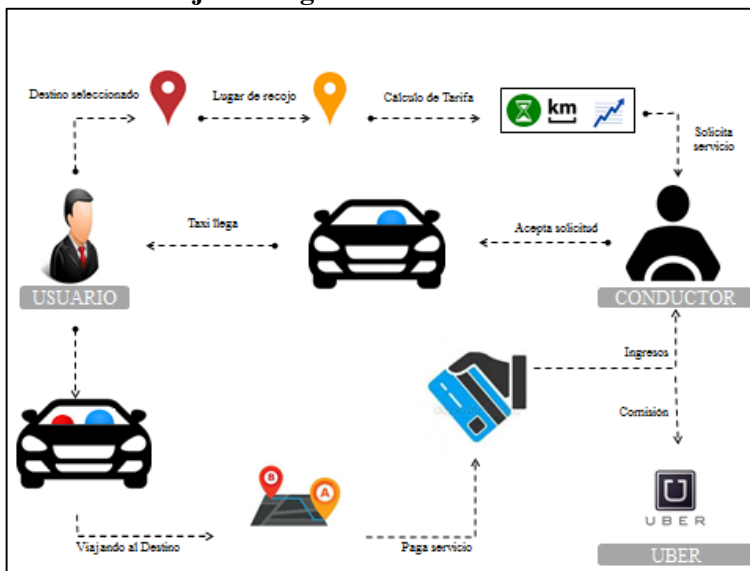
Fuente: Elaboración propia 2018.

Las acciones a realizar se desagregan en actividades, las que se detallan en el anexo 11.

2. Diseño del servicio

En el gráfico 19 se puede apreciar el flujo del negocio de Uber, desde la solicitud del servicio a través del aplicativo hasta la realización del viaje.

Gráfico 19. Flujo del negocio de Uber



Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Mejora de procesos

Antes de decidir realizar una reingeniería, se identificarán y priorizarán los procesos clave del negocio, los cuales se muestran en el gráfico 20, ya que son los que contribuyen a mejorar la experiencia del cliente y responder al incremento de la demanda.

Gráfico 20. Procesos claves de Uber



Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Presupuesto del plan de operaciones y tecnología

El presupuesto del plan de operaciones y tecnología de Uber se detalla en el anexo 15.

Capítulo IX. Estructura organizacional y plan de recursos humanos

1. Estructura organizacional

Considerando la clasificación de Mintzberg, la estructura organizacional que actualmente mantiene Uber es maquinal, y se sugiere que mantenga esta misma estructura, acompañada de un cambio en su cultura. No obstante, como parte de la continua adaptación que necesita, se propone la creación de un centro de innovación, mediante la formación de redes de equipos o equipos multidisciplinarios de expertos, propiciando una mayor fluidez de información entre las áreas, compartiendo conocimiento y realizando un trabajo en equipo más colaborativo.

Las características sugeridas para los principales componentes de la estructura organizativa son las siguientes:

- **Ápice estratégico:** Estará conformado por el CEO y los directores.
- **Tecnoestructura:** Funcionará como facilitador de procesos, definiendo los equipos de trabajo líderes de proyectos, en trabajo conjunto y coordinación con el *staff* de apoyo y mando medio.
- **Núcleo operativo:** Estará conformado por los conductores y el personal técnico, que se encarga del soporte de la plataforma.

2. Objetivos del plan de recursos humanos

Lo que busca el plan de recursos humanos es alinear la cultura organizacional con el crecimiento de Uber, sin contraponer los intereses monetarios, de crecimiento y de expansión con la cultura organizacional, la armonía interna y el bienestar de los colaboradores. Es así que, en la tabla 26, se especifica cada uno de los objetivos, se establecen los indicadores de medición y se definen las metas a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 26. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivo específico	Indicador	Metas		
		CP 2019	MP 2021	LP 2023
Gestionar el conocimiento	Nº de proyectos presentados	10	12	14
Implantar el liderazgo transformacional	Índice de clima laboral	90%	92%	95%
Motivar al personal (incluidos conductores)	% de personal satisfecho con los beneficios monetarios y no monetarios que percibe de la organización	85%	90%	95%

Objetivo específico	Indicador	Metas		
		CP 2019	MP 2021	LP 2023
Mejorar el proceso de reclutamiento y selección	Nº de incidencias presentadas por el personal interno de la empresa	100	80	50
	Nº de reclamos o quejas hacia los conductores	200	120	70

Fuente: Elaboración propia 2018.

Gestionar del conocimiento

Se busca aprovechar la riqueza cultural y de conocimientos de los colaboradores con los que cuenta Uber. La empresa debe mantener y promover la captación de talentos y considerar que el personal clave debe estar motivado y reconocido. Además, al tener presencia global, se cuenta con variada experiencia para proponer y realizar mejoras en los servicios. Asimismo, se puede trabajar con equipos multifuncionales, de manera que se promueva el trabajo en equipo y se incentiven el logro de resultados.

Implantar el liderazgo transformacional

Con el cambio de enfoque cultural de Uber, se busca lograr en los colaboradores fidelidad y compromiso con la empresa. El nuevo estilo de liderazgo que debe establecerse en Uber es aquel que busque potenciar la participación de los colaboradores para cumplir los objetivos de la empresa, motivarlos y mostrar preocupación por su desarrollo profesional. Además, dado que los colaboradores son la base del desarrollo de una organización, se les debe considerar como un activo fundamental para la empresa.

Motivar al personal

Se considera importante brindar un equilibrio entre el trabajo y la calidad de vida del personal. Es por ello que uno de los beneficios que brinda Uber, y por el cual muchos conductores se afilian, es poder disponer de su tiempo, generando un ingreso adicional. Como complemento, se propone la modificación del sistema de recompensas actual a los conductores, con mejores incentivos y bonificaciones.

En cuanto al personal de administrativo, también es importante motivarlo, por lo que se le otorgará un bono anual según su desempeño, promociones según el desempeño, capacitaciones, línea de carrera, etc.

Mejorar el proceso de reclutamiento y selección

En la selección de personal se propiciará una mayor participación de las mujeres en todos los niveles de la organización, fomentando así la diversidad de género. Esta diversidad se buscará también en la formación del equipo de innovación, a través de la combinación de profesionales con habilidades y formaciones académicas distintas.

En cuanto a los conductores, se realizará un proceso de selección más minucioso y riguroso, que consiste en incrementar los filtros, así como revisar la documentación personal, licencia de conducir, record de antecedentes y sanciones, validando la información con lo registrado en las entidades públicas. Realizar evaluaciones psicológicas en modo presencial y cruzar información con otras fuentes (centrales de riesgo, antecedentes, requisitorias, redes sociales, etc.)

Las acciones a realizar, se desagregan en actividades, las que se detallan en el anexo 12.

3. Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto del plan de recursos humanos se detalla en el anexo 16.

Capítulo X. Plan responsabilidad social empresarial (RSE)

Considerar un plan de RSE para Uber permite entender a la competencia encauzando estrategias de responsabilidad social a estrategias de negocio, convirtiéndose en un soporte sustancial de innovación y ventaja competitiva (Del Castillo y Schwalb 2012). Además, el creciente compromiso de las empresas por involucrarse con sus grupos de interés les permite reducir los riesgos de conflictos sociales y demandas de grupos insatisfechos, además de contribuir a la sostenibilidad del negocio.

Asimismo, el objetivo de este plan es tener identificados a los agentes con los cuales Uber interactúa, para, de manera proactiva, tomar medidas que permitan una mejor relación con ellos, con el fin de no afectar el desenvolvimiento del negocio.

Adecuar la relación con los grupos de interés y la estrategia de la empresa, brindará a Uber una serie de beneficios, tales como:

- Obtención y conservación de la licencia para operar.
- Reducción de costos.
- Generación de valor para los accionistas.
- Mejora del acceso al mercado.
- Protección contra acciones negativas de los consumidores.
- Efectividad organizacional.
- Construcción de lazos entre diferentes culturas.
- Desarrollo de una cultura de innovación y aprendizaje.
- Fortalecimiento de la reputación.
- Mayor comprensión del complejo contexto en el que se desarrolla el negocio y el funcionamiento de sus mercados.
- Combinación de recursos.

1. Grupos de interés de mayor impacto para Uber

Para elaborar las estrategias de RSE, se han identificado los siguientes *stakeholders* de mayor impacto: sociedad, accionistas, gobierno y clientes (usuarios y conductores), debido a los riesgos y peligros que representan para los objetivos de la empresa y su rentabilidad.

• Sociedad

La sociedad concede poder a la empresa, al preferir su servicio, el de la competencia, o el de otros sustitutos que existan.

- **Accionistas**

Los accionistas son quienes asumen los riesgos del negocio, invirtiendo su capital y esperando una rentabilidad razonable de la empresa.

- **Gobierno**

Es necesario mantener una buena relación con las autoridades del país, con el fin de no poner en riesgo el funcionamiento y desenvolvimiento del negocio. Para ello, se hace necesario cumplir con las leyes y regulaciones establecidas.

- **Clientes**

Se considera como principales clientes a los usuarios, con quienes es necesario asegurar una relación de confianza y seguridad, ya que son un factor clave dentro del modelo de negocio.

Otro grupo importante de clientes son los conductores, quienes son la parte operativa fundamental del modelo de negocio, permitiendo el desenvolvimiento del mismo.

2. Objetivos y estrategias de RSE

Las acciones que se realizarán dentro del ámbito de RSE se detallan en la tabla 27, las cuales permitirán a Uber tener una mejor capacidad de respuesta ante las demandas de los *stakeholders*, y generar un mayor valor compartido, mejorando su compromiso con la sociedad:

Tabla 27. Objetivos del plan de RSE

Objetivo específico	Indicador	Metas		
		CP 2019	MP 2021	LP 2023
Afianzar la relación con el cliente (usuarios y conductores)	Nº de incidencias o reclamos presentados	200	120	70
Adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo	% de mujeres en la organización	25%	30%	35%
	Pérdidas ocasionadas por gestiones en mal gobierno corporativo	US\$ 20 millones	US\$ 10 millones	US\$ 2 millones
Afianzar la relación con el Gobierno	Gasto en acusaciones y/o juicios por incumplimiento	US\$ 60 millones	US\$ 40 millones	US\$ 20 millones
	Nº de acusaciones hacia Uber	170	100	50

Fuente: Elaboración propia 2018.

Afianzar la relación con el cliente

Se busca fortalecer la relación con los clientes, brindándoles una mejor atención y calidad de servicio (capacitando a los conductores, estandarizando el servicio, implementando procesos de selección más rigurosos, etc.), para generar una relación de confianza y seguridad. Ello vendrá acompañado de un proceso de monitoreo de los reclamos presentados por parte de los usuarios y conductores.

Adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo

Estas buenas prácticas se establecerán a través de los lineamientos dados por el área de responsabilidad social, quien trabajará de manera conjunta con las demás áreas de la empresa.

Adicionalmente, la creación de este departamento busca contribuir a que la empresa proyecte una imagen socialmente responsable, transparente y sin prácticas abusivas (no discriminación, mayor participación de mujeres en la empresa, ascensos meritocráticos, etc.), todo ello alineado a la creación de un nuevo código de conducta.

La implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo asegura la estabilidad interna de la empresa, a la par del buen manejo de la responsabilidad social empresarial, enfocada en tener una buena relación con los *stakeholders*. Como consecuencia de lo mencionado, se genera una interacción armoniosa tanto en el plano interno como externo, permitiéndole a Uber consolidar su imagen diferenciadora y continuidad en el mercado. La buena integración de ambos aspectos requiere del compromiso de sus órganos internos como parte de la generación de valor más que como una estrategia de *marketing*.

Afianzar la relación con el Gobierno

Se pretende actuar de manera conjunta con el Gobierno, colaborando con este en la elaboración y/o adaptación en temas regulatorios; evitando así las acusaciones y/o juicios por incumplimiento. Por otra parte, se trabajará en pro de temas ambientalistas, mitigando la contaminación generada por el parque automotor.

Las acciones a realizar, se desagregan en actividades, las que se detallan en el anexo 13.

3. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

El presupuesto del plan de responsabilidad social se detalla en el anexo 17.

Capítulo XI. Plan de finanzas

1. Objetivos del plan de finanzas

En la tabla 28, se pueden apreciar los objetivos financieros planteados para el plan estratégico propuesto, los cuales están orientados al incremento de la rentabilidad de Uber en Estados Unidos.

Tabla 28. Objetivos del plan de finanzas

Objetivo específico	Indicador	Metas		
		CP 2019	MP 2021	LP 2023
Incremento de los ingresos	Incremento de ventas anuales	3%	5%	5%
Generar utilidades	EBITDA	US\$ 12 millones	US\$ 100 millones	US\$ 150 millones
Mejorar la rentabilidad del accionista	ROE	22%	25%	27%

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Supuestos

Para la elaboración del presente trabajo, se han establecido los siguientes supuestos generales:

- Se realiza un análisis de flujo de caja incremental, comparando los resultados proyectados “Con la aplicación de las estrategias propuestas” y “Sin la aplicación de las estrategias propuestas”.
- Se han proyectado los flujos a 5 años, tomando 2018 como año “cero”.
- No se considera liquidación ni perpetuidad para al cierre del año 5.
- Todos los montos son en dólares constantes.
- Se asume como flujo de caja el EBITDA menos el impuesto a la renta proyectado.
- Se asume una tasa de impuesto a la renta de 35%.

3. Presupuestos

Se han elaborados los presupuestos para cada uno de los planes funcionales propuestos, los cuales se pueden apreciar en los anexos 14, 15, 16 y 17. El resumen de estos presupuestos por cada año se presenta en la tabla 29:

Tabla 29. Resumen de presupuestos de planes funcionales

Uber Technologies, Inc Presupuestos Planes Funcionales Expresado en millones de US\$ Escenario Base						
RESUMEN	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Plan de Marketing	20.50	16.00	16.00	15.00	15.00	15.00
Plan de Operaciones	16.00	5.00	4.50	4.00	3.50	3.00
Plan de Recursos Humanos	16.00	11.50	11.00	11.00	11.00	11.00
Plan de RSE	10.00	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20
TOTAL	62.50	39.70	38.70	37.20	36.70	36.20

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Proyecciones

Sobre la base de la información histórica de Uber en Estados Unidos, así como las estimaciones respecto de sus resultados financieros, se ha elaborado el estado de resultados proyectado de Uber para el periodo 2018-2023.

Cabe mencionar que se han realizado 2 proyecciones distintas:

- Proyección 1: Estado de resultados **sin** la aplicación de las estrategias propuestas (ver el anexo 18).
- Proyección 2: Estado de resultados **con** la aplicación de las estrategias propuestas (ver el anexo 19).

A partir de ambas proyecciones, se ha obtenido el flujo de caja económico en cada caso, producto de la diferencia entre el EBITDA y el impuesto a la renta de cada año.

5. Flujo de caja incremental

Luego de las proyecciones descritas, se ha obtenido el flujo de caja económico incremental, como resultado de restar el “flujo de caja económico **sin** la aplicación de las estrategias propuestas” con “el flujo de caja económico **con** la aplicación de las estrategias propuestas”. El flujo de caja económico incremental se puede apreciar en la tabla 30.

Tabla 30. Flujo de caja económico incremental

Uber Technologies, Inc						
Flujo de Caja Incremental						
Expresado en millones de US\$						
Escenario Base						
	Proyecciones					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Flujo de Caja Económico Sin Estrategia	-84.03	-39.34	-16.90	-0.00	14.13	31.12
Flujo de Caja Económico Con Estrategia	-146.53	-28.88	33.99	54.86	73.27	93.55
FC ECONÓMICO Incremental	-62.50	10.46	50.89	54.86	59.15	62.43
Costo de Oportunidad del Capital	20.00%					
Indicador	FC Económico					
TIR (anual)	52.68%					
VAN (Millones US\$)	66.91					
Ratio Beneficio/Costo	2.07					
Periodo de Recupero (meses)	2 años y 1 mes					

Fuente: Elaboración propia 2018.

A partir de este flujo de caja incremental, se ha realizado la evaluación financiera correspondiente.

6. Estructura del financiamiento

Se ha establecido una estructura de capital de 100% aporte propio para la implementación de las estrategias planteadas en el presente trabajo de investigación, debido al complicado acceso actual que tiene Uber a financiamiento de terceros, originado por las pérdidas netas que viene arrastrando en los últimos años. Por ello, los resultados del flujo de caja económico serán los mismos para el flujo de caja financiero (del accionista).

7. Costo de capital

Se ha considerado una COK de 20% anual como tasa requerida por el accionista, sobre la base de la consulta realizada a expertos⁸. Por otro lado, al no considerarse financiamiento de terceros, el WACC será igual a la COK, manteniéndose en 20%.

8. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Adicionalmente al escenario “base” proyectado, se han establecido 2 escenarios adicionales para el análisis de sensibilidad de los flujos de caja. En cada uno de ellos, la variable que se modifica es el volumen de ventas, ya que justamente es la más sensible ante los cambios de contexto.

Los escenarios adicionales proyectados son:

- Escenario pesimista: Asume que las ventas crecen 10% menos de lo proyectado.
- Escenario optimista: Asume que las ventas crecen 10% más de lo proyectado.

⁸ Consulta a los profesores de finanzas: Fernando García Herrada, Dabogerto Díaz Díaz y Jorge Carrillo Acosta

Ambas proyecciones se pueden apreciar en las tablas 31 y 32.

Tabla 31. Escenario pesimista

Uber Technologies, Inc
Estado de Resultados Proyectado - Con Estrategia
Expresado en millones de US\$
Escenario PESIMISTA

	Proyecciones					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Directos	8,403.25	10,099.94	11,772.53	13,268.09	14,763.66	16,259.23
Gastos Directos	-6,974.70	-8,382.95	-9,771.20	-11,012.52	-12,253.84	-13,495.16
Utilidad Bruta	1,428.55	1,716.99	2,001.33	2,255.58	2,509.82	2,764.07
Gastos Operativos						
Gastos de Transacción	-571.02	-651.07	-717.36	-789.20	-863.80	-935.54
Gastos de Soporte y Mantenimiento	-319.32	-373.71	-428.09	-482.48	-536.86	-591.24
Gastos de Marketing	-406.65	-412.38	-469.12	-524.87	-581.62	-638.36
Gastos Administrativos	-278.10	-313.73	-356.17	-399.10	-442.04	-484.97
Depreciación y amortización	-16.81	-19.67	-22.53	-25.39	-28.26	-31.12
EBIT	-163.34	-53.57	8.05	34.54	57.25	82.83
Depreciación y amortización	16.81	19.67	22.53	25.39	28.26	31.12
EBITDA	-146.53	-33.90	30.58	59.93	85.51	113.95
Impuesto a la Renta (35%)	0.00	0.00	-2.82	-12.09	-20.04	-28.99
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-146.53	-33.90	27.77	47.84	65.47	84.96

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 32. Escenario optimista

Uber Technologies, Inc
Estado de Resultados Proyectado - Con Estrategia
Expresado en millones de US\$
Escenario OPTIMISTA

	Proyecciones					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Directos	8,403.25	10,158.95	11,885.18	13,395.06	14,904.94	16,414.82
Gastos Directos	-6,974.70	-8,431.93	-9,864.70	-11,117.90	-12,371.10	-13,624.30
Utilidad Bruta	1,428.55	1,727.02	2,020.48	2,277.16	2,533.84	2,790.52
Gastos Operativos						
Gastos de Transacción	-571.02	-651.07	-717.36	-789.20	-863.80	-935.54
Gastos de Soporte y Mantenimiento	-319.32	-373.71	-428.09	-482.48	-536.86	-591.24
Gastos de Marketing	-406.65	-412.38	-469.12	-524.87	-581.62	-638.36
Gastos Administrativos	-278.10	-313.73	-356.17	-399.10	-442.04	-484.97
Depreciación y amortización	-16.81	-19.67	-22.53	-25.39	-28.26	-31.12
EBIT	-163.34	-43.54	27.20	56.12	81.27	109.28
Depreciación y amortización	16.81	19.67	22.53	25.39	28.26	31.12
EBITDA	-146.53	-23.87	49.73	81.51	109.52	140.40
Impuesto a la Renta (35%)	0.00	0.00	-9.52	-19.64	-28.44	-38.25
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-146.53	-23.87	40.21	61.87	81.08	102.15

Fuente: Elaboración propia 2018.

9. Resultados financieros

Los indicadores financieros de TIR y VAN en los 3 escenarios planteados se presentan en la tabla 33. Como se puede apreciar, en todos los escenarios el proyecto es rentable, por lo que se recomienda su implementación.

Tabla 33. Indicadores

Indicador	Escenario base	Escenario pesimista	Escenario optimista
	FC Económico	FC Económico	FC Económico
TIR (anual)	52,68%	43,60%	61,47%
VAN (millones US\$)	66,91	47,13	86,69
Ratio Beneficio/Costo	2,07	1,75	2,39
Periodo de recupero (meses)	2 años y 1 mes	2 años y 4 meses	1 año y 10 meses

Fuente: Elaboración propia 2018.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Se percibe un mercado con oportunidades de desarrollo, ya que el contexto se muestra favorable para la expansión del negocio de Uber. Además, la tendencia creciente en el uso de *smartphones* y el desarrollo de las telecomunicaciones contribuyen a dicho fin.
- La falta de normativa para los negocios desarrollados con aplicativos es la mayor restricción que debe enfrentar Uber. Es por ello que se propone el desarrollo de sus actividades sin evadir la normativa existente.
- Uber, en su posición de líder del mercado, debe estar un paso adelante de la competencia. Como consecuencia de ello, se enfrenta a la fácil imitación por parte de las otras empresas del rubro, debiendo mantener su ventaja competitiva enfocada en la diferenciación, incidiendo en la mejora de la calidad de servicio.
- Se evidencian debilidades en el modelo de negocio en cuanto a los incentivos a los conductores, ya que no son los más competitivos respecto de la competencia.
- Con el conocimiento adecuado de los clientes, Uber podrá segmentar eficientemente el mercado y posicionar los servicios según convenga.
- Utilizando la información de los mercados, también se podrá identificar en cuáles deben continuar, cuáles potenciar y en cuáles dejar de operar si es que no se obtienen los resultados esperados ni la presencia en ellos contribuye a los objetivos de la empresa.
- El enfoque “pensar global, actuar local” se debe interiorizar en toda la organización, de modo que se aprovechen los *inputs* de cada ciudad en la que tenga presencia.

2. Recomendaciones

- Implementar las acciones propuestas en los planes estratégicos: fortalecer el liderazgo, mejorar la propuesta de valor, optimizar los procesos internos, implementar tecnologías para el análisis de datos, adaptar buenas prácticas a la nueva cultura, gestionar el conocimiento e implementar el liderazgo transformacional.
- Frente a los eventos negativos ocurridos en los últimos meses, se hace necesario la reinención cultural, mostrando un mayor compromiso con sus colaboradores, clientes (usuarios y conductores) y Gobierno, basado en el mantra “hacer lo correcto”.
- Se sugiere una estrategia de penetración de mercado (llegar a más personas en los mercados en los que ya se encuentra), con la mejora de los servicios que posee actualmente.
- Como parte del incremento de la calidad en la atención al usuario, se hace necesario optimizar el proceso de selección de los conductores, a través de una mayor rigurosidad.
- Establecer alianzas estratégicas con empresas que contribuyan en la expansión del negocio.

Bibliografía

- 5fuerzasdeporter.com (2018) *Rivalidad entre los competidores*. Fecha de consulta: 24/03/2018). <<http://www.5fuerzasdeporter.com/rivalidad-entre-los-competidores/>>
- Agencia EFE (2015). *Estados Unidos acumula el 40 por ciento de la “deuda ambiental” del mundo*. Agencia EFE. Fecha de publicación: 07/09/2015. Fecha de consulta: <<https://www.efe.com/efe/espana/portada/estados-unidos-acumula-el-40-por-ciento-de-la-deuda-ambiental-del-mundo/10010-2706053>>
- Barney, J. B. y Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Quinta edición. Boston: Pearson.
- bbc.com (2017). *5 cifras para entender el fenómeno Uber*. Fecha de publicación: 23/09/2017. Fecha de consulta: 23.09.2018. <http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151113_economia_cifras_uber_ch>
- Bender, A. (2015). *Uber, Lyft Have Surpassed Taxis, Now Spell Trouble For The Rental Car Business*. Fecha de publicación: 17/10/2015. Fecha de consulta: 05/01/2018. <<https://www.forbes.com/sites/andrewbender/2015/10/17/uber-lyft-have-surpassed-taxis-now-spell-trouble-for-the-rental-car-business/#6f3c18753f41>>
- Bergakker, S. (2017). “El poder de las plataformas”. *www.robeco.com*. Fecha de publicación: 11/04/2017. Fecha de consulta: 17/02/2018. <<https://www.robeco.com/es/vision-del-mercado/2017/04/el-poder-de-las-plataformas.html>>
- Cava, M. della (2017). “Participación Uber Estados Unidos” *https://www.usatoday.com*. Fecha de publicación: 17/12/2017. Fecha de consulta: 13.06.2018. <<https://www.usatoday.com/story/tech/news/2017/06/13/uber-market-share-customer-image-hit-string-scandals/102795024/>>
- Cilluffo, A. y D’Vera, C. (2017). “10 demographic trends shaping the U.S. and the world in 2017”. *www.pewresearch.org*. Fecha de publicación: 27/04/2017. Fecha de consulta: 17/02/2018 <<http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/04/27/10-demographic-trends-shaping-the-u-s-and-the-world-in-2017/>>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoprimer edición. México: Pearson Education, Inc.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración Estratégica*. Novena edición. México: Pearson Education, Inc.
- Del Castillo, E. y Schwalb, M. M. (2012). *Guía práctica para la gestión de proyectos con responsabilidad social*. Primera edición. Lima: Universidad del Pacífico, Graña y Montero y Espacio Azul.

- Diarioecología (2018). *¿Es este el medio de transporte del futuro?* Fecha de publicación: 17/02/2018). Fecha de consulta: 17/02/2018. <<http://diarioecologia.com/es-este-el-medio-de-transporte-del-futuro/>>
- EcologíaHoy (2014). *La bici es el medio de transporte que más creció entre 2000 y 2012*. Fecha de publicación: 02/06/2014. Fecha de consulta: 17/02/2018). <<http://www.ecologiahoy.com/la-bici-es-el-medio-de-transporte-que-mas-crecio-entre-2000-y-2012>>
- eleconomista (2018). *Reforma fiscal en EU, en vigor desde enero 2018*. Fecha de publicación: 17/07/2017. Fecha de consulta: 12/02/2018. <<https://www.eleconomista.com.mx/economia/Reforma-fiscal-en-EU-en-vigor-desde-enero-del-2018-20171217-0075.html>>
- Empresa NGINX Inc. de Tecnología (2018). *NGINX simplifica el camino hacia los microservicios*. Fecha de publicación: 04/04/2018. Fecha de consulta: 14/10/2018. <<https://itusers.today/nginx-simplifica-camino-hacia-los-microservicios/>>
- finanzasyeconomia.es (2017). *Las startups más valiosas del mundo*. Fecha de publicación: 18/01/2017. Fecha de consulta: 23/09/2017. <<https://www.finanzasyeconomia.es/las-startups-mas-valiosas-del-mundo/>>
- Fivethirtyeight (2015). *El tránsito público debería ser el nuevo mejor amigo de Uber*. Fecha de publicación: 28/08/2015). Fecha de consulta: 02/12/2017. <<https://fivethirtyeight.com/features/public-transit-should-be-ubers-new-best-friend/>>
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis*. Barcelona: Grafos Sa.
- Hinchliffe, E. (2017). “The who's who of Uber's ride-hailing competitors worldwide”. *www.mashable.com*. Fecha de publicación: 16/08/2017. Fecha de consulta: 16/09/2018. <<https://mashable.com/2017/08/16/uber-global-rivals-didi/#ryyauy.EPqg7>>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., y Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. 11a. edición. México, D.F: Cenage Learning.
- inc.com (17 de 02 de 2018). *4 of the Most Important Ways to Double Sales in the First 90 Days of the Year*. Geoffrey James. Fecha de consulta: 17/02/2018. <<https://www.inc.com/geoffrey-james/first-90-days-how-to-double-your-sales.html>>
- Jiménez Cano, R. (2016). “El coche sin conductor de Ford llegará en 2021”. *El País*. Fecha de publicación: 17/08/2016. Fecha de consulta: 11/03/2018 <http://economia.elpais.com/economia/2016/08/17/actualidad/1471389942_285665.html>
- Keeley, L. (2013). *Ten types of innovation*. New Jersey: Editorial John Wiley & Sons, Inc.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing. Décimo cuarta edición*. México: Pearson.
- Kotler, P. (1988). *Mercadeo de Servicios Profesionales. Sexta edición*. Bogotá: Fondo Editorial Legis.

- kruzeconsulting.com (2018). *Uber vs. Lyft Market Share*. Healy Jones. Fecha de publicación: 15/05/2018. Fecha de consulta: 05/07/2018. <<https://www.kruzeconsulting.com/blog/post/uber-vs-lyft-market-share>>
- Love, J. y Somerville, H. (2018). “Gigante chino Didi Chuxing aspira a derrocar a Uber en México”. *www.mx.reuters.com*. Enfoque. Fecha de publicación: 19/03/2018. Fecha de consulta: 16/09/2018. <<https://mx.reuters.com/article/transporte-mexico-didi-idMXL1N1QZOCF>>
- Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Mitchell, A. (2018). *Comportamiento del consumidor*. Fecha de consulta: 15/01/2018 <<http://presentacioncompdelconsu.blogspot.com/2011/06/estilos-de-vida.html>>
- O’Brien, S. A. (2017). “Uber has more work to do winning over drivers”. *money.cnn.com*. Fecha de publicación: 18/12/2017. Fecha de consulta: 22/09/2018. <<https://money.cnn.com/2017/12/18/technology/uber-drivers-180-days-of-change/index.html>>
- Porter, M. (2018). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business Review América Latina*.
- Prahalad, C., y Hamel, G. (1990). “The Core Competence of the Corporation”. *Harvard Business Review*. Mayo-junio 1990, pp.77-90.
- Rideguru (2016). “Competencia entre Uber y Lift”. *ride.guru*. Fecha de publicación: 06/08/2016. Fecha de consulta: 17/01/2018. <<https://ride.guru/content/newsroom/price-comparison-between-uber-taxi-and-lyft>>
- Sallenave, J.-P. (1994). *La Gerencia Integral ¡No tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Colombia: Editorial Norma S.A.
- School, H. B. (2015). “UBER: cambiando la forma en la que se mueve el mundo”. *Harvard Business School*. 316-S14. 01.11.2015.
- semana.com (2017). *Millennials y centennials, las generaciones que cambiarán el mundo*. Fecha de publicación: 06/07/2017. Fecha de consulta: 24/02/2018. <<http://www.semana.com/educacion/articulo/millennials-y-centennials-caracteristicas-de-los-millennials-y-los-centennials/527174>>
- siccode (2018). “Naics Code”. <https://siccode.com/>. Fecha de consulta: 15/04/2018. <<https://siccode.com/en/naicscodes/485999/all-other-transit-and-ground-passenger-transportation>>
- statista (2018). *Usuarios de Uber por dispositivo en Estados Unidos*. Fecha de consulta: 17/03/2018). <<https://www.statista.com/statistics/715236/us-uber-users-by-device/>>
- The economist (2016). *Uber From zero to seventy (billion)*. Fecha de publicación:

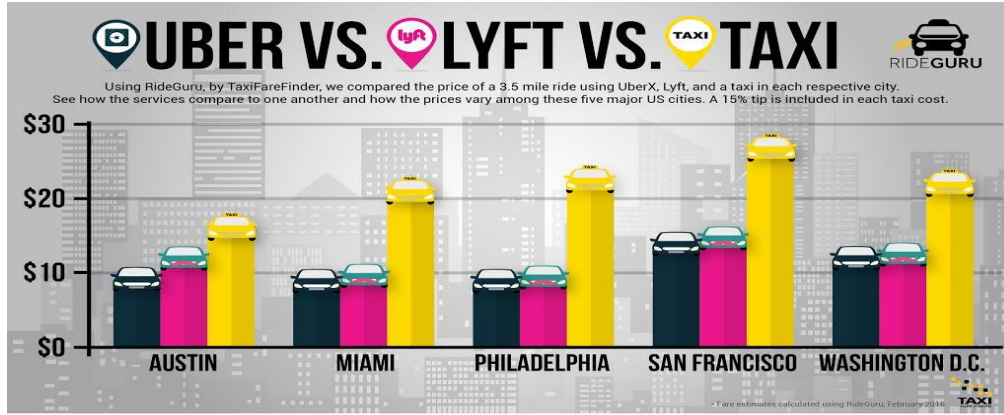
- 03/09/2016. Fecha de consulta: 07/07/2018. <<https://www.economist.com/briefing/2016/09/03/from-zero-to-seventy-billion>>
- Trujillo, J. S. (28 de 02 de 2017). “La cultura organizacional de Uber: ¿una bomba de tiempo?”. *Dinero.com*. Fecha de publicación: 28/02/2017. Fecha de consulta: 02/02/2018. <<http://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-cultura-organizacional-de-uber-una-bomba-de-tiempo/242412>>
 - Uber (2018). *Misión Uber*. Fecha de publicación: 28/08/2014. Fecha de consulta: 10/03/2018. <<https://www.uber.com/newsroom/2055524/>>
 - Uber (2018). *Uber's new cultural norms*. Dara Khosrowshahi. Fecha de publicación: 28/08/2014. Fecha de consulta: 10/03/2018. <<https://www.uber.com/newsroom/ubers-new-cultural-norms/>>
 - Uber Newsroom (2018). *Tarifario de Uber diferenciado por servicio*. Fecha de consulta: 08/12/2017. <<https://www.uber.com/es-PE/newsroom/company-info/>>
 - Uber (2017). *Ciudades Uber al 2017*. Fecha de consulta: 08/12/2017. <<https://www.uber.com/newsroom/company-info/>>
 - Uberstimator (2017). *Ciudades Uber*. Fecha de consulta: 08/12/2017. <<https://uberestimator.com/cities>>
 - United States Census Bureau (2017). *Población de Estados Unidos y población mundial a 2016*. Fecha de consulta: 02/12/2017. <<https://www.census.gov>>
 - United States Census Bureau (2018). *Población de Estados Unidos por edad y género*. Fecha de consulta: 17/03/2018. <<https://datamapper.geo.census.gov/map.html>>
 - United States Census Bureau (2018). *Regiones de los Estados Unidos*. Fecha de consulta: 17/03/2018. <<https://datamapper.geo.census.gov/map.html>>
 - United States Census Bureau (2017). *Principales países con mayor población a 2016*. Fecha de consulta: 02/12/2017. <<https://www.census.gov/>>
 - United States Census Bureau (2017). *Principales estados de Estados Unidos con mayor población a 2016*. Fecha de consulta: 02/12/2017. <<https://www.census.gov/>>
 - United States Census Bureau (2018). *Densidad de la Población de los Estados Unidos*. Fecha de consulta: 17/03/2018. <<https://datamapper.geo.census.gov/map.html>>
 - United States Census Bureau (2018). *Distribución de la Población de los Estados Unidos*. Fecha de consulta: 17/03/2018. <<https://datamapper.geo.census.gov/map.html>>
 - wolfstreet.com (2018). *Uber Loses Share to Lyft. Both Crush Rental Cars and Taxis*. Wolf Ritcher Fecha de consulta: 13.06.2018. <<https://wolfstreet.com/2018/04/30/uber-loses-share-to-lyft-both-crush-rental-cars-and-taxis/>>

Anexos

Anexo 1. Uber vs. Lyft vs. taxi en Estados Unidos

UBER VS LYFT VS TAXI

Se comparó el precio de un recorrido de 3.5 millas usando Uber, Lyft y Taxi en cada una de las respectivas ciudades. Los precios varían entre las 5 ciudades principales de EEUU. Un 15% de propina se incluye en el precio.



Fuente: RideGuru (rideguru 2016).

Anexo 2. Tasas de usuarios

Tasa de Usuarios que prefieren servicios compartidos

El alquiler de autos y taxis, caen con la preferencia de los servicios de UBER y LYFT



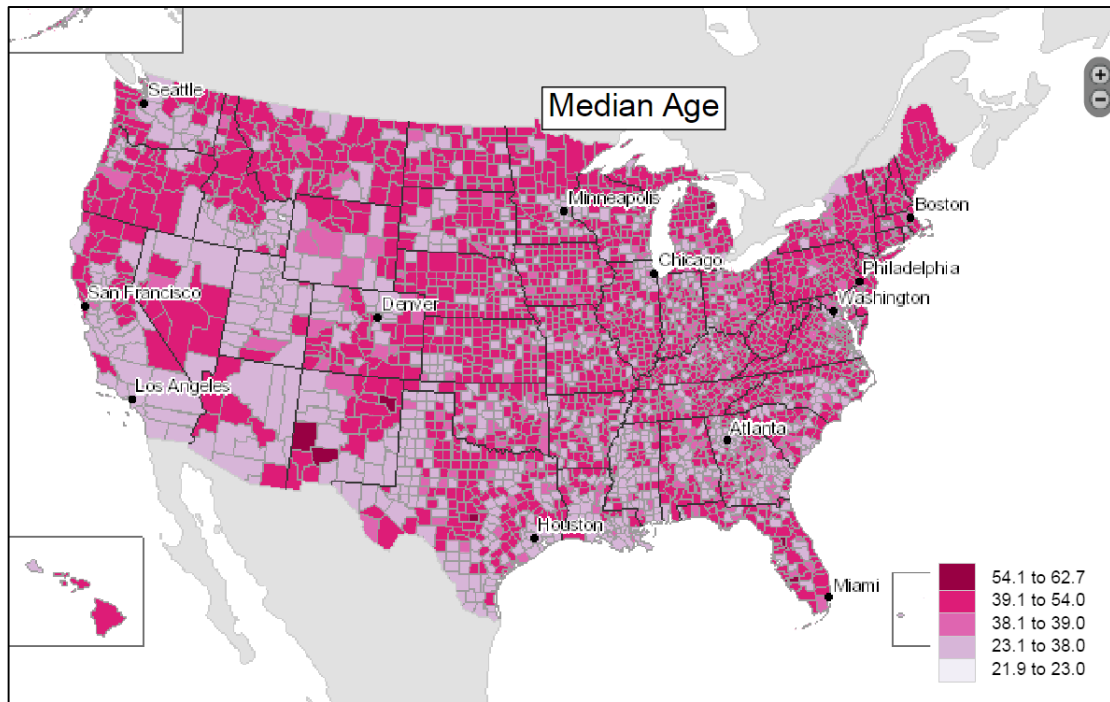
Fuente: Bender (2015).

Anexo 3. FODA cruzado

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	1. Valor de la marca	1. Sistema de comisión a los conductores no competitivo
	2. Sistemas integrados/plataforma tecnológica	2. Modelo de negocio fácil de imitar
	3. Desarrollo e investigación tecnológica	3. Depende del uso de internet
	4. Accesibilidad, simplicidad y flexibilidad de la App	4. Quejas de los usuarios por deficiencias del servicio del conductor
	5. Precios competitivos	5. Inestabilidad interna en la organización
	6. Oferta innovadora	
	7. Marketing boca a boca	
	8. Alta participación en el mercado	
	9. Forma de pago adicional (a través de tarjeta de crédito)	
Oportunidades (O)	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Preferencia por la utilización de taxis solicitados por apps (Auge del comercio electrónico)	1. Expandirse a nuevos mercados como zonas de poco acceso (F1, O1, O2, O3, O4, O6)	1. Asegurar un proceso eficiente de selección de conductores (D4, O3)
2. Crecimiento de la economía mundial / Industria Creciente	2. Gestionar la información para predecir necesidades futuras de clientes, nuevos mercados, nuevos productos a través de Big Data y Datalake (F2, F3, O1, O2, O4, O5)	2. Definir y estandarizar el modelo del servicio que deben brindar los conductores (D4, O3)
3. Mayor exigencia por parte de los consumidores / Existencia de deficiente servicio de Taxis	3. Ofrecer mejores incentivos y promociones para los usuarios (F4, F6, O1, O2)	3. Establecer alianzas estratégicas para complementar la propuesta de valor (D3, O1, O5, O6)
4. Acceso a público no atendido	4. Contribuir responsablemente al cuidado del medio ambiente reduciendo el tráfico y la exposición del CO2 (F1, F6, O3, O7)	
5. Demanda creciente de celulares		
6. Evolución de la conectividad		
7. Preferencia por estilo de vida ecofriendly		
Amenazas (A)	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Proteccionismo del gobierno ante el sistema de taxis convencional	1. Establecer alianzas estratégicas que asegure la innovación sostenible (F3, F6, A2, A4, A5)	1. Mantener un sistema de comisiones, promociones e incentivos competitivos para los conductores (D1, A2)
2. Surgimiento de empresas que copian el mismo modelo de negocio	2. Realizar campañas publicitarias a favor de las empresas innovadoras como Uber y de los beneficios que estas ofrecen (F1, F3, A1, A3, A4, A5)	2. Innovar constantemente en la diferenciación del servicio para distinguirse de los negocios que surjan (D2, A2, A5)
3. Protestas y demandas por desigualdades en condiciones laborales	3. Mejorar la experiencia del usuario a través de un mayor servicio diferenciado (F2, F4, F6, F8, F9, A2, A5)	3. Reinventar su cultura organizacional (D5, A3, A5)
4. Carencia de normativa referente a negocios mediante apps	4. Mantener presencia en los mercados que le resulten más rentables. (F4, F6, F8, A1, A3, A4)	
5. Industria cambiante		

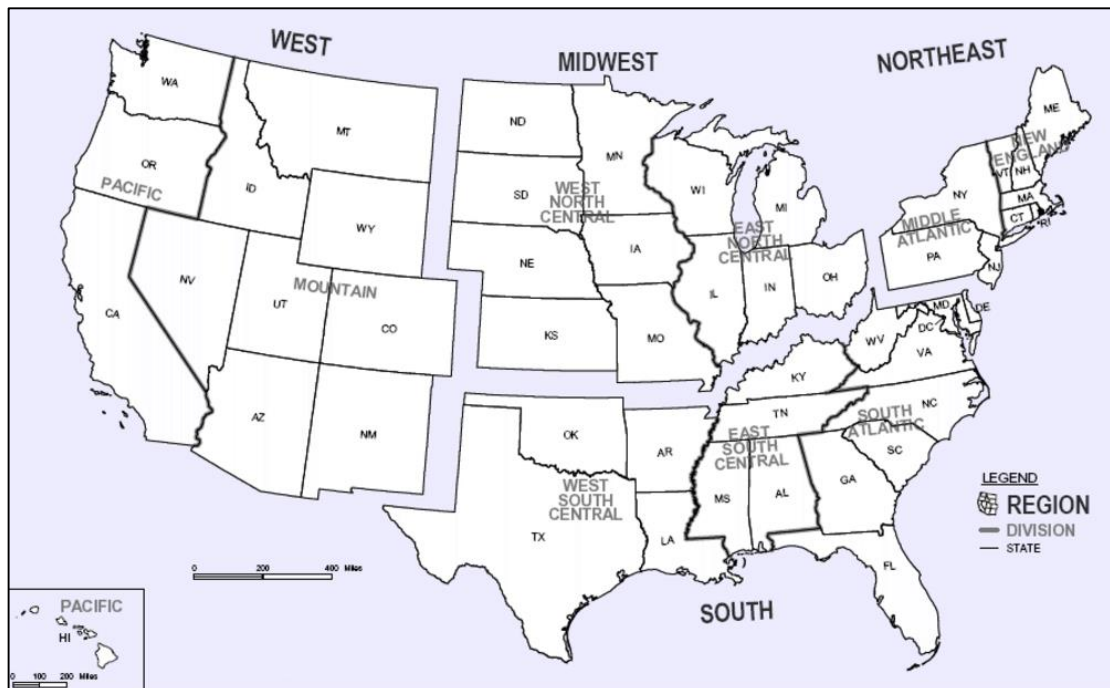
Fuente: Elaboración propia 2018 basada en David (2008).

Anexo 4. Población de Estados Unidos por edad y género



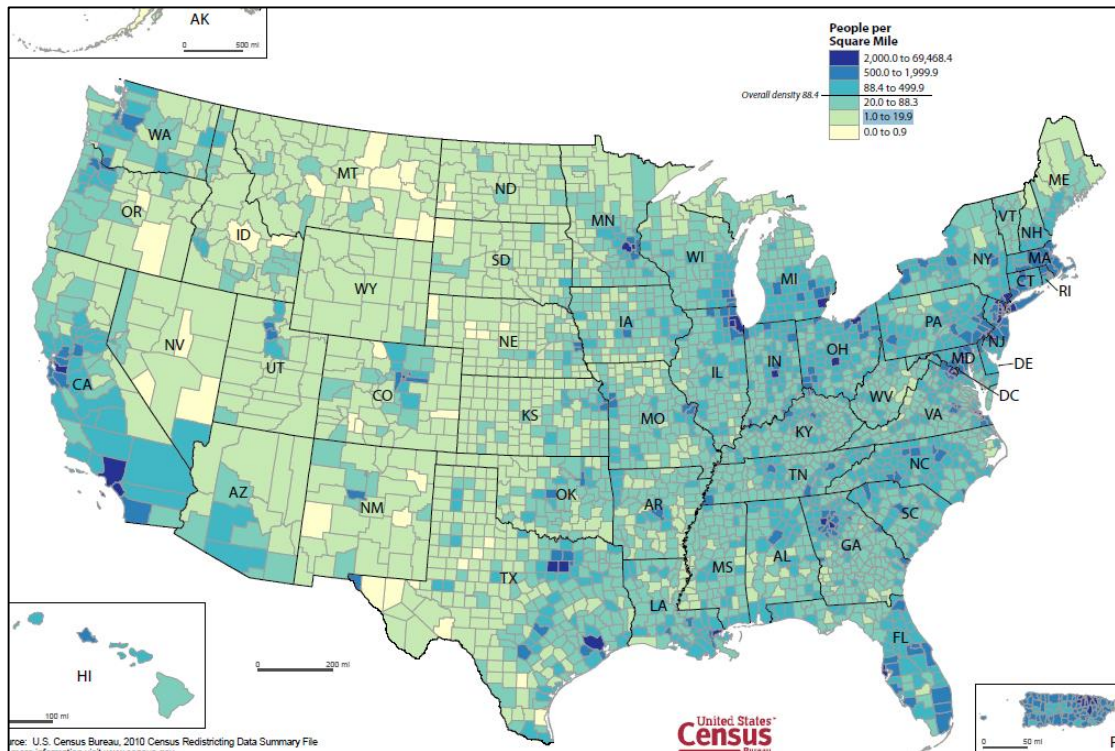
Fuente: United States Census Bureau (2018).

Anexo 5. Regiones de los Estados Unidos



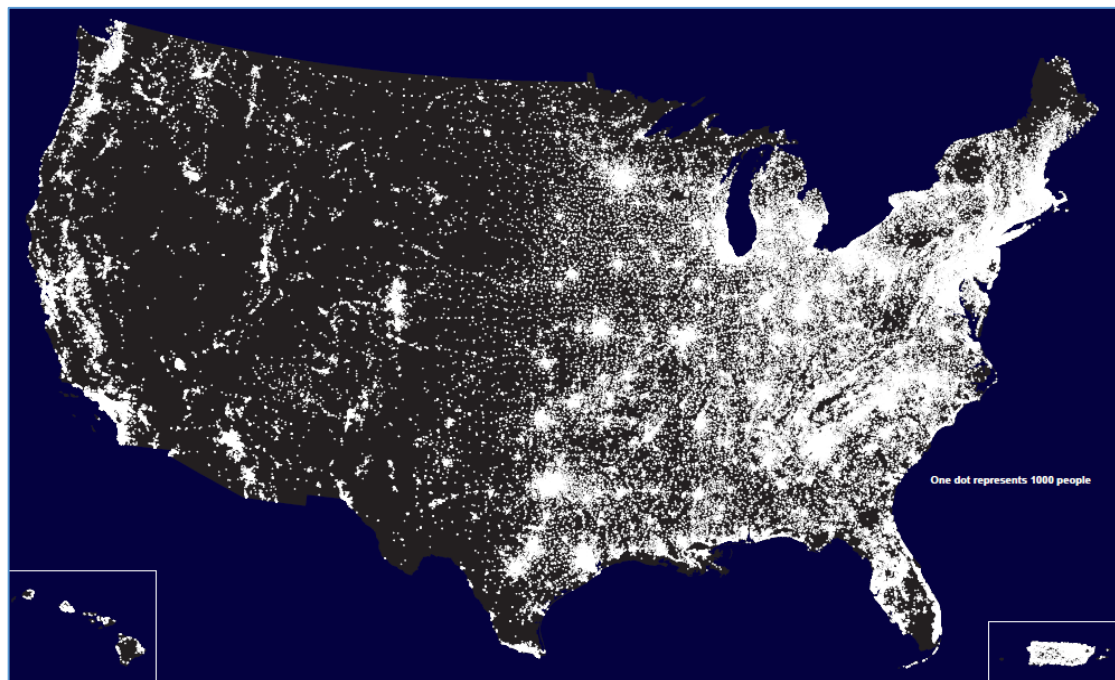
Fuente: United States Census Bureau (2018).

Anexo 6. Densidad de la población de los Estados Unidos



Fuente: United States Census Bureau (2018).

Anexo 7. Distribución de la población de los Estados Unidos



Fuente: United States Census Bureau (2018).

Anexo 8. Tipos de consumidores

Recursos con los que cuenta	Tipo de orientación de vida		
	Orientados por las creencias	Orientados hacia el estatus	Orientados hacia la acción
	Compran de acuerdo a sus criterios, preferencias, opiniones y eventos.	Compran los productos y servicios que pueden demostrar el éxito obtenido ante los pares	Compran por el deseo de obtener variedad y riesgo
Más recursos	Los realizados 8%	Los constructores 13%	Los experimentales 12%
	Los satisfechos 11%		
Menos recursos	Los creyentes 16%	Los meritorios 13%	Los hacedores 13%
			Los sobrevivientes 14%

Fuente: Mitchell (2018).

Anexo 9. Tarifario de Uber diferenciado por servicio

<p>uberPOOL</p>  <p>Tarifa base: \$ 2.55 Costo por minuto: \$ 0.35 Costo por milla: \$ 1.75 Carga por servicio: N / A Tarifa de cancelación: \$ 5 Tarifa mínima: \$ 5</p>	<p>uberX</p>  <p>Tarifa base: \$ 2.55 Costo por minuto: \$ 0.35 Costo por milla: \$ 1.75 Carga por servicio: N / A Tarifa de cancelación: \$ 5 Tarifa mínima: \$ 5</p>	<p>uberXL</p>  <p>Tarifa base: \$ 3.85 Costo por minuto: \$ 0.5 Costo por milla: \$ 2.85 Carga por servicio: N / A Tarifa de cancelación: \$ 5 Tarifa mínima: \$ 5</p>	<p>WAV</p>  <p>Tarifa base: \$ 2.55 Costo por minuto: \$ 0.35 Costo por milla: \$ 1.75 Carga por servicio: N / A Tarifa de cancelación: \$ 5 Tarifa mínima: \$ 5</p>	<p>Asiento de coche uberX +</p>  <p>Tarifa base: \$ 2.55 Costo por minuto: \$ 0.35 Costo por milla: \$ 1.75 Carga por servicio: N / A Tarifa de cancelación: \$ 5 Tarifa mínima: \$ 5</p>
<p>UberBLACK</p>  <p>Tarifa base: \$ 7 Costo por minuto: \$ 0.65 Costo por milla: \$ 3.75 Carga por servicio: N / A Tarifa de cancelación: \$ 10 Tarifa mínima: \$ 10</p>	<p>SUV</p>  <p>Precio base: \$ 14 Costo por minuto: \$ 0,8 Costo por milla: \$ 4,5 Carga por servicio: N / A Carga por cancelación: \$ 10 Carga mínimo: \$ 10</p>			

Fuente: <https://www.uber.com/es-PE/newsroom/company-info/>. Uber (2017).

Anexo 10. Cuadro de actividades del plan de *marketing*

Objetivos Generales	Objetivos Específicos y Estrategias			Indicador de medición
	CP 2019	MP 2021	LP 2023	
Estrategia de Marketing Digital	Incrementar el número de usuarios, conductores y viajes	Incrementar el número de ciudades	Mejorar la Imagen del Servicio	Número de ciudades Número de conductores Número de usuarios Número de viajes
	Marketing por email, a través de envíos masivos (segmentados) ofreciendo descuentos o nuevos lanzamientos. Marketing en Redes Sociales para promocionar e informar sobre el sector, frases, fotos, videos, etc.	Marketing de contenidos promociona los servicios a través de contenidos relevantes (presentaciones, videos, etc.) para generar confianza y convertir leads en usuarios. Marketing de Narrativa Visual a través de imagenes que cuenten una historia visual atraerá nuevos clientes.	Marketing Online a través de la técnica SEO ("Search Engine Optimization") mejorar la visibilidad de su site (Web, Blog) en los buscadores.	
Experiencia unica para el usuario	Mejora la propuesta de valor (diferenciada)	Servicio con altos estandares de caldiad	Fidelización de usuarios	Satisfacción de usuarios
	Capacitación permanente del servicio al usuario. Establecer programa de mejoras del servicio.	Estandarizar el servicio globalmente (pensar global y actuar local)	Ampliar la cobertura	
Estrategias de comunicación Global	Persuadir a más clientes (conductores y usuarios)	Determinar nuevos canales de comunicación y publicidad	Crear una buena imagen de Uber	% de usuarios activos % de conductores afiliados
	Publicitar en canales tradicionales (radio, TV)	Captar nuevos mercado objetivo Determina el canal de comunicación	Informar, persuadir, recordar al cliente	
Fortalecimiento de la marca	Incrementar la cobertura	Posicionar la marca	Incrementar el valor de la marca	Participación de mercado Lealtad hacia a marca Calidad del servicio Confianza del usuario
	Expansión ordenada y planificada	Fidelización de los conductores y usuarios Proveer a los usuarios un servicio de alta calidad y valor.	Establecer alianzas estratégica Construir una imagen globalmente responsable	

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 11. Cuadro de actividades del plan de operaciones y tecnología

Objetivos Generales	Objetivos Específicos y Estrategias			Indicador de medición
	CP 2019	MP 2021	LP 2023	
1. Transformación de la información	Conocer a nuestro usuarios	Predecir las necesidades del usuarios	Creatividad e innovación	Incremento nuevos usuarios
Poner al cliente en el centro como base fundamental de todas las actividades.	Atraves del analisis de la información del CRM (Customer Relationship Management) se identifican los problemas y se toman acciones para mitigarlos. Conocer las necesidades específicas del cliente Horas punta	Construir modelos estadísticos. Através de Analisis Predictivo e Inteligencia Artificial. Estudio del mercado, rutas Hoy más que nunca lo que marca la diferencia es cómo una empresa logra comprender la necesidad y ponerse al lado de sus clientes.	Creación de productos que generan mayor rentabilidad. Identificar los requerimientos de los CLIENTES (internos o externos) que agregen valor.	
2. Eficiencia Operativa	Rentabilizar los servicios	Mejorar el desempeño y la seguridad del servicio	Sostenibilidad del Negocio	Reducción de Gastos
Control de Costos	Establecer alianzas estregicas con empresas consolidades en sus mercados y que ayuden a la expansión de uber. (Times Internet en la india, ComfortDelGro Co rporation en Simgapur,etc.) Estarización en el servicio de Atención	Mejorar la rentabilidad del servicio (rutas,tarifas) Fortalecer los estandares de seguridad	Adaptar el modelo de negocio a los mercados y a las necesidades del cliente Lograr la fidelización los usuarios	
3. Optimización de Procesos	Lograr eficiencias	Mejora continua del servicio	Internacionalización del Modelo de Negocio	Reducción de Tiempos
Control de Costos	Rediseñar los procesos internos (Dirección, control interno, administración, planificación, diseño de servicio, comercialización, atención al cliente, logística) Diseñar indicadores y cuantificar Evaluar los procesos continuamente.	Calidad en el diseño del servicio, entendiendo a los usuarios y sus preferencias. Mejorar la experiencia del usuario conociendo el journey del cliente Medir el nivel de satisfacción y la calidad de servicio a través del feedback de los usuarios	Pensar Global y actuar local	
4. Implementación de Centros de Investigación y Desarrollo	Construir una plataforma flexibilida, confiable	Tecnología transformacional	Colaborativo	Nuevos Productos
Poner al cliente en el centro como base fundamental de todas las actividades.	Selfservice Adaptacion del algoritmo	Los autos de conducción autónoma, nos espera a largo plazo. Estamos reinventando cómo las personas y las cosas se mueven de un lugar a otro. Construyendo una plataforma unica, segura, confiable y escalable. proteger la información de los clientes, integrando aplicaciones de terceros y asociaciones comerciales.	Plataforma colobarativa	

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 12. Cuadro de actividades del plan de recursos humanos

Objetivos Generales	Objetivos específicos y Estrategias			Indicador de medición
	CP 2019	MP 2021	LP 2023	
1. Gestión del conocimiento	Generar conocimiento continuo	Integrar y consolidar el conocimiento	Conservar el conocimiento evitando fuga talento	N° de proyectos nuevos presentados
	Brindar capacitaciones Crear programas de incentivo para nuevos proyectos e ideas.	Crear plataformas en que la información sea accesible para toda la organización y específica de acuerdo al área. Crear tutoriales sobre temas específicos.	Mediante convenio de estudios (becas), ascensos, programas de reconocimiento. Líneas de sucesión.	
2. Liderazgo Transformacional	Adaptar buenas prácticas a la nueva cultura	Formación continua de líderes, alineada a la nueva cultura	Consolidar la cultura en toda la organización	Índice de clima laboral
	Crear políticas que fomenten la igualdad, participación y la diversidad. Creación de código de conducta riguroso con temas de discriminación, acoso, etc.	Impartir cursos de coaching a los altos mandos, entrenamiento, formación en temas de capacidades y cualidades personales. Crear buzón de alertas anónimas, denuncias, código de ética.	Evaluación constante del personal, feedback.	
3. Motivación al personal y conductores	Lograr que el personal se sienta retribuido por su trabajo	Generar compromiso de las personas en la organización	Evitar fuga de talento	% de personal satisfecho con los beneficios monetarios y no monetarios que percibe de la organización. # de colaboradores con mayor tiempo en la empresa.
	Mejorar el sistema de recompensas actual: Pagos, promociones, beneficios, incentivos.	Realizar un muestreo de las necesidades y valoraciones del personal sobre los beneficios que percibe de la empresa.	Otorgar convenio de estudios, ascensos, programas de reconocimiento.	
4. Selección y reclutamiento	Modificar el proceso de selección de conductores	Contar con los perfiles de puesto adecuado	Contar con el personal adecuado	# de incidencias presentadas personal interno de la empresa. # de reclamos o quejas de los conductores.
	Adecuar el proceso hacia uno más minucioso, riguroso. Contar con mayor participación de mujeres en los puestos internos.	Adaptación constante de los perfiles de puesto, acorde a las necesidades cambiantes de la industria.	Revisión continua del proceso de reclutamiento.	

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 13. Cuadro de actividades del plan de responsabilidad social empresarial

Objetivos Generales	Objetivos Específicos y Estrategias			Indicador de medición
	CP 2019	MP 2021	LP 2023	
1. Mantener una buena relación con los clientes (usuarios y conductores)	Brindar un buen servicio y trato al cliente	Diferenciarnos por el servicio	Fidelizar a los clientes	# de incidencias o reclamos presentados. # de juicios entablados a Uber por parte de clientes.
	Capacitar a conductores en calidad de atención al cliente. Brindar protección a los derechos de los clientes. Crear proceso de selección más rigurosos, evitando exponer a los clientes a situaciones de peligro.	Mediante comisiones atractivas para conductores, bonos. Velar por el cumplimiento de una adecuada atención al cliente.	Fortalecer la relación con los clientes, brindándoles atención y calidad de servicio, basada en una relación de confianza, seguridad.	
2. Accionistas	Adaptar buenas prácticas a la nueva cultura	Maximizar utilidades de la empresa sin afectar en bienestar social	Proyectar siempre una imagen e RSE	# de propuestas realizadas por el departamento de RSE. Reporte de cumplimiento de requisitos para ocupar el cargo.
	Acorde a la nueva cultura, contribuir para que la empresa proyecte una imagen socialmente responsable, transparente, sin prácticas abusivas. Adecuarse al nuevo código de conducta.	Determinar los requisitos mínimos necesario para ocupar un puesto en el directorio.	Contar con mayor participación de mujeres. Crear un departamento de responsabilidad social RSE y que conforme parte de todos los comités de la empresa.	
3. Mantener una buena relación con la sociedad	Crear servicios/productos que generen valor	Realizar actividades que incremente el impacto social positivo	Contribuir en la mejora de transporte como una opción de calidad accesible	# de nuevos proyectos presentados
	Innovación constante, identificando necesidades y cubriéndolas a través de propuestas novedosas y precio accesible.	Evitar financiamiento de actividades ilícitas e informales o relacionadas al tema de activos.	Garantizar una opción de transporte.	
4. Afianzar la relación con el Gobierno	Respetar Leyes de cada país	Adecuarse a la cultura y normativa de cada país	Contribuir con acciones pro ambientalistas	# acusaciones y/o juicios por incumplimiento.
	Regularizar problemas legales	Colaborar con el Gobierno en temas regulatorios	Actuar de manera conjunta con el gobierno, en pro de temas ambientalistas, mitigando la contaminación generada por el parque automotor.	

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 14. Presupuesto de marketing

Presupuesto de Marketing						
Expresado en millones de US\$						
Planes de acción	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Mejoras en marketing digital	12.00	10.00	10.00	9.00	9.00	9.00
Programa de mejora de calidad de servicio	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Programa de fidelización de conductores	3.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50
Programa de fidelización de usuarios	2.00	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
Total Presupuesto de Marketing	20.50	16.00	16.00	15.00	15.00	15.00

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 15. Presupuesto de operaciones y tecnología

Presupuesto de Operaciones y Tecnología						
Expresado en millones de US\$						
Planes de acción	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Mejoras de procesos internos	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Implementación de plataforma para el análisis de datos	8.00	3.00	2.50	2.00	1.50	1.00
Mejoras tecnológicas orientadas a flexibilidad, escalabilidad y seguridad	6.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total Presupuesto de Operaciones y Tecnología	16.00	5.00	4.50	4.00	3.50	3.00

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 16. Presupuesto de recursos humanos

Presupuesto de Recursos Humanos						
Expresado en millones de US\$						
Planes de acción	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Programa de línea de carrera	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Programa integral de capacitación	2.00	1.50	1.00	1.00	1.00	1.00
Programa de liderazgo transformacional	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Mejoras al sistema de remuneraciones, comisiones y otros incentivos	5.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Mejoras en el proceso de reclutamiento y selección	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
Total Presupuesto de Recursos Humanos	16.00	11.50	11.00	11.00	11.00	11.00

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 17. Presupuesto de responsabilidad social empresarial

Presupuesto de RSE						
Expresado en millones de US\$						
Planes de acción	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Creación del Departamento de Responsabilidad Social	8.00	6.00	6.00	6.00	6.00	6.00
Creación del Código de Ética	0.50	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20
Campañas informativas sobre los beneficios de la empresa	1.50	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Total Presupuesto de RSE	10.00	7.20	7.20	7.20	7.20	7.20

Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 18. Estado de resultados sin la aplicación de las estrategias propuestas

Uber Technologies, Inc						
Estado de Resultados proyectado - Sin Estrategia						
Expresado en millones de US\$						
Escenario Base						
	Proyecciones					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Directos	8,403.25	9,834.41	11,265.58	12,696.74	14,127.91	15,559.07
Gastos Directos	-6,974.70	-8,162.56	-9,350.43	-10,538.30	-11,726.16	-12,914.03
Utilidad Bruta	1,428.55	1,671.85	1,915.15	2,158.45	2,401.74	2,645.04
Gastos Operativos						
Gastos de Transacción	-563.02	-649.07	-715.36	-787.20	-861.80	-933.54
Gastos de Soporte y Mantenimiento	-319.32	-373.71	-428.09	-482.48	-536.86	-591.24
Gastos de Marketing	-378.15	-393.38	-450.62	-507.87	-565.12	-622.36
Gastos Administrativos	-252.10	-295.03	-337.97	-380.90	-423.84	-466.77
Depreciación y amortización	-16.81	-19.67	-22.53	-25.39	-28.26	-31.12
EBIT	-100.84	-59.01	-39.43	-25.39	-14.13	0.00
Depreciación y amortización	16.81	19.67	22.53	25.39	28.26	31.12
EBITDA	-84.03	-39.34	-16.90	-0.00	14.13	31.12
Impuesto a la Renta (35%)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	-0.00
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-84.03	-39.34	-16.90	-0.00	14.13	31.12

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 19. Estado de resultados con la aplicación de las estrategias propuestas

Uber Technologies, Inc						
Estado de Resultados proyectado - Con Estrategia						
Expresado en millones de US\$						
Escenario Base						
	Proyecciones					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos Directos	8,403.25	10,129.44	11,828.86	13,331.58	14,834.30	16,337.02
Gastos Directos	-6,974.70	-8,407.44	-9,817.95	-11,065.21	-12,312.47	-13,559.73
Utilidad Bruta	1,428.55	1,722.01	2,010.91	2,266.37	2,521.83	2,777.29
Gastos Operativos						
Gastos de Transacción	-571.02	-651.07	-717.36	-789.20	-863.80	-935.54
Gastos de Soporte y Mantenimiento	-319.32	-373.71	-428.09	-482.48	-536.86	-591.24
Gastos de Marketing	-406.65	-412.38	-469.12	-524.87	-581.62	-638.36
Gastos Administrativos	-278.10	-313.73	-356.17	-399.10	-442.04	-484.97
Depreciación y amortización	-16.81	-19.67	-22.53	-25.39	-28.26	-31.12
EBIT	-163.34	-48.55	17.63	45.33	69.26	96.05
Depreciación y amortización	16.81	19.67	22.53	25.39	28.26	31.12
EBITDA	-146.53	-28.88	40.16	70.72	97.52	127.17
Impuesto a la Renta (35%)	0.00	0.00	-6.17	-15.87	-24.24	-33.62
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-146.53	-28.88	33.99	54.86	73.27	93.55

Fuente: Elaboración propia 2018.

Notas biográficas

Elizabet Yolanda Cuzma Cáceres

Nació en Lima en 1969. Licenciada en Ciencias de la Computación, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Cuenta con un Diplomado en Gestión de Recursos Humanos de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con un diplomado en Liderazgo del Escuela de Dirección de la Universidad de Piura (PAD) y con una certificación internacional como Project Manager del Project Management Institute (PMI).

Tiene más de 20 años de experiencia en el sector de banca y finanzas, tanto en empresas públicas como privadas. Desde el 2005 trabaja en Mibanco - Banco de la Microempresa, desempeñando el cargo de Gerente de Sistemas.

Silvia Susana Villacorta Gómez

Nació en Lima en 1983. Licenciada en Administración y Contabilidad por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Tiene experiencia en auditoría, trabajó en KPMG, una de las *big four*. Cuenta con seis años de experiencia en el sector de banca y finanzas. En la actualidad, se desempeña como analista de contabilidad corporativa en el Banco de Crédito del Perú (BCP).

Arianis Suzeti Caro Rosales

Nació en Piura, el 11 de octubre de 1987. Licenciada en Economía por la Universidad Nacional de Piura. Cuenta con un diplomado en Gestión de proyectos en ESAN y con estudios de especialización en análisis de créditos.

Cuenta con 7 años de experiencia en el sector privado en análisis económico y financiero, en el sector de banca.