



“PLAN ESTRATÉGICO PARA UBER EN EL PERÍODO 2017-2019”

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

Presentada por

Sra. Mirtha Rosario Nazario Ramírez

2018

Dedicada a mi gran familia: a mi esposo David,
por todo su amor, apoyo constante, interés y
motivación; a mi hijo Mauricio, por comprender y
respetar las horas de estudio de mamá; y a mi hijo
Marcelo, por ser mi mejor compañero de clases
durante nueve meses.

Agradezco a la Universidad del Pacífico, a su cuerpo docente, y a todos aquellos profesores y amigos, quienes me apoyaron con sus comentarios y sugerencias para la culminación del presente trabajo de investigación.

Resumen ejecutivo

Uber Technologies Inc., una compañía global de tecnología de transporte con sede en San Francisco, California, Estados Unidos, opera en 633 ciudades en todo el mundo (Uber 2017). Desarrolla, comercializa y opera aplicativos móviles para el transporte de automóviles, entrega de alimentos, entre otros nuevos servicios logísticos que, en la actualidad, se encuentran en etapa de prueba y/o consolidación en algunos países en donde actúa.

Desde el inicio de sus operaciones, Uber ha afianzado su posición de liderazgo global mediante una acelerada expansión geográfica. Sin embargo, el ingreso a las ciudades sin considerar la normatividad legal local, así como la supuesta competencia desleal manifestada por diversos grupos de interés, ha hecho que Uber sea duramente criticado. Como consecuencia, algunos competidores regionales han ganado mayor participación de mercado, desplazándolo de su liderazgo en ciertas ciudades del mundo.

Desde el año 2009, Uber presenta pérdidas en sus estados financieros, las cuales van incrementando a medida que aumentan sus ingresos. A pesar de esto, los inversionistas apuestan por la empresa debido a sus expectativas de crecimiento futuro, siendo valorada en US\$ 50.000 millones en el año 2015.

En vista de la situación que enfrenta Uber, en el presente trabajo de investigación se realiza un análisis estratégico que abarca los siguientes aspectos:

- Los antecedentes de la industria del transporte compartido por aplicación (*ride hailing*) y la situación de la empresa a finales del período de análisis.
- La evaluación externa del macroentorno (PESTEG), la evaluación del microentorno mediante el análisis de Porter, así como el perfil competitivo de Uber.
- La evaluación interna, a partir del análisis interno AMOFHIT, del análisis de los recursos y capacidades, y de la matriz de factores internos.

La principal conclusión del análisis es la gran capacidad que posee Uber de aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas del entorno, gracias a su posición de liderazgo del mercado y la constante inversión realizada en investigación y desarrollo.

A partir de ello, se plantean los objetivos de Uber y se desarrollan las herramientas de generación de estrategias, tales como: la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz IE, la matriz de estrategia principal (EP), la matriz de decisión estratégica (DE) y la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE), lo que permite deducir las posibles estrategias propuestas.

Asimismo, se propone la aplicación de cuatro estrategias específicas para los próximos cinco años:

- Consolidar dos nuevos servicios con el uso del aplicativo móvil: UberEATS y UberRUSH.
- Desarrollar un plan de evaluación de la organización interna y de la cultura organizacional.
- Generar mejoras en la aplicación para ampliar la participación de mercado.
- Ingresar a nuevas ciudades de países con economías en desarrollo y consolidar el mercado en países con economías avanzadas.

Dichas propuestas implican, además, la generación de los principales lineamientos orientados a los planes funcionales de *marketing*, recursos humanos, operaciones e investigación & desarrollo y responsabilidad social.

Por último, se demuestra que la implementación de las estrategias propuestas para Uber es viable, al obtenerse resultados positivos luego de la evaluación financiera de los flujos de caja incrementales. Cabe resaltar que para la evaluación financiera se estimó el cierre de los años 2015 y 2016, a partir de la información publicada en diversos medios digitales. La inversión para la implementación de estrategias se ha considerado a partir de 2016 y, sobre esa base, se proyectan los años 2017 a 2021 como parte de la propuesta.

Índice

Resumen ejecutivo.....	iv
Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Introducción	1
Capítulo I. Antecedentes.....	3
1. Economía compartida	3
2. Nacimiento del transporte compartido por aplicación (<i>ride hailing</i>).....	4
3. Situación de Uber a final del año 2015	6
Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional	8
1. Análisis del macroentorno	8
1.1 Entorno político-legal	8
1.2 Entorno económico	9
1.3 Entorno social	11
1.4 Entorno tecnológico.....	13
1.5 Entorno ecológico	14
1.6 Entorno global.....	15
1.7 Conclusiones.....	15
2. Análisis del microentorno	16
2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	16
3. Matriz de factores externos (EFE)	20
4. Matriz de perfil competitivo (MPC)	20
5. Conclusiones.....	21
Capítulo III. Análisis interno de la organización	23
1. Análisis interno AMOFHIT	23
1.1 Administración y gerencia	23
1.2 Marketing y ventas.....	24
1.3 Operaciones y logística.....	26
1.4 Finanzas y contabilidad.....	27
1.5 Recursos humanos y cultura	27

1.6 Sistemas de información y comunicaciones	29
1.7 Tecnología de investigación y desarrollo.....	29
2. Análisis VRIO.....	30
3. Matriz de factores internos (EFI).....	31
4. Conclusiones.....	31
Capítulo IV. Análisis de la misión y visión, y formulación de objetivos	33
1. Análisis de la misión y visión de Uber	33
1.1 Visión actual y visión propuesta	33
1.2 Misión actual y misión propuesta	34
2. Objetivos estratégicos	34
Capítulo V. Planeamiento estratégico	35
1. Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	35
2. Análisis de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	35
3. Matriz interna externa (IE).....	35
4. Matriz estrategia principal (EP).....	36
5. Matriz de decisión estratégica (DE).....	37
6. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)	37
7. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.....	38
8. Conclusiones.....	38
Capítulo VI. Plan funcional de marketing.....	40
1. Análisis del mercado para Uber.....	40
2. Objetivos del plan de <i>marketing</i>	42
3. Formulación estratégica de <i>marketing</i>	42
4. Estrategias de la mezcla de <i>marketing</i>	43
4.1 Producto.....	43
4.2 Precio.....	43
4.3 Plaza.....	44
4.4 Promoción.....	44
4.5 Personas.....	45
4.6 Procesos	45
5. Presupuesto de <i>marketing</i>	45

Capítulo VII. Plan funcional de operaciones y de investigación y desarrollo.....	46
1. Objetivos y estrategia de operaciones y de investigación y desarrollo (I+D).....	46
2. Diseño del producto o servicio	46
3. Diseño y mejora de procesos internos.....	47
4. Presupuestos de inversión y capital de trabajo.....	47
Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos.....	48
1. Estructura organizacional.....	48
2. Objetivos del plan de recursos humanos.....	48
3. Estrategias de administración de recursos humanos	48
4. Presupuesto de plan de recursos humanos	49
Capítulo IX. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE)	50
1. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	50
2. Estrategias de responsabilidad social empresarial (RSE)	50
3. Presupuesto de responsabilidad social empresarial	52
Capítulo X. Evaluación financiera.....	53
1. Supuestos y políticas.....	53
2. Flujos de caja económicos	54
2.1 Escenario 1: flujo de caja económico sin la aplicación de las estrategias propuestas	54
2.2 Escenario 2: flujo de caja económico con la aplicación de las estrategias propuestas	54
3. Flujo de caja incremental	55
4. Costo de oportunidad del capital.....	55
5. Indicadores financieros	56
6. Conclusión	56
Conclusiones y recomendaciones	57
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones	57
Bibliografía	59
Anexos	65
Nota biográfica	82

Índice de tablas

Tabla 1.	Indicadores mundiales por tipos de economía y región (proyecciones 2015-2020).	10
Tabla 2.	Perfiles generacionales	12
Tabla 3.	Atracción de la industria respecto del poder de negociación de proveedores de mapas	17
Tabla 4.	Atracción de la industria respecto del poder de negociación de los conductores	17
Tabla 5.	Atracción de la industria respecto del poder de negociación de los clientes	18
Tabla 6.	Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de competidores	18
Tabla 7.	Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de sustitutos	19
Tabla 8.	Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de competidores	20
Tabla 9.	Matriz de factores externos.....	21
Tabla 10.	Matriz de perfil competitivo	22
Tabla 11.	Valores de Uber traducidos al español	28
Tabla 12.	Análisis VRIO	30
Tabla 13.	Matriz de factores internos (EFI).....	31
Tabla 14.	Matriz de alineamiento estratégico	39
Tabla 15.	Mercado potencial de Uber.....	40
Tabla 16.	Cuota de mercado de Uber y competidores en los principales países, 2015	40
Tabla 17.	Uber: penetración de mercado mundial en el período 2014-2015	41
Tabla 18.	Objetivos del plan de <i>marketing</i>	42
Tabla 19.	Objetivos del plan de operaciones y de I+D	46
Tabla 20.	Objetivos del plan de recursos humanos	48
Tabla 21.	Objetivos del plan de responsabilidad social	50
Tabla 22.	Modelo de marco (ia) ³ para Uber (preliminar)	51
Tabla 23.	Escenario 1: evaluación financiera	54
Tabla 24.	Escenario 2: evaluación financiera	55
Tabla 25.	Flujo de caja incremental.....	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Usuarios de economía compartida, alojamiento y transporte compartido en los Estados Unidos a 2020	4
Gráfico 2.	Presencia mundial de Uber y sus principales competidores	6
Gráfico 3.	Valor de mercado de Uber: febrero 2011-julio 2016 (billones de US\$ ^{1/})	7
Gráfico 4.	Incidentes debido al alcohol <i>versus</i> viajes completados con Uber.....	13
Gráfico 5.	Suscripciones a banda ancha móvil por región (mil millones).....	14
Gráfico 6.	Uber: estructura organizacional, 2015.....	23
Gráfico 7.	Uber: crecimiento anual según número de conductores en los Estados Unidos.....	25
Gráfico 8.	Expansión acelerada de Uber desde 2014: de 10 a 20 nuevas ciudades por mes ...	26
Gráfico 9.	Análisis PEYEA	36
Gráfico 10.	Dimensiones y variables para el cambio organizacional	49

Índice de anexos

Anexo 1. Modelo de negocio Uber (Canvas).....	66
Anexo 2. ¿Qué hacemos?.....	67
Anexo 3. Uber: triangulación de ingresos.....	67
Anexo 4. Análisis del macroentorno PESTEG	69
Anexo 5. Estados financieros consolidados de Uber, 2012-2016	70
Anexo 6. Análisis de la misión de Uber.....	71
Anexo 7. FODA cruzado.....	72
Anexo 8. Análisis de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).....	73
Anexo 9. Matriz IE de posición estratégica	74
Anexo 10. Matriz de estrategia principal (EP).....	75
Anexo 11. Matriz de decisión estratégica (DE)	76
Anexo 12. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE).....	77
Anexo 13. Detalle de los servicios UberEATS y UberRUSH	78
Anexo 14: Presupuesto de la implementación de estrategias	79
Anexo 15. Información para calcular el COK.....	81

Introducción

El presente trabajo de investigación consiste en la aplicación de las herramientas y los conocimientos adquiridos, a lo largo de las diferentes asignaturas de la Maestría en Administración, frente al caso *Uber: cambiando la forma en la que se mueve el mundo*, de Youngme Moon (2015), que fuera asignado por la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.

El caso relata el nacimiento de Uber como empresa disruptiva frente a la situación de la industria de servicios de taxi que operaba en los Estados Unidos. El documento también muestra el contexto global, operativo y legal en el que se desenvuelve la empresa hacia finales de 2015, razón por la cual el plan estratégico presentado se desarrollará sobre la base de dicho contexto.

En el primer capítulo se detalla la presentación de Uber, se describen los principales lineamientos de la empresa, tales como los antecedentes, la descripción del negocio, la cobertura geográfica, la situación actual de la corporación y los problemas identificados.

En el segundo capítulo se realiza el análisis y diagnóstico situacional de los factores externos y de la industria (macroentorno y microentorno), identificando tendencias económicas, políticas, legales, tecnológicas, sociales, ecológicas y globales; así como, su impacto para la identificación de amenazas y oportunidades. Luego, se determina el grado de atracción de la industria y se concluye con la matriz de factores externos (EFE) y de perfil competitivo (MPC).

El tercer capítulo hace referencia al análisis interno de Uber, mediante la evaluación de recursos y capacidades y el análisis AMOFHIT, que presenta a detalle las áreas de administración y operaciones de la empresa, de los cuales surge la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

En el cuarto capítulo se formulan los objetivos estratégicos de Uber para los próximos cuatro años, tanto de crecimiento como de sostenibilidad de la organización. Además, se detalla y propone una nueva visión y misión para la organización.

En el capítulo quinto se desarrollan las diferentes estrategias por plantear, a partir del uso de distintas herramientas de análisis, como las matrices FODA, PEYEA, EP, DE y MCPE.

Del sexto al noveno capítulo se elaboran los principales lineamientos de los planes funcionales por implementar, a partir de las estrategias propuestas, desarrolladas en los siguientes niveles: *marketing*, recursos humanos, operaciones e investigación & desarrollo y responsabilidad social.

En el décimo capítulo se presenta la evaluación financiera de la implementación de las estrategias propuestas, mediante la elaboración de flujos de caja incrementales.

Por último, se mencionan las principales conclusiones y recomendaciones identificadas.

Capítulo I. Antecedentes

En el presente capítulo se describe la industria del transporte compartido por aplicación, sobre la base del aprendizaje del concepto de economía compartida. Además, se menciona el nacimiento de Uber como empresa bandera de este tipo de industria, su presencia global y la situación financiera y legal que enfrenta hacia finales del año 2015.

1. Economía compartida

La economía compartida, también llamada economía colaborativa, nace como una nueva manera de hacer negocios y se ha desarrollado por el incremento de dispositivos conectados a internet. La economía compartida es un sistema en el cual las personas pueden compartir, intercambiar o alquilar bienes y servicios, con una comunidad de pares, a partir de la tecnología. Los beneficios que se obtienen al acceder a la posesión de un producto son, por ejemplo, el ahorro de dinero, tiempo y espacio, así como la posibilidad de entablar nuevas relaciones (Serpa y Silva 2016).

Las principales características del modelo de economía compartida son las siguientes (Pricewaterhouse Coopers LLP 2015):

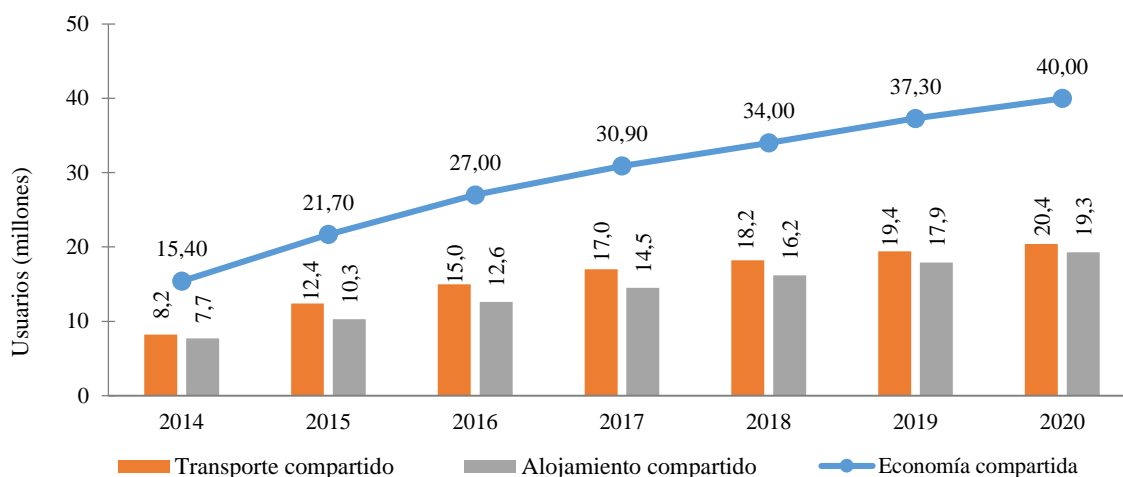
- Necesidad del uso de plataformas digitales que conectan la capacidad de reserva y la demanda.
- Existencia de transacciones que ofrecen la posibilidad de acceder a una propiedad, reduciendo los costos que demandaría el comprarla de forma tradicional.
- Creación de formas de consumo no tradicionales de intercambio, cuya transacción resulta más cómoda para el consumidor.
- Conexión emocional generada por la experiencia de marca, cuya gestión es fundamental para la valoración del servicio/activo.
- Confianza como base fundamental de la construcción del modelo de economía compartida.
- Alteración del comportamiento de compra del consumidor, al repensar las formas de intercambio de activos, tales como: la capacidad de monetizar activos subutilizados o renunciar a comprar activos por completo.

Algunos ejemplos de marcas que trabajan bajo un modelo de economía compartida son:

- Alojamiento y alimentación: CouchSurfing, Airbnb, Feastly y LeftoverSwap.
- Transporte y automotor: RelayRides, Hitch, Uber, Lyft, Getaround y Sidecar.
- Comercio minorista y bienes de consumo: Neighborgoods, SnapGoods, Poshmark y Tradesy.
- Medios de comunicación y entretenimiento: Amazon Family Library, Wix, Spotify, SoundCloud y Earbits.

Según proyecciones de E Marketer (2016) para el año 2020, 40 millones de usuarios adultos harán uso de algún modelo de economía compartida y, de ellos, 20,4 millones harán uso del transporte compartido en los Estados Unidos. El gráfico 1 muestra un escenario positivo para compañías como Uber o Airbnb, debido a que más usuarios se involucrarán en este nuevo modelo.

Gráfico 1. Usuarios de economía compartida, alojamiento y transporte compartido en los Estados Unidos a 2020



Fuente: Elaboración propia sobre la base de EMarketer, 2016.

2. Nacimiento del transporte compartido por aplicación (*ride hailing*¹)

Antes del inicio de operaciones de Uber, en el año 2009, el transporte de pasajeros particulares estaba concentrado en taxis regulados por las comunas locales. Sin embargo, su poca disponibilidad y la falta de seguridad que representaban, generaba incomodidades e implicaba un riesgo para los pasajeros.

¹ Existen diferencias entre los siguientes términos: *Ride hailing*, *Ride sharing* y *Car sharing*. El primero corresponde al sistema más conocido, donde se utiliza una aplicación para conectarse con el dueño de un vehículo y solicitar un viaje; aquí destacan servicios de Uber, como UberBLACK y UberX, así como otros aplicativos similares, como Lyft o Beat. El segundo concierne a un servicio de viaje compartido con otros pasajeros; es aquí donde encaja UberPOOL y otras aplicaciones similares (Tesloop). Por último, el tercero es otro sistema de negocio similar a un alquiler, microalquiler o intercambio de coches de un punto a otro, mediante aplicaciones como ZipCar o car2go.

En Nueva York, Estados Unidos, exclusivas empresas de taxis eran consideradas un monopolio dentro de la periferia, porque concentraban casi la totalidad de licencias de circulación (placas) de la ciudad. Las licencias eran utilizadas como un medio de inversión, al ser subarrendadas a choferes, quienes llegaban a pagar hasta US\$ 75.000 anuales solo por el alquiler de la placa. Este hecho, sumado a otros gastos de operación, hacía que un taxista a tiempo completo ganara en promedio US\$ 33.000 anuales (Moon 2015).

A pesar del negocio que representaba el transporte privado de taxis, el número de placas de circulación había permanecido constante y no se ajustaba a la demanda, por lo que se consideraba un reto encontrar un taxi dentro de la Gran Manzana. Además, el servicio de taxi generaba incomodidad a los pasajeros porque las unidades vehiculares no pasaban por mantenimiento ni limpieza de modo periódico; los taxistas no eran amables con el pasajero; en algunos casos, abusaban con el uso del taxímetro o, en otros casos, rechazaban los servicios, ya sea por tiempo o por distancia.

En este contexto, Uber nace de manera disruptiva para competir de modo directo con las empresas *remisse*. Si bien estas disponían de unidades de lujo (limosinas o autos negros), las reservas debían efectuarse con horas de anticipación y el servicio era mucho más caro que un servicio de taxi convencional. Uber, sin embargo, ofrecía autos negros en menor tiempo (minutos) después de haber sido solicitado el servicio desde algún aplicativo personal (celulares), incluso a mejores precios que la competencia.

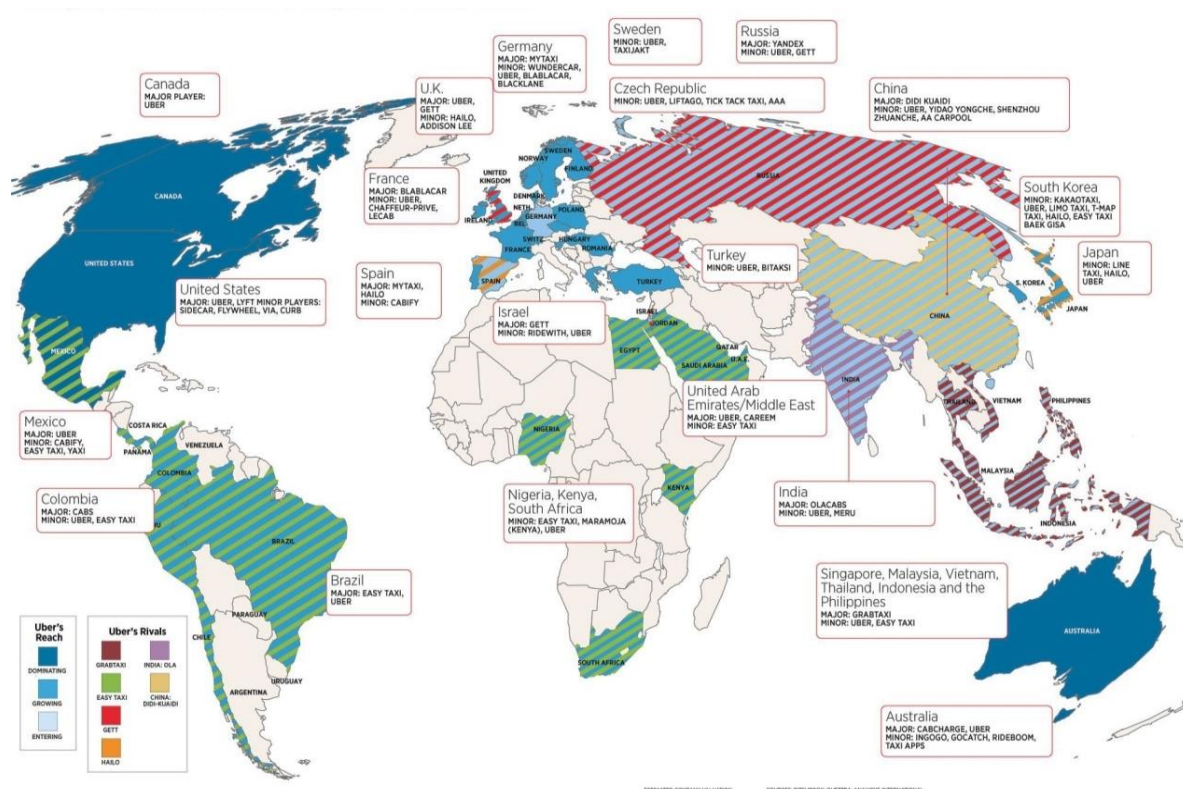
En un inicio, Uber ofrecía su servicio UberBLACK, que contrataba choferes profesionales con vehículo propio para efectuar el servicio. Luego, debido al aumento de la demanda, se lanzó el servicio UberX, en donde se convocó a choferes independientes, quienes no necesitaban brevets profesionales para poder realizar el servicio de transporte. «Uber no se considera un servicio de taxi, sino un sistema de despacho que conecta conductores con pasajeros, basado en lo que hoy se conoce como un sistema de economía compartida» (Moon 2015: 5).

El anexo 1 muestra el modelo de negocio Canvas desarrollado para Uber, sobre la base de la metodología de Osterwalder y Pigneur (2011) y de modelos similares publicados.

El éxito de Uber generó la entrada de diversos competidores. Sin embargo, su aplicación es la más utilizada en el mundo, convirtiéndolo en el líder del transporte por aplicación. Por ejemplo, la firma de inteligencia de mercado DigitalWeekWeb analizó las aplicaciones de taxis más populares en 171 países, en donde Uber fue el líder en 108; es decir, en el 63% de los territorios evaluados (Rokou 2016).

El gráfico 2 muestra que Uber es el jugador más dominante en amplias franjas del globo, incluyendo toda Norteamérica y gran parte de Europa, África y Sudamérica.

Gráfico 2. Presencia mundial de Uber y sus principales competidores



Elaboración: Chen y Huet, 2015.

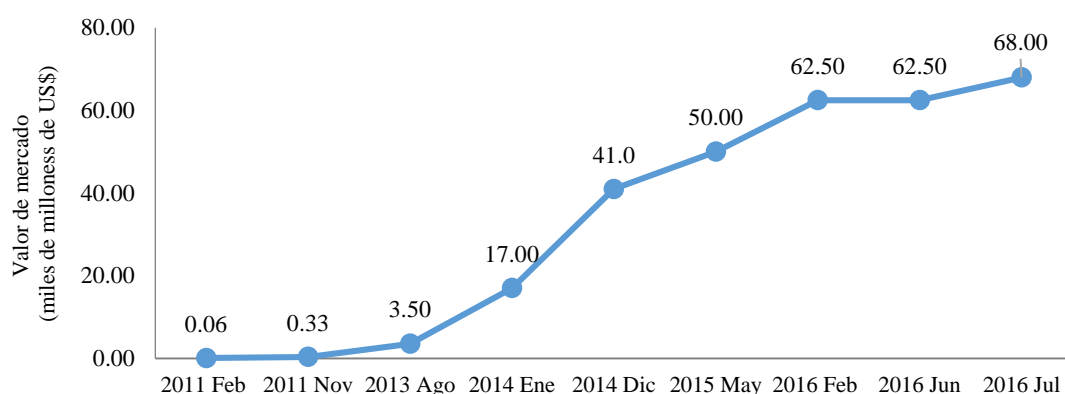
3. Situación de Uber a final del año 2015

De acuerdo con O'Keefe y Jones (2015), Uber, considerado el más grande de los *unicorns* (empresas emergentes de tecnología privada con una valoración de al menos US\$ 1.000 millones), opera en 342 ciudades repartidas en más de 60 países, empleando unos 327.000 conductores independientes en los Estados Unidos y cientos de miles más en todo el mundo. A fines de 2015, Uber era considerada una marca global en rápido crecimiento, que ha arruinado la industria de taxis y ha confundido a los funcionarios gubernamentales de todo el mundo, quienes no encuentran la manera de regular dichos servicios dentro de sus urbes.

A pesar de su presencia mundial, para fines de 2016 Uber presenta pérdidas antes de impuestos de US\$ 2.800 millones en sus estados financieros. Si bien la compañía no cotiza en bolsa y no publica sus resultados, diversos documentos han sido filtrados y presentados en internet,

revelando la realidad de la empresa. A pesar de estas pérdidas, no se ha detenido la apuesta de los inversionistas, quienes creen en el potencial de Uber, al punto que, para mayo de 2015, la empresa estaba valorada en US\$ 51.000 millones, siguiendo una tendencia creciente, tal como se muestra en el gráfico 3. «Sus inversores quieren que siga ganando cuota de mercado y no se preocupe por generar beneficios, ya que ello puede venir más adelante» (O'Keefe y Jones 2015; la traducción es nuestra).

Gráfico 3. Valor de mercado de Uber: febrero 2011-julio 2016 (billones de US\$^{1/})



1/: En ocasiones ocurren confusiones con el término “billón”. Ello se debe a que en los Estados Unidos y otros países la palabra se emplea para representar “miles de millones”; mientras que en Hispanoamérica la palabra equivale a “millones de millones”. En el presente trabajo se utiliza como “miles de millones”.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de evolita, s.f.

No obstante, las compañías tradicionales de taxis y otros detractores presentan a Uber como una operación imprudente y peligrosa, que pone a conductores no profesionales en las carreteras y no pagan impuestos para apoyar la infraestructura vial necesaria. A la fecha del caso, Uber mantiene conflictos con reguladores y tribunales de diversos países del mundo: Alemania, España, Colombia, Francia, Australia, Italia, Dinamarca, China e Inglaterra (Moon 2015).

Uber no solo es criticada por su modalidad de operación, sino también por el manejo interno de la organización. Desde una mala gestión de comunicación, en especial por los comentarios emitidos por su fundador Travis Kalanick frente a los cuestionamientos al modelo de negocio de Uber (Carson 2017), hasta denuncias de malas prácticas laborales, cobros indebidos por mal funcionamiento de sus algoritmos de cálculo de precios dinámicos y denuncias de robo de información a grandes empresas como Google. Estas críticas revelan que existe un problema interno que la compañía debe atender con urgencia.

Capítulo II. Análisis y diagnóstico situacional

En el presente capítulo se efectúa el análisis del macroentorno y microentorno, sobre la base de las metodologías estudiadas a lo largo de la maestría, para concluir cómo responde Uber a los factores externos.

1. Análisis del macroentorno

A continuación se detallan los factores político-legales, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y globales (PESTEG) para el mercado global de Uber. Estos se centrarán en los factores comunes para las regiones en donde la empresa tiene mayor cuota de mercado, como América del Norte, América Central, América del Sur y Europa. Luego, se presentan las conclusiones de estos factores, evaluados en la matriz PESTEG.

1.1 Entorno político-legal

- **Regulaciones de transporte**

«La legalidad de los negocios de Uber no estaba clara. Aunque existan leyes para regular la industria de taxis y limosinas, el servicio de Uber tenía características únicas que hacían difícil la comparación. [...] los reguladores de las ciudades no estaban preparados para lidiar con esta nueva tecnología. La mayoría de las leyes habían sido escritas antes de la existencia de un software que podría coordinar a escala masiva el intercambio de recorrido en tiempo real» (Moon 2015: 8).

Este vacío legal se mantiene a la fecha en los distintos países donde Uber opera, pues ingresa en los mercados como una empresa de tecnología (véase el anexo 2), razón por la cual está exento de obligaciones legales como servicio de transporte privado. Asimismo, abogados de diversos países concluyen que Uber es legal, pues se trata de un servicio tecnológico privado que no encaja en el concepto ordinario de transporte público y, bajo el principio de una democracia libre, todo lo que no es prohibido está permitido. Además, como funciona mediante una plataforma privada, no se considera un servicio de transporte público, lo cual imposibilita a los Estados a restringir su operación (LaRepública.net 2016).

No obstante, diversos países y ciudades están buscando modelos de regulación para el servicio de transporte de taxi con aplicativo. Esto ya afectó a la empresa al momento de ingresar a ciudades como París, Madrid o Bogotá, en donde la presión de los gremios de taxistas y de las

entidades reguladoras ha generado resistencia para la prestación de sus servicios, y, en algunos casos, hasta el cierre de la operación. A pesar de ello, la empresa manifiesta su disposición para negociar, a fin de asegurar que su actividad cumpla con las leyes locales, tal como funcionaba en el Reino Unido e Irlanda, en donde se manejaban bajo un sistema de regulación de transporte público.

- **Vacíos en la regulación fiscal en empresas de tecnología**

«Uber utiliza una práctica utilizada comúnmente por empresas tecnológicas, relacionadas con estrategias impositivas basadas en vacíos legales que permiten triangular ingresos para que no sean declarados. Es una estructura a veces conocida como CV-BV o una doble inmersión» (Gutiérrez 2016). Estas prácticas, utilizadas por diversas compañías tecnológicas, han empezado a elevar las voces de organizaciones internacionales en busca de una mayor transparencia que conduzca a grandes reformas en el tiempo, con el fin de generar una mayor recaudación de impuestos en los países del mundo para este tipo de compañías (véase el anexo 3).

Por otro lado, se están realizando actualizaciones de los Principios de Contabilidad generalmente aceptados (GAAP, por sus siglas en inglés) que afectan a las compañías estadounidenses. Estos principios tendrán amplias repercusiones en empresas del sector tecnológico, pues serán obligadas a revisar el modo en que registran sus ingresos y costos. Uno de los cuestionamientos está relacionado con la declaración de ingresos de sus servicios de múltiples pasajeros (Uber POOL), en donde se registra como ingreso la tarifa completa por compartir una carrera; debiendo ahora considerar como ingreso solo las comisiones. Cambios como estos afectarán los resultados de sus estados financieros, debido a que sus ingresos serán significativamente más pequeños (Hook y Waters 2017).

1.2 Entorno económico

El reporte de indicadores económicos del Fondo Monetario Internacional [FMI] (2015) indica que el crecimiento mundial fue de 2,9% en el primer semestre de 2015. La tabla 1 (presentada en la página siguiente) muestra los valores de 3 de los principales indicadores macroeconómicos y sus proyecciones en las regiones donde Uber está presente.

Estados Unidos mantiene un nivel de crecimiento constante después de la crisis de 2008 y refuerza el crecimiento del grupo de economías avanzadas. Se observa también un crecimiento en la Zona del euro, como reflejo de los niveles sólidos de crecimiento de países como Italia (0,8%), Irlanda (2,5%) y España (3,1%). Por otro lado, en América Latina y el Caribe se aprecia un retroceso de

-0,3% por el enfriamiento de la economía brasileña (-3%) y el debilitamiento de otros países de la región. Esto ha afectado el resultado del grupo de los países de economías emergentes y en desarrollo, debido a una combinación de diversos factores: menor crecimiento en los países exportadores de petróleo; desaceleración en China, a medida que el patrón de crecimiento se apoya menos en la inversión; y perspectivas menos favorables para los exportadores de otras materias primas, tras la caída de los precios. Sin embargo, para 2020 las proyecciones se muestran más favorables para este último grupo, tanto así que influenciarán de manera directa en el resultado del PBI mundial del 4%, catapultado por China e India, países que realzan aun más su importancia como motores del crecimiento mundial.

Tabla 1. Indicadores mundiales por tipos de economía y región (proyecciones 2015-2020)

Resumen del Producto mundial (PBI real y proyectado) (Variación porcentual anual)	2013	2014	2015	2016	2020
Mundo	3,3	3,4	3,1	3,6	4,0
Economías avanzadas	1,1	1,8	2,0	2,2	1,9
Estados Unidos	1,5	2,4	2,6	2,8	2,0
Zona del euro	-0,3	0,9	1,5	1,6	1,6
Japón	1,6	-0,1	0,6	1,0	0,7
Otras economías avanzadas	2,1	2,8	2,2	2,4	2,6
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	5,0	4,6	4,0	4,5	5,3
Por regiones					
África subsahariana	5,2	5,0	3,8	4,3	5,1
América Latina y el Caribe	2,9	1,3	-0,3	0,8	2,8
Comunidad de Estados independientes	2,2	1,0	-2,7	0,5	2,5
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	7,0	6,8	6,5	6,4	6,5
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	2,9	2,8	3,0	3,0	3,4
Oriente Medio, Norte de África, Afganistán y Pakistán	2,3	2,7	2,5	3,9	4,5
Resumen de la inflación (precios al consumidor) (porcentaje)	2013	2014	2015	2016	2020
Economías avanzadas	1,4	1,4	0,3	1,2	2,1
Estados Unidos	1,5	1,6	0,1	1,1	2,4
Zona del euro	1,3	0,4	0,0	1,0	1,7
Japón	0,4	2,7	0,7	0,4	1,5
Otras economías avanzadas	1,7	1,5	0,6	1,6	2,2
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	5,8	5,1	5,6	5,1	4,5
Por regiones					
África subsahariana	6,6	6,0	6,9	7,3	5,8
América Latina y el Caribe	6,7	7,9	11,2	10,7	8,0
Comunidad de Estados independientes	6,4	8,1	15,9	8,9	4,8
Economías emergentes y en desarrollo de Asia	4,8	3,5	3,0	3,2	3,7
Economías emergentes y en desarrollo de Europa	4,3	3,8	2,9	3,5	4,2
Oriente Medio, Norte de África, Afganistán y Pakistán	9,1	6,7	6,2	5,4	4,1
Tasa de interés (real mundial) (porcentaje)	2013	2014	2015	2016	2020
LIBOR real a seis meses	-1,1	-1,1	-0,6	-0,3	1,2
Tasas de interés real mundial a largo plazo	0,8	0,5	1,5	1,2	1,4

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de FMI, 2015.

Respecto de la inflación, esta ha disminuido en las economías avanzadas como consecuencia de la caída de los precios del petróleo y de otras materias primas. Ello también ha contribuido a reducir el nivel de inflación en mercados emergentes de Europa y Asia, pero no así en regiones como América Latina y el Caribe. Para 2020, se pronostica un crecimiento anual de la inflación en las economías avanzadas de 2,1% y un 4,5% para las economías emergentes, en donde América Latina y el Caribe llegarían a niveles del 8%.

Los movimientos de los tipos de cambio de las monedas de economías avanzadas han sido relativamente pequeños en los últimos meses de 2015. En términos efectivos reales, el euro se ha apreciado en 3,7%, y el dólar estadounidense en 2,3%, entre marzo y agosto de 2015.

En cuanto a las tasas de interés, las condiciones financieras de las empresas siguen siendo favorables por el bajo nivel de las tasas de interés a largo plazo, las que permanecerán casi constantes hasta 2020.

Con relación al nivel de empleo, resulta interesante saber que, para fines de 2015, el crecimiento de la productividad de la mano de obra en las economías avanzadas ha sido mucho más bajo desde la crisis financiera internacional de 2008. En el informe del FMI, esta disminución de la productividad de mano de obra se explica de la siguiente manera:

«[...] las razones de esa disminución aún no están claras, pero probablemente estén en juego una acumulación más lenta del capital humano; un cambio en la composición del PIB, que se orienta ahora más hacia los servicios; y al menos en el caso de Estados Unidos un desvanecimiento gradual de los efectos positivos que ha ejercido en la productividad la revolución de la tecnología de la información y las comunicaciones» (FMI 2015).

1.3 Entorno social

- **Estilos de vida**

Según Kotler y Keller (2012), existen cinco generaciones, cada una con características, estilos, formas de vida y orientación tecnológica distintas, que convergen en la actualidad. De ellas, las generaciones X e Y han convivido con los cambios tecnológicos y, por lo tanto, constituyen un mercado atractivo para empresas de internet o *software*, tal como se muestra en la tabla 2, en la página siguiente.

Tabla 2. Perfiles generacionales

Generación	Año de nacimiento	Características definitorias
Generación Y	1979 - 1994	Crecieron con una prosperidad relativa, conectados tecnológicamente y preocupados por asuntos medioambientales y sociales; también tienen un fuerte sentido de independencia y una percepción de inmunidad ante el <i>marketing</i> .
Generación X	1964 - 1978	A veces se considera que forman parte de una brecha intergeneracional, tienden puentes entre el conocimiento tecnológico de la generación Y y las realidades adultas de los <i>Baby Boomers</i> .

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Otros autores adicionan la generación Z, los nacidos entre 1994 y 2002, que representan el 25,9% de la población mundial. Esta generación ha adoptado la tecnología desde su nacimiento, razón por la cual tienen dependencia de ella. Se caracterizan por ser impacientes y buscar resultados inmediatos (Roca 2016).

Uber ha sabido buscar una solución que engloba las características comunes de las generaciones ligadas, de manera directa, a los cambios tecnológicos; al ser la Y y Z las próximas generaciones dominantes, tienen un gran potencial de usuarios en el mundo.

- **Orientación hacia la economía de la experiencia**

«La experiencia en sí carece de *tangibilidad*, la gente valora muchísimo la ofrenda porque el valor permanece y queda en ella mucho tiempo. Las empresas que sepan captar este valor económico no solo se ganarán un lugar en el corazón de sus clientes, sino que además captarán su dinero» (Pine y Gilmore 2002: 37).

Uber es una de las empresas que ha sabido aprovechar este concepto y captar el valor económico de la experiencia. La visibilidad que tiene la aplicación del trayecto, del tiempo de espera de la unidad y la calificación del conductor, así como las restricciones del ingreso de unidades vehiculares antiguas, la seguridad y el bajo costo del trayecto, han hecho de Uber uno de los servicios más requeridos por los clientes. Su crecimiento es un indicador del avance de esta tendencia, en donde la gratificación del cliente por la comodidad y eficiencia de un servicio se ha convertido en un elemento clave.

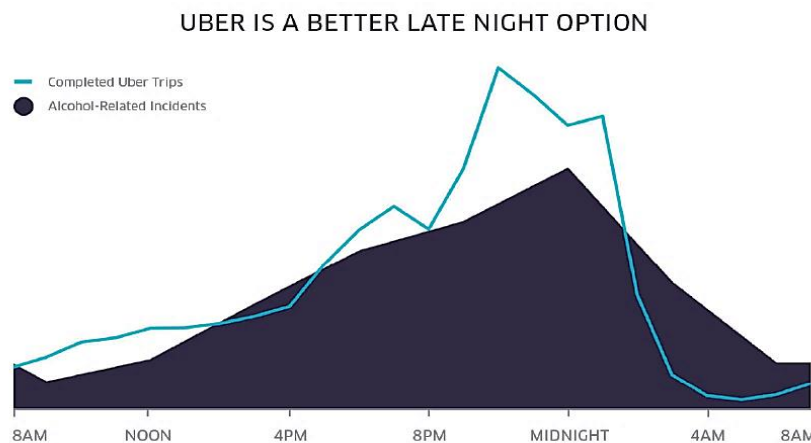
- **Accidentabilidad**

Según la Organización Mundial de la Salud [OMS] (2015), 1,25 millones de personas mueren anualmente en accidentes de tránsito, siendo los conductores más jóvenes quienes corren un riesgo mucho mayor por conducir bajo los efectos del alcohol. Si bien las

regulaciones respecto de los límites de consumo de alcohol son más exigentes, la OMS exhorta a buscar alternativas para disminuir los índices de accidentabilidad en las regiones.

Ante ello, las estrategias de *marketing* de aplicaciones como Uber están dirigidas a demostrar que su uso ayuda a reducir el índice de accidentabilidad en las ciudades. La cantidad de requerimientos de sus servicios aumenta en las horas en que se incrementa el índice de incidentes debido al alcohol (8:00 p. m. - 2:00 a. m.) (Uber 2015b), tal como se aprecia en el gráfico 4.

Gráfico 4. Incidentes debido al alcohol *versus* viajes completados con Uber



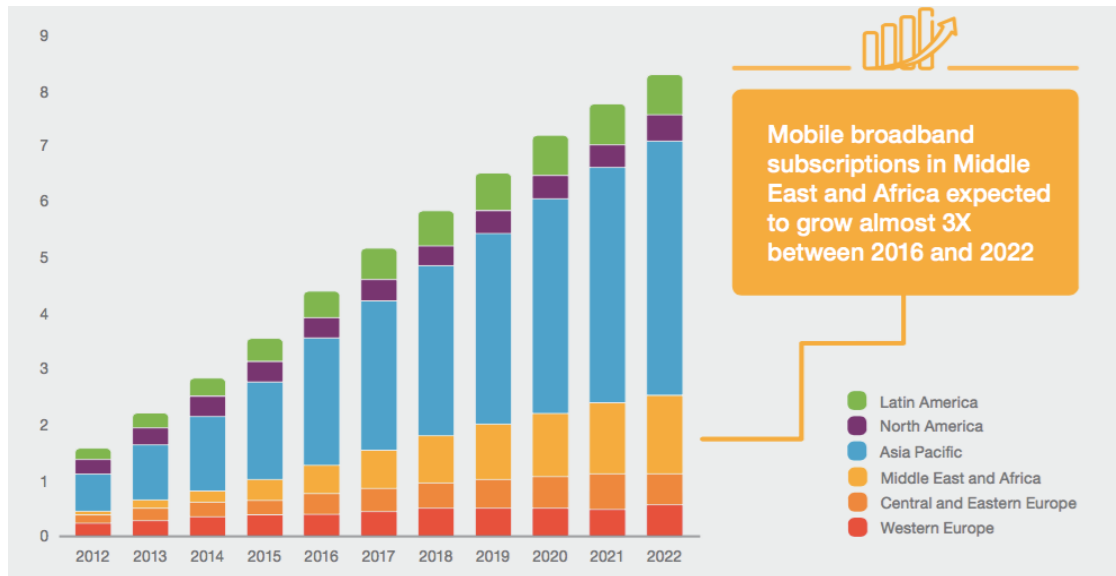
Elaboración: Uber, 2015.

1.4 Entorno tecnológico

Según Pine y Gilmore (2002), internet se ha convertido en la mayor fuerza de *productivización* que el ser humano haya conocido, al eliminar gran parte del elemento humano requerido para la compraventa tradicional. Si a ello se añade la tendencia a la eliminación de intermediarios porque los distribuidores se conectan de manera directa con sus consumidores finales, el resultado será la disminución del empleo en las empresas de intermediación.

Asimismo, estas innovaciones empresariales no podrían realizarse, si no van acompañadas de la evolución de las redes móviles mundiales. Las mejoras significativas en rendimiento, flexibilidad y agilidad permitirán a los operadores atender una gama mucho más amplia de tipos de uso en el futuro. Así, el Ericsson Mobility Report (2017) revela que para 2022 la banda ancha móvil proporcionará cobertura de red a alrededor del 95% de la población mundial, lo que significa 8,3 mil millones de usuarios, tal como se aprecia en el gráfico 5, presentado en la página siguiente. Además, más del 90% de datos móviles provendrán de los teléfonos inteligentes.

Gráfico 5. Suscripciones a banda ancha móvil por región (mil millones)



Elaboración: Ericsson Mobility Report, 2017.

El reporte también revela que el número de dispositivos IoT (*Internet of Things*) conectados está creciendo, impulsado por una gama cada vez mayor de casos de uso y modelos de negocio, y soportado por la caída de los costos de los dispositivos. Se prevé que para 2022 existan 29 mil millones de equipos conectados a internet y el 50% de ellos serán dispositivos de tecnología IoT. Hacia este camino es donde Uber está orientando todos sus esfuerzos, con investigaciones para el desarrollo de un vehículo de control autónomo.

1.5 Entorno ecológico

En noviembre de 2016 se realizó la primera conferencia mundial sobre Transporte Sostenible de las Naciones Unidas. Mohiedín (2017) indica que, para efectuar una transformación en el sector transporte, será necesario resolver múltiples desafíos, entre los que destacan: i) responder a un aumento de las necesidades de movilidad, tanto para el transporte de personas como de carga, y ii) garantizar que los avances tecnológicos se orienten a la creación de sistemas de transporte más eficientes y mejor coordinados. Se requiere, entonces, de una transformación masiva en el modelo de transporte actual, que permita disminuir la contaminación ambiental y alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible para el año 2030.

El modelo de Uber, en especial su servicio UberPOOL, responde a un modelo de economía compartida, considerado un gran aliado del transporte sostenible. «Al encontrar compatibilidad

entre personas que van en la misma dirección, UberPOOL convierte lo que por lo regular serían varios viajes en uno solo. [...]. Menos millas conducidas significa menor consumo de combustible y menores emisiones de dióxido de carbono» (Uber 2015b).

1.6 Entorno global

La economía compartida ha surgido recientemente, con el nacimiento de diversas empresas emergentes (*startups*) que repensaron la forma de hacer negocios. Uber tiene muy claro lo que significa este cambio global respecto del manejo de la economía:

«Lo que queremos es revolucionar la movilidad urbana y acompañar la transición de una economía de la propiedad, en la que todo el mundo tiene un coche, hacia otra en la que los recursos se comparten y el vehículo solo se usa cuando se necesita. Hoy hay 1 000 millones de coches que se utilizan menos de un 4% del tiempo, menos de una hora al día, es un despilfarro de recursos a escala planetaria. Este es el mercado de Uber, con la idea de que, finalmente, esos 1 000 millones de vehículos no tienen ningún interés. Podríamos tener muchos menos coches que servirían a las mismas personas, con un mejor uso de los activos» (Gore-Coty 2015).

Por otro lado, el crecimiento de la tecnología, como soporte de diversos tipos de negocios, ha generado que los datos en tiempo real se conviertan en la principal riqueza del siglo XXI, por lo que la propiedad de datos personales y el acceso a ellos son, hoy en día, un tema muy controversial: «El peligro de que la información privada sea mal usada se multiplica, lo que obliga a repensar cómo se regulan y protegen los datos en la nueva economía» (Seitz 2015). Uber ya ha tenido problemas legales por el uso de datos personales; por ello, con el fin de poder dar mayor seguridad a los usuarios, su modelo debe ser evaluado.

1.7 Conclusiones

En el anexo 4 se muestra el análisis del macro entorno PESTEG, de donde podemos concluir que, de los 16 factores evaluados, solo 2 son negativos; 4, indiferentes; 7, favorables y 3, muy favorables. Este resultado supone un escenario con una tendencia positiva para Uber, debido especialmente a los nuevos desarrollos de tecnologías de banda ancha y el acceso a la fuerza laboral de las nuevas generaciones. Además, se observa un escenario económico mundial favorable para poder continuar con su estrategia de expansión.

2. Análisis del microentorno

A continuación, se evalúa el microentorno, sobre la base del análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, con el fin de determinar el grado de atractivo de la industria frente a los elementos de cada fuerza.

2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

David (2013) establece tres pasos para indicar si el nivel de competencia de una industria puede permitir que la compañía obtenga utilidades aceptables: i) identificar los elementos claves de cada fuerza que impactan en la empresa; ii) evaluar qué tan fuerte es cada elemento para la compañía; y iii) decidir si para la empresa vale o no la pena permanecer en la industria, considerando la fuerza conjunta de los elementos. Líneas abajo, se detallan y cuantifican los elementos claves de las fuerzas competitivas. La cuantificación de los resultados de los poderes de cada uno de los componentes establecidos por Porter ha sido adaptada de Hax y Majluf (2004).

a. Poder de negociación de los proveedores

- **Sistemas de geolocalización, navegación y mapas como proveedores**

El grado de atractivo de la industria frente a estos proveedores es neutral. Los sistemas de geolocalización, mapas y los sistemas de navegación permiten identificar y ubicar los dispositivos de los usuarios (conductor y pasajero), así como proporcionar las direcciones de conducción considerando la distancia y el tráfico. Core Location (IOS), Google Location Service API y Google Maps (Android) son los principales proveedores de geolocalización, según el dispositivo utilizado; y Waze y Tom Tom, son algunos de los sistemas de navegación que pueden ser seleccionados por el conductor para visualizar las opciones de ruta. Estos proveedores permiten al área de operaciones de Uber definir las zonas de alta demanda y optimizar la ruta de los conductores. Sin embargo, al no ser propiedad de Uber, se genera un cierto nivel de dependencia, por lo que tienen un poder medio de negociación, tal como se muestra en la tabla 3, en la página siguiente.

- **Conductores como proveedores**

El grado de atracción de la industria es neutral en cuanto al poder de negociación de los conductores como proveedores, pues su fuerza es media (véase la tabla 4 en la página siguiente). El servicio que prestan los conductores contribuye, de manera directa, en la

calidad del servicio y en la percepción del consumidor (pasajero). Además, cuando inicia sus operaciones en nuevas ciudades, Uber brinda incentivos y bonos a los conductores, lo que genera altos montos de *contra revenue* y, como consecuencia, impacta en los ingresos netos de la empresa.

Tabla 3. Atracción de la industria respecto del poder de negociación de proveedores de mapas

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de proveedores	Bajo		2				Alto
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Baja		2				Alta
Costos de cambio de proveedor	Altos			3			Bajos
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia delante	Alta					5	Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Baja			3			Alta
Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio	Alta			3			Baja
Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores	Alta			3			Baja
Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	Baja			3			Alta
PROMEDIO				3			

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

Tabla 4. Atracción de la industria respecto del poder de negociación de los conductores

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de proveedores	Bajo				4		Alto
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Baja	1					Alta
Costos de cambio de proveedor	Altos				4		Bajos
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Alta					5	Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Baja	1					Alta
Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio	Alta	1					Baja
Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores	Alta	1					Baja
Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	Baja			3			Alta
PROMEDIO				3			

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

b. Poder de negociación de los clientes

El grado de atracción de la industria es neutral, por el poder de negociación medio de los clientes (véase la tabla 5 en la página siguiente). Los clientes tienen la posibilidad de elegir qué medio utilizar para transportarse. Además, si eligen transporte por aplicación, el cliente tiene la opción de seleccionar el aplicativo de su preferencia. Ante esto, la experiencia se vuelve un factor fundamental en este negocio y Uber ha sabido mejorar no solo la experiencia de pedir un taxi, sino también la del transporte completo.

«Al tener el mecanismo de precios dinámicos, lo que consigue muy eficientemente es regular la demanda, hacia donde van a ir los conductores; el esquema de reputación hace que rápidamente los malos conductores sean expulsados del sistema. El mecanismo de la experiencia de usuario es muy superior en aplicaciones como Uber que en las que solo pides taxi [...]» (Cancino 2016; sic).

Tabla 5. Atracción de la industria respecto del poder de negociación de los clientes

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de clientes	Bajo				4		Alto
Disponibilidad de sustitutos	Mucha		2				Poca
Costo de cambio para el cliente	Bajo	1					Alto
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Alta					5	Baja
Amenaza de la industria de integrarse adelante	Baja	1					Alta
Contribución a la calidad del producto del cliente	Baja			3			Alta
Poder adquisitivo de los clientes	Bajo			3			Alto
Sensibilidad al precio	Alta		2				Baja
Lealtad a la marca	Baja				4		Alta
PROMEDIO				3			

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

c. Amenaza de nuevos competidores

Como el grado de atracción de la industria es neutral, se puede afirmar que la industria se ubica en un punto medio: entre ser o no atractiva para los nuevos competidores, al existir medianas barreras de entrada para el ingreso de participantes, tales como el desarrollo de aplicativos similares (que requiere alta inversión y costos de mantenimiento), y la necesidad de mantener una alta participación de mercado (traducido en viajes realizados) para poder ser rentable (véase la tabla 6).

Tabla 6. Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de competidores

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Requerimientos de capital	Bajos					5	Altos
Economías de escala	Bajas				4		Altas
Regulaciones para ingresar a la industria	Bajas			3			Altas
Diferenciación del producto	Baja			3			Alta
Identificación de marcas	Baja				4		Alta
Costos de cambio para el cliente	Bajos	1					Altos
Acceso a tecnología de punta	Alto		2				Bajo
Efecto de la experiencia	Bajo					5	Alto
PROMEDIO				3			

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

Cabe resaltar que, a medida que va creciendo la economía compartida en el mundo, Uber enfrentará competencia de otras industrias, como, por ejemplo, las grandes plataformas tecnológicas, empresas de logística o transporte, así como fabricantes de automóviles, quienes pueden encontrar una forma de adaptar sus productos a esta nueva economía.

d. Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos sustitutos constituye una fuerza poco atractiva para la industria, pues representa un riesgo importante (véase la tabla 7). Uber es un *software* que permite conectar a un usuario con un conductor con el fin de transportarlo de un lugar a otro. Sin embargo, este mismo fin puede efectuarse también con otros medios de transporte, como los taxis, servicios de renta de vehículos, autobuses locales, trenes subterráneos, metros, bicicletas, motos, triciclos e incluso caminar; medios que de manera definitiva siguen siendo más económicos para el cliente, ante lo cual el precio se convierte en un factor fundamental de decisión.

Tabla 7. Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de sustitutos

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Sustitutos cercanos	Muchos	1					Pocos
Costos de cambio para el cliente	Bajos	1					Altos
Agresividad del productor de sustitutos	Alta				4		Baja
Valor/precio del sustituto	Alto			3			Bajo
Propensión a probar sustitutos	Alta	1					Baja
PROMEDIO			2				

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

Los productos sustitutos variarán de región a región, en función de la infraestructura vial que posea la localidad, los sistemas de transporte establecidos y las condiciones del tráfico. Como los factores para la asignación de precios de Uber son la distancia y el tiempo, es importante tener en cuenta que la existencia de un sistema vial adecuado permitirá tener precios competitivos y atractivos para los clientes.

e. Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores es una fuerza neutral, y la industria se encuentra en un punto medio: entre ser atractiva y poco atractiva (véase la tabla 8 en la página siguiente). Sin embargo, existen competidores de Uber por regiones que generan una alta rivalidad. A finales de 2015 existen más de 40 aplicativos de transporte en el mundo; no obstante, no todos tienen la presencia global de Uber; su competencia está circunscrita a ciertas regiones o países, en función de la presencia de cada aplicativo y la penetración de mercado conseguida antes de la

llegada de Uber. Los principales competidores por regiones son: Lyft (Estados Unidos), Easy Taxi (Centro y Sudamérica, África), Gett (Rusia, Reino Unido), Grab Taxi (Sudeste Asiático), Olacabs (India), Didi Kuaidi (China) y Hailo (España, Corea del Sur, Japón).

Tabla 8. Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de competidores

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Competidores importantes	Muchos				4		Pocos
Crecimiento relativo de la industria	Lento					5	Rápido
Costos fijos	Altos			3			Bajos
Diferenciación del producto	Baja				4		Alta
Diversidad de competidores	Alta			3			Baja
Compromisos estratégicos	Altos			3			Bajos
Rentabilidad de los competidores	Baja	1					Alta
PROMEDIO				3			

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Hax y Majluf, 2004.

Los clientes de cada región tienen diversas opciones y una alta posibilidad de cambiar de marca, según la experiencia que hayan tenido durante su trayecto, razón por la cual se considera un negocio muy sensible al poder de los clientes. Como lo indica David (2013), muchos de sus competidores detectan algunas debilidades y redoblan sus esfuerzos para capitalizar la oportunidad, en especial en medios como las redes sociales.

3. Matriz de factores externos (EFE)

La tabla 9 (véase la página siguiente) muestra la matriz de factores externos, con las oportunidades y amenazas identificadas, que concluye también en un escenario favorable para Uber. El resultado obtenido a partir de la matriz EFE es de 2,98, lo que permite concluir que Uber está respondiendo bien a las oportunidades y amenazas de su entorno. Sin embargo, de cara al futuro, es necesario revisar y ajustar sus estrategias con el fin de aprovechar mejor las oportunidades y enfrentar con mayor posibilidad de éxito las amenazas.

4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo ofrece un análisis de la competencia (véase la tabla 10 en la página subsiguiente). Se han considerado las empresas competidoras en cada región, según lo mostrado en el gráfico 2. Con un puntaje de 3,12, Uber tiene fortalezas que le generan ventajas frente a otros competidores, según la zona geográfica.

Tabla 9. Matriz de factores externos

Factores externos	Peso	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES			
1- Existencia de vacíos legales que regulen el transporte por aplicativo.	0,07	4	0,28
2- Existencia de vacíos legales que permiten la triangulación de ingresos.	0,04	3	0,12
3- Proyecciones económicas positivas para las regiones de países emergentes y en desarrollo.	0,07	4	0,28
4- Proyecciones económicas estables para las regiones de países avanzados.	0,07	3	0,21
5- Orientación económica mundial hacia los servicios de tecnología y comunicaciones.	0,05	4	0,20
6- Generaciones crecientes con mayor aptitud hacia la tecnología.	0,05	2	0,10
7- Proyecciones de crecimiento de uso de dispositivos móviles (90% población-2022).	0,06	4	0,24
8- Mejoras en la tecnología de internet de banda ancha.	0,06	3	0,18
9- Consumo sostenible y tendencia global hacia la economía compartida.	0,05	2	0,10
Subtotal	0,52	---	1,71
AMENAZAS			
1- Nuevas regulaciones para la declaración de ingreso fiscal a empresas de tecnología.	0,05	3	0,15
2- Movimientos y protestas de transportistas en las ciudades donde ingresa.	0,05	2	0,10
3- Intento de regulación a su servicio en las ciudades donde ingresa.	0,07	3	0,21
4- Plagio de tecnología patentada.	0,05	3	0,15
5- Tendencia al transporte sostenible para reducir emisiones atmosféricas.	0,05	2	0,10
6- Medio poder de negociación de proveedores (conductores).	0,07	3	0,21
7- Medio poder de negociación de clientes.	0,07	2	0,14
8- Amenaza de productos sustitutos.	0,07	3	0,21
Subtotal	0,48	---	1,27
TOTAL	1,00	---	2,98

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David, 2013.

5. Conclusiones

A partir de la evaluación de las matrices EFE y MPC, se concluye que la empresa tiene una respuesta positiva ante las oportunidades y amenazas impuestas por el macroentorno y microentorno. Sin embargo, al encontrarse en un momento de crecimiento y liderazgo mundial, debe mejorar su posición competitiva para poder liderar en las regiones donde opera y, en especial, frente a competidores como Didi Kuaidi, Grab Taxi o Lyft, los cuales en poco tiempo han ganado mayor participación porque se enfocaron en la mejora de la experiencia del cliente.

Tabla 10. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos de éxito	Peso	Uber		Lyft		Easy Taxi		Gett		Grab Taxi		Olacabs		Didi Kuaidi	
		(Global)		(Estados Unidos)		(Centro y Sudamérica, África)		(Rusia, Reino Unido, Europa)		(Sudeste Asiático)		(India)		(China)	
		C	Pts	C	Pts	C	Pts	C	Pts	C	Pts	C	Pts	C	Pts
1. Participación de mercado	0,12	4	0,48	2	0,24	2	0,24	2	0,24	3	0,36	3	0,36	3	0,36
2. Manejo de marca e imagen	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22	3	0,33	2	0,22	2	0,22	2	0,22
3. Experiencia del cliente	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24	3	0,36
4. Gestión de operaciones	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22	3	0,33	2	0,22	2	0,22	2	0,22
5. Competitividad de precios	0,11	4	0,44	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22	3	0,33	3	0,33
6. Estrategias de <i>marketing</i> y publicidad	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22	2	0,22	3	0,33	2	0,22	2	0,22
7. Estrategias legales y de comunicación	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22	2	0,22	3	0,33	2	0,22	2	0,22
8. Valor de mercado	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30
9. Innovación y desarrollo de productos	0,11	4	0,44	2	0,22	1	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22
TOTAL	1,00		3,12		2,23		1,89		2,32		2,44		2,23		2,45

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David, 2013.

Capítulo III. Análisis interno de la organización

En el presente capítulo se efectúa el análisis interno de la organización, sobre la base de las metodologías estudiadas a lo largo de la maestría, para concluir cómo responde Uber a sus fortalezas y debilidades.

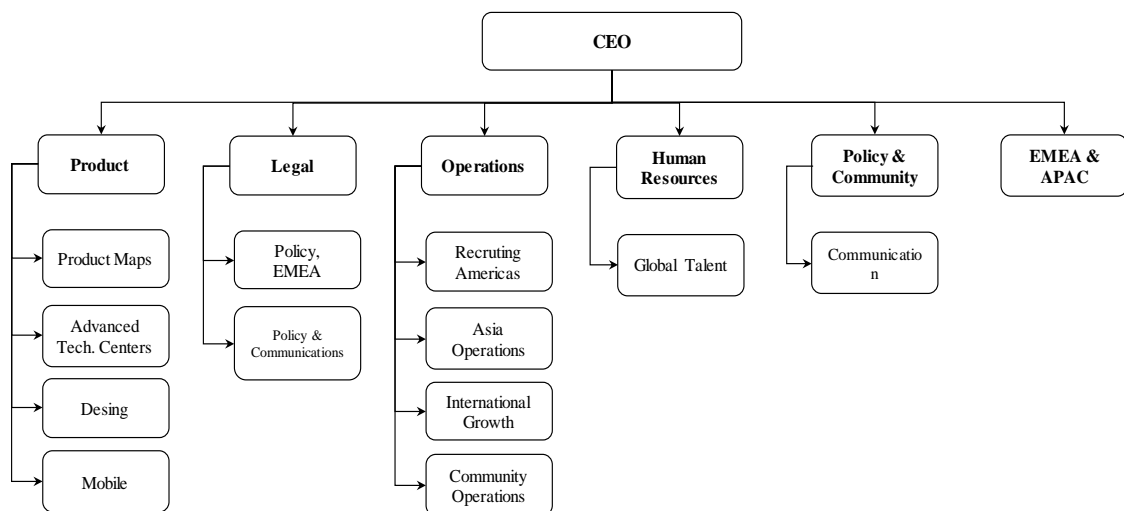
1. Análisis interno AMOFHIT

El análisis interno está basado en el ciclo operativo de la organización, propuesto en D'Alessio (2013), que involucra las siguientes áreas funcionales: administración y gerencia (A); *marketing* y ventas e investigación de mercado (M); operaciones y logística e infraestructura (O); finanzas y contabilidad (F); recursos humanos y cultura (H); sistemas de información y comunicaciones (I); y tecnología e investigación y desarrollo (T).

1.1 Administración y gerencia

En 2015, el director ejecutivo (CEO) de Uber es Travis Kalanick, fundador de la empresa. Aunque no exista una fuente oficial que lo confirme, diversos autores coinciden en mencionar una estructura organizacional como la que se muestra en el gráfico 6. Se considera como áreas funcionales principales de Uber las siguientes: Desarrollo de productos, Legal, Operaciones, Recursos humanos y las Direcciones regionales.

Gráfico 6. Uber: estructura organizacional, 2015



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de información de diversos medios digitales, 2017.

La Dirección ha sabido aprovechar su posición competitiva fuerte y su rápido crecimiento para incursionar en nuevos mercados geográficos y ganar así una mayor participación. Además, invierte en el desarrollo de sus productos, al aplicar ingeniería de datos para desarrollar algoritmos con la finalidad de dirigir la demanda. El manejo de dichos algoritmos, junto con su sistema de tarifas dinámicas, permite a Uber mantener los costos del servicio a un menor valor que los de la competencia. Al existir un mercado de usuarios sensibles al precio, estos pueden cambiar con facilidad de marca e ir con los competidores locales. Por ello y para poder controlar la demanda, es importante buscar métodos basados en el análisis de datos.

Respecto de la misión y visión de Uber, no existe una declaración oficial en su página web o algún medio de comunicación de la empresa. Sin embargo, entrevistas con sus principales ejecutivos y publicaciones en sus boletines dan cuenta de las siguientes declaraciones:

- Misión: “**Hacer el transporte tan fiable como el agua corriendo en todos lados y para todos**” [*Make transportation as reliable as running water everywhere for everyone*] (Natalia 2014).
- Visión: “**Uber en todos lados**” [*Uber everywhere*] (Kosoff 2015).

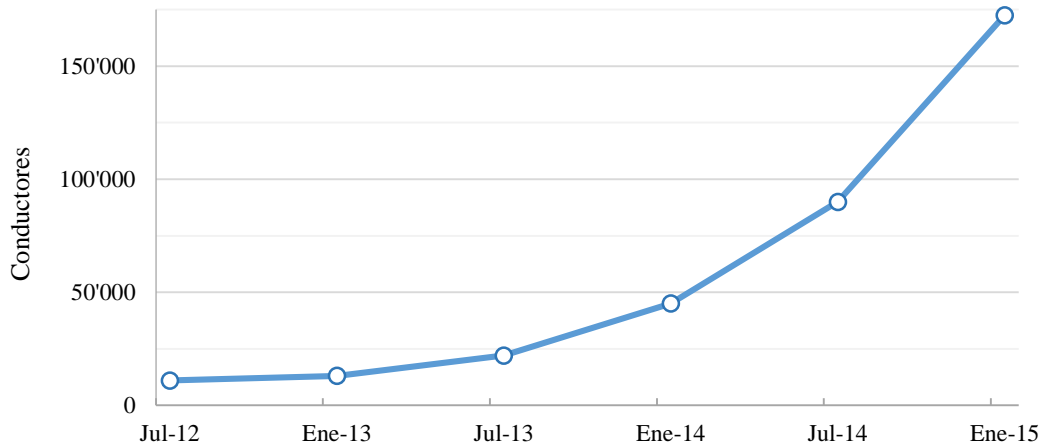
Un análisis completo de ambas declaraciones se encuentra en el capítulo 4 del presente trabajo de investigación.

1.2 Marketing y ventas

Si analizamos el ciclo de vida de Uber, según lo establecido por Lambin *et al.* (2009), se observa que la empresa tiene diferentes perfiles de ciclos de vida en los distintos mercados geográficos donde opera. Se puede decir que en las principales ciudades de India o América Latina está en fase introductoria, pues los consumidores siguen siendo más tradicionales y aún no modifican sus hábitos. Los más innovadores son quienes, primero, han adoptado el uso del aplicativo. Además, la industria del taxi en estas regiones ha predominado históricamente por las altas tasas de desempleo. Por otro lado, en países como los Estados Unidos y Canadá, la empresa está en fase de crecimiento y va consolidando sus operaciones en las diversas ciudades año a año.

La cuota de mercado de Uber en los Estados Unidos se ubica entre el 84% y 87% de la industria del transporte por aplicación (Hartmans 2016). La cantidad de conductores afiliados en dicho país ha ido creciendo de manera exponencial año tras año: en enero de 2015 llegó a casi 175 mil socios, como se muestra en el gráfico 7 en la página siguiente.

Gráfico 7. Uber: crecimiento anual según número de conductores en los Estados Unidos

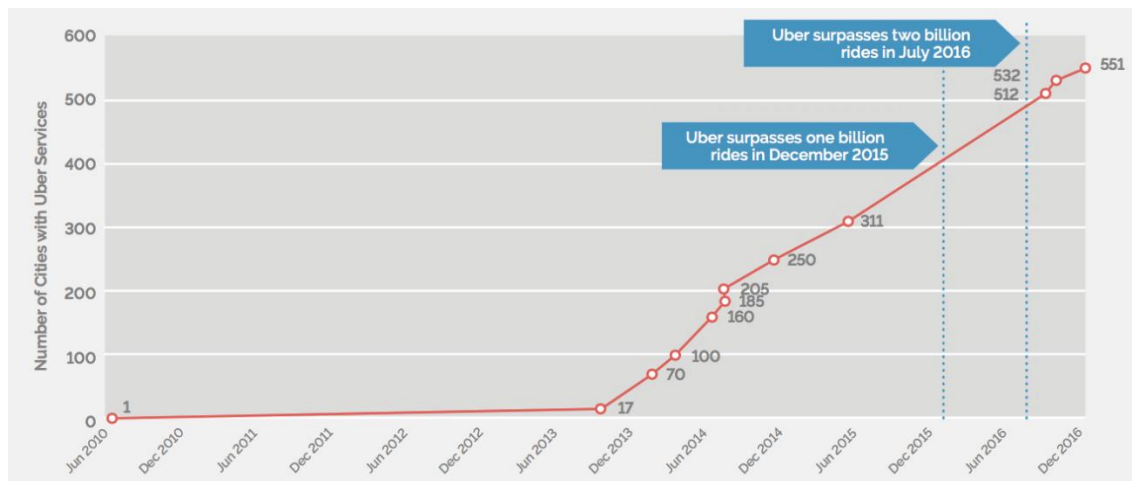


Elaboración: Hall y Kreuger, 2015.

Por ser la primera empresa en su género, para mantener su liderazgo, Uber actúa en los tres frentes indicados por Kotler y Keller (2012):

1. *Incrementa la demanda total del mercado:* mediante el desarrollo de nuevos servicios, como UberX, UberBLACK, UberPOOL o UberEATS, captando clientes de segmentos tan distintos como ejecutivos o estudiantes, con bonos y promociones para los nuevos usuarios inscritos, ya sea conductores o pasajeros, y mediante la expansión geográfica a otros mercados mundiales.
2. *Protege su participación de mercado con acciones defensivas y ofensivas:* a partir del desarrollo de proyectos de innovación, Uber impulsa la industria hacia el desarrollo de nuevos productos dirigidos a diversos segmentos de clientes. Además, controla su demanda por medio de mejoras en sus algoritmos de precios dinámicos, manteniendo los precios por debajo de la competencia.
3. *Incrementa su participación de mercado:* mediante la expansión geográfica mundial iniciada en 2011 y que alcanzó 311 ciudades en enero de 2015, Uber ha ganado mayor participación de mercado (véase el gráfico 8 en la página siguiente). Sin embargo; se sabe que está optando por incrementar dicha participación a costa de la rentabilidad, pues piensa que esta estrategia será redituable más adelante. «Incrementar la participación de mercado no genera automáticamente mayor rentabilidad, sobre todo en las empresas de servicios que requieren mucha mano de obra y que no experimentan economías de escala» (Kotler y Keller 2012: 304).

Gráfico 8. Expansión acelerada de Uber desde 2014: de 10 a 20 nuevas ciudades por mes



Elaboración: Sharespost, 2017: 9.

1.3 Operaciones y logística

La gestión de operaciones y logística de Uber localiza el producto (aplicativo) en un mercado asignado, genera oportunidades económicas a los conductores y hace que el transporte sea más accesible y económico para los pasajeros. Sus objetivos principales son: i) lograr una mayor disponibilidad de viajes, ii) minimizar los costos y iii) agilizar los procesos asociados a la oferta de viajes.

El trabajo del área de operaciones radica en el análisis diario de los datos mediante técnicas de “análisis prescriptivo”². Un ejemplo de ello es la aplicación de las tarifas de precios dinámicos, que consiste en ajustar el precio según los parámetros de volumen de demanda de pasajeros y la cantidad de conductores disponibles en un área determinada.

Así, según Vulcano (2017), en la aplicación y perfil del conductor, la ciudad se divide en hexágonos que abarcan cierto número de manzanas, las cuales se tratan con “mapas de calor”. El desbalance entre los pedidos y la disponibilidad de conductores colorea los hexágonos desde el rojo intenso (gran desbalance) hasta un amarillo tenue (pequeño desbalance). El objetivo de la tarifa dinámica es minimizar el desbalance entre oferta y demanda del sistema, lo que equivale a minimizar los rojos intensos en el mapa de calor; de lo contrario, en períodos desbalanceados, un conductor se tardaría entre 10 a 15 minutos en llegar a la ubicación del pasajero. Al incrementar los precios en un hexágono en particular, Uber logra disminuir la demanda, al mismo tiempo que

² Categoría del *Business Analytics*, que contempla la toma de decisiones sobre la base de los datos para alcanzar los objetivos de un negocio, teniendo en cuenta las restricciones del entorno (Vulcano 2017).

aumenta la oferta con nuevos conductores, quienes se activan en ese momento. Este balanceo restaura la eficiencia del sistema y mantiene el tiempo de espera por debajo de los 5 minutos.

1.4 Finanzas y contabilidad

Uber no cotiza en bolsa y, por lo tanto, no está obligada a publicar sus estados financieros. No obstante, diversos medios digitales han filtrado documentación interna, la cual se ha podido organizar con el fin de efectuar un análisis financiero entre los períodos 2012 a 2016 (véase el anexo 5).

Aunque Uber crece en ingresos, sus pérdidas aumentan cada año. Entre 2013 y 2012, sus ingresos netos crecieron 627%, mientras que las pérdidas lo hicieron en 203%. Un caso especial se presenta entre 2014 y 2013, cuando los ingresos crecieron en 329% y sus pérdidas lo hicieron en 897%, por el incremento observado en sus gastos de *marketing* y ventas, producto de su estrategia de expansión.

Uber es una empresa emergente de tecnología que no cuenta con activos fijos. Sin embargo, en 2015 está valorizada en US\$ 50 mil millones y proyecta valorizaciones cercanas los US\$ 70 mil millones para 2017, como se observa en el gráfico 3. Morales y Muciño (2015) manifiestan que las empresas emergentes son modelos de negocios nuevos y escalables que pueden dar lugar a nuevos mercados y, por lo general, se valoran sobre la base del crecimiento logrado en breve tiempo y su expectativa de crecimiento futuro, más que por su rentabilidad o sus activos tangibles. Las proyecciones indican que las operaciones en las ciudades de países desarrollados (Estados Unidos, Japón, Australia, Reino Unido, entre otros) empezarán a generar flujos positivos a partir de 2016.

1.5 Recursos humanos y cultura

Aunque no existe un documento o declaración oficial, diferentes fuentes de información citan los valores o principios que rigen a Uber. En el presente trabajo de investigación se ha efectuado una recopilación de diversos medios, que ha permitido reunir la lista de valores organizaciones que se presenta en la tabla 11, en la página siguiente.

Schein (1988) manifiesta que una cultura empresarial corresponde a un modelo de presunciones básicas y creencias compartidas por los miembros de una empresa, que han sido aprendidas en

respuesta a sus problemas de subsistencia en su medio externo y frente a sus problemas de integración interna. Cuando un grupo se enfrenta a una nueva tarea, situación o problema, la primera solución que se proponga y prospere tendrá jerarquía de valor solo cuando el grupo perciba de manera colectiva su éxito. Alguien del grupo, por lo general el fundador, es quien propone dichas soluciones sobre la base de sus propias convicciones y de su manera de tratar los problemas. A medida que estas soluciones sirvan en repetidas ocasiones, se convertirán en presunciones aceptadas por el grupo y serán enseñadas a los nuevos miembros de la organización.

Tabla 11. Valores de Uber traducidos al español

Inglés	Traducción al español
<i>Super-pumpedness</i>	Superentusiasta
<i>Always be hustlin'</i>	Siempre sé timador
<i>Let builders build</i>	Dejar construir a los constructores
<i>Meritocracy and toe-stepping</i>	Meritocracia y pisar los talones
<i>Principled confrontation</i>	Confrontación de principios
<i>Make Big, Bold Bets</i>	Hacer apuestas audaces y grandes
<i>Celebrate cities</i>	Celebra las ciudades
<i>Make magic</i>	Hacer magia
<i>Inside out</i>	Transformarse (revertirse)
<i>Optimistic leadership</i>	Liderazgo optimista
<i>Be yourself</i>	Sé tú mismo
<i>Be an owner not a renter</i>	Sé propietario, no inquilino
<i>Wining: champion's mind set</i>	Ganar: la mentalidad del campeón
<i>Obsession with the customer</i>	Obsesión por el cliente

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Croitor, 2017.

Carson (2017) considera que la cultura empresarial de Uber es una proyección del estilo de liderazgo de su director ejecutivo, Travis Kalanick, y de la imagen conflictiva que muestra en diversos medios, al adoptar un enfoque pugnaz a los negocios, violando las leyes locales y criticando a los competidores con el objetivo de expandirse en el más breve plazo.

Los valores listados en la tabla 11 son, por tanto, el reflejo de las convicciones del fundador de Uber y han llevado a desarrollar una cultura de confrontación, alta competitividad e incluso agresividad dentro de la organización.

Además, acusaciones recientes de racismo, violencia laboral, violencia de género, escándalos éticos, etcétera, desdibujan una marca reconocida y valorada en el mundo.

1.6 Sistemas de información y comunicaciones

Según Kincaid (2016), Uber cuenta con un área de ingeniería encargada del desarrollo de mejoras y soporte de su plataforma tecnológica en el mundo. Las áreas de ingeniería de Uber se enfocan en estas principales subáreas:

- Equipo de infraestructura *back end*: orientado al manejo y soporte de los servicios de mapas API internos y externos, así como el soporte de las aplicaciones y sitios web.
- Equipo de datos: encargado de la ciencia de datos, ingeniería de datos, analítica y modelado, además de la investigación aplicada a su política de precios.
- Equipo de diseño: encargado de manejar la parte estética y la utilidad de las aplicaciones, generando un producto con un buen acabado y de fácil uso.
- Equipo de interfaz: encargado de escribir códigos y marcos para sostener la aplicación en las plataformas móviles de iOS, Android y Windows Phone.
- Equipo de producto: conformado por directores de Producto y directores de Programa, quienes manejan ingenieros, analistas y diseñadores para mantener las aplicaciones de innovación.

1.7 Tecnología de investigación y desarrollo

Uber cuenta un área de ingeniería que apoya la expansión futura de la empresa (Kincaid 2016), enfocándose en importantes áreas de ingeniería y desarrollo de productos, entre las que destacan:

- *Businnes Operating System and Services (BOSS)*: construcción de herramientas y plataformas que soporten el producto y la infraestructura necesaria para su operatividad.
- *Rider Experience*: incubación de nuevos productos y servicios que dirige la plataforma a nuevos públicos.
- *Driver*: construcción de la infraestructura que permita a Uber mantener cientos de miles de conductores para dar soporte a sus viajes.
- *Desing Experience*: construcción de una plataforma de clase mundial que permita generar valor a los clientes de forma rápida y eficiente.

Asimismo, Uber posee laboratorios de inteligencia artificial (IA Labs) orientados a desarrollar algoritmos de aprendizaje automático para mejorar la vida de las personas. A la fecha, está

desarrollando investigaciones sobre automóviles autodirigidos, aviación urbana, optimización de ciudades y seguridad de los pasajeros. Las técnicas que está explotando para desarrollar inteligencia artificial incluyen aprendizaje profundo, modelamiento probabilístico, optimización bayesiana, entre las principales (Uber 2017).

2. Análisis VRIO

Un análisis interno se puede basar en la identificación de los recursos y las capacidades; es decir, todo el conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etcétera, que una empresa controla y le permite desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor. Barney y Hesterly (2007) sostienen que los recursos internos de una empresa generan una ventaja competitiva si son valiosos, raros o pocos comunes, difíciles de imitar y si están inmersos en la organización.

La tabla 12 detalla el análisis de recursos y capacidades elaborado para Uber, cuyo resultado es que la empresa tiene como ventaja competitiva sostenible (VCS) su posicionamiento de marca y la *big data* generada, lo cual le permite diferenciarse del resto de sus competidores. Por otro lado, el *know how* de sus directivos y colaboradores, junto con sus procesos de investigación y desarrollo (I+D), son ventajas competitivas temporales (VCT) que deben convertirse en sostenibles con el tiempo.

Tabla 12. Análisis VRIO

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Recursos financieros					
Aceso a financiamiento	Sí	No	No	Sí	PC
Capital accionario	Sí	No	No	Sí	PC
Recursos físicos					
Laboratorio de tecnología e investigación	Sí	No	No	Sí	PC
Recursos intangibles					
<i>Big Data</i>	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Posicionamiento de marca (pionera)	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
<i>Know how</i> de personal directivo y colaboradores	Sí	Sí	Sí	No	VCT
Recursos organizacionales					
Procesos de investigación y desarrollo	Sí	No	Sí	Sí	VCT
Procesos directivos	Sí	Sí	No	No	PC
Multiculturalidad / Globalidad	Sí	No	No	Sí	PC
Imagen corporativa	Sí	No	No	No	PC

Abreviaturas: V: valor, R: raro, I: inimitable, O: organización, PC: Paridad competitiva, VCS: Ventaja competitiva sostenible, VCT: Ventaja competitiva temporal, DC: Desventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Matriz de factores internos (EFI)

El análisis interno de una organización consiste también en identificar las fortalezas y debilidades dentro de sus áreas funcionales, y así determinar cuáles son sus competencias distintivas que le permiten desarrollar ventajas competitivas (David 2013).

La tabla 13 muestra la matriz de factores internos para Uber, donde se obtiene un puntaje de 2,71; es decir, la empresa tiene una posición interna fuerte (promedio mayor a 2,5). Sin embargo, este valor podría aumentar, si se enfoca en mejorar ciertos aspectos internos que a la fecha están restándole competitividad.

Tabla 13. Matriz de factores internos (EFI)

Factores internos	Peso	Calificación	Ponderación
FORTALEZAS			
1- <i>Know how</i> en tecnología y <i>analytics</i>	0,07	4	0,28
2- Enfoque en investigación y desarrollo de productos	0,07	4	0,28
3- Inversión en patentes (<i>copyright</i>)	0,07	4	0,28
4- Presencia mundial (culturalidad, globalidad)	0,06	4	0,24
5- Marca posicionada por ser pionera	0,06	4	0,24
6- Acceso a financiamiento de capital	0,06	4	0,24
7- Generador de <i>Big Data</i>	0,06	4	0,24
8- Gestión y planeamiento de operaciones	0,06	3	0,18
9- Procesos financieros contables	0,06	3	0,18
Subtotal	0,57	---	2,16
DEBILIDADES			
1- Manejo de imagen y comunicación corporativa	0,07	1	0,07
2- Manejo de la defensa del modelo de negocio	0,06	1	0,06
3- Clima laboral agresivo	0,06	1	0,06
4- Conflictos legales internos y externos	0,06	2	0,12
5- Visión y misión no documentada ni difundida	0,06	1	0,06
6- Servicio al cliente	0,06	2	0,12
7- Mala imagen y reputación de su fundador	0,06	1	0,06
Subtotal	0,43	---	0,55
TOTAL	1,00	---	2,71

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David, 2013.

4. Conclusiones

Uber tiene en claro que estrategias agresivas, como las de desarrollo de mercados y desarrollo de productos, son imprescindibles para mantener su liderazgo mundial. Su estructura interna

cuenta con un área de *marketing*, operaciones, ingeniería e investigación y desarrollo, que encaminan a la empresa a dichos objetivos. Sin embargo, existen conflictos en el nivel de equipo humano, tanto de dirección como de personal base, por lo que se requiere con urgencia implementar mejoras internas para retener personal clave y poder desarrollar e implementar proyectos de innovación, así como mantener el *know how* dentro de la organización.

La cultura de la organización refleja una carencia de valores positivos que soporte el liderazgo mundial de la marca. Por otro lado, los resultados financieros negativos, desde el inicio de sus operaciones, hacen que Uber requiera ajustar ciertos gastos operativos e invertir en planes que mejoren la imagen interna y externa de la organización.

Capítulo IV. Análisis de la misión y visión, y formulación de objetivos

En el presente capítulo se efectúa un análisis de la misión y visión de la organización para, finalmente, proponer mejoras en dichas declaraciones. Asimismo, se plantean los objetivos estratégicos para Uber en el período 2017-2021.

1. Análisis de la misión y visión de Uber

Las declaraciones de misión y visión de las organizaciones son documentos vivos y forman parte integral de la cultura de la organización, generando grandes beneficios cuando se desarrollan de manera correcta. Una declaración de misión responde a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?; mientras que una declaración de visión responde al cuestionamiento: ¿en qué queremos convertirnos? (David 2013).

Uber no tiene declaraciones de misión y visión publicadas oficialmente. Las declaraciones indicadas líneas abajo se han obtenido investigando diversos medios y autores, que coinciden en la información.

1.1 Visión actual y visión propuesta

- Visión actual: “**Uber en todos lados**” [*Uber everywhere*].

Uber busca penetrar en cualquier tipo de negocio que permita conectar un servicio de transporte en solo cinco minutos. Así, lo dejó entrever su director ejecutivo, Travis Kalanick, durante una conferencia interna:

In a world where technology can deliver the ride you need within five minutes wherever you are in the world, just imagine all the others goods and services that you could one day get delivered quickly, safely, with just the single touch of a button [«En un mundo donde la tecnología puede proporcionarle el viaje que necesita en cinco minutos, esté donde esté en el mundo, imagine todos los bienes y servicios que algún día podrían ser entregados de forma rápida y segura, con solo presionar un botón» (Kosoff 2015; la traducción es nuestra)].

Esta declaración de visión es breve, pero pareciera que solo se limita al ingreso a nuevos mercados de su aplicativo de transporte de pasajeros y no está enfocada en lo que declara Kalanick, que es conectar cualquier tipo de bienes o servicios con el toque de un botón.

- Visión propuesta: **“Uber en todos lados y para todo lo que las personas requieran transportar de manera confiable”** [*Uber everywhere and for everything you want to transport reliably*].

Esta propuesta de declaración de visión coincide con lo que Kalanick espera de Uber a futuro.

1.2 Misión actual y misión propuesta

- Misión actual: **“Hacer el transporte tan fiable como el agua corriendo en todos lados y para todos”** [*Make transportation as reliable as running water, everywhere for everyone*].

Con esta misión, Uber busca transformar la forma en que las personas se conectan, revolucionando la manera en que se mueven, trabajan y viven, y modificando los sistemas de transporte con confiabilidad, conveniencia y oportunidad. Esta misión se menciona en diversas entrevistas brindadas por su fundador, razón por la cual se encuentra soportada y difundida dentro de la organización.

En el anexo 6 se detalla el análisis realizado de la misión de Uber. Si bien esta declaración cubre la mayoría de los componentes, deja de lado el factor social, ambiental y económico, temas por lo que es ampliamente objetada.

- Misión propuesta: **“Hacer el transporte tan confiable como el agua corriendo en todos lados y para todos, asegurando la sostenibilidad de la empresa y del mundo que nos rodea”** [*Make transport as reliable as water running everywhere and for everyone, ensuring the sustainability of the company and the world around us*].

La palabra sostenibilidad aplica al entorno social, ambiental y corporativo, buscando que la empresa logre y expanda sus beneficios en el mundo.

2. Objetivos estratégicos

A continuación, se definen los objetivos estratégicos de la empresa para el período 2017-2021, considerando los ejes que determinan su sostenibilidad.

- **Objetivo 1:** Alcanzar un incremento anual de los ingresos brutos entre el 50% y 80%.
- **Objetivo 2:** Reducir las pérdidas de la organización en 10% al año.
- **Objetivo 3:** Incursionar a un ritmo de 100 ciudades nuevas al año.
- **Objetivo 4:** Invertir anualmente, en promedio, el 10% de los ingresos netos en proyectos de Investigación y Desarrollo (I+D).
- **Objetivo 5:** Incorporar y retener a los mejores talentos para el desarrollo de proyectos de I+D.

Capítulo V. Planeamiento estratégico

En el presente capítulo se desarrollan algunas de las herramientas aprendidas en los diversos cursos de la maestría, con el objetivo de plantear las posibles estrategias que Uber deberá implementar en respuesta al contexto actual. Luego, se priorizarán las que deberán ser trabajadas en el período 2017-2021.

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

Con la matriz de factores externos (EFE) y la matriz de factores internos (EFI) se procede a construir la matriz FODA, copiando de modo directo las oportunidades y amenazas (factores externos), así como las fortalezas y debilidades (factores internos), identificadas previamente (David 2013). A partir de la matriz FODA, se obtiene la combinación de estrategias propuestas para los próximos cinco años: FO (explotar), DO (buscar), FA (confrontar) y DA (evitar). Los resultados se presentan en el anexo 7.

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

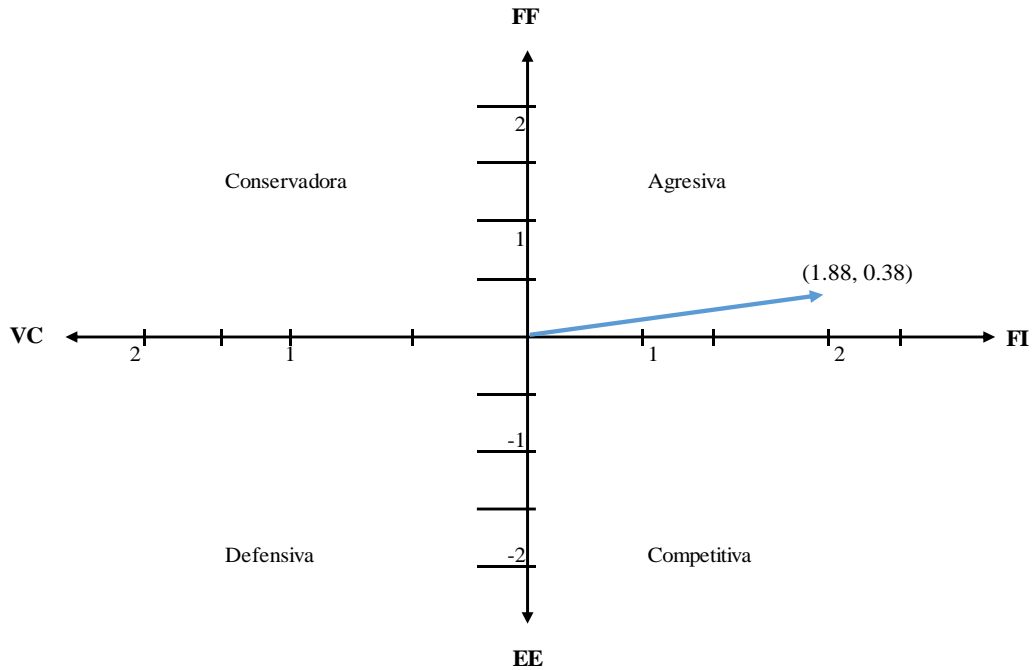
Se trata de un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]). Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización (David 2013).

El resultado de la matriz PEYEA para Uber indica un perfil “agresivo” (tal como se muestra en el gráfico 9, en la página siguiente), por lo que debe utilizar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, así como superar sus debilidades internas para evitar las amenazas externas (véase el anexo 8). Ubicada dentro del cuadrante agresivo, es factible utilizar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación (David 2013).

3. Matriz interna externa (IE)

La matriz interna-externa (IE) sitúa a una empresa dentro de uno de los nueve cuadrantes que representan las principales estrategias generales que puede desarrollar una empresa, de acuerdo con el puntaje promedio obtenido en las evaluaciones EFI (eje x) y EFE (eje y).

Gráfico 9. Análisis PEYEA



Fuente: Elaboración propia (2017), sobre la base de David, 2013.

Según David (2013), los cuadrantes de la matriz IE se agrupan en tres regiones principales, cada una con diferentes implicaciones estratégicas: grupo I, II, IV: crecer y construir, con estrategias intensivas y de integración; grupo III, V, VII: desarrollar para mejorar y crecer con sus fortalezas, con estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto; y, por último, grupo VI, VIII, IX: cosecha o desinversión, con estrategias defensivas. Uber se posiciona en el cuadrante V y debería desarrollarse de manera selectiva para mejorar, a partir de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos (véase el anexo 9).

5. Matriz estrategia principal (EP)

Para David (2013), la matriz de la estrategia principal (EP) se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado o industria. Asimismo, se menciona que cualquier industria cuyas ventas superen el 5% de aumento anual, puede considerarse de rápido crecimiento.

Así, la industria del transporte por aplicación ha tenido crecimientos explosivos desde que ingresó Uber al mercado. En este contexto, Uber ha tenido ventas con crecimiento exponencial anual y cuenta con ventajas competitivas que le han permitido crecer y expandirse en el ámbito

global, mediante estrategias de penetración y desarrollo de mercados. Por lo tanto, se ubica en el cuadrante I y cuenta con una excelente posición que debe saber explotar, continuando con las estrategias antes mencionadas y adicionando algunas de diversificación relacionada o desarrollo de productos (véase el anexo 10).

6. Matriz de decisión estratégica (DE)

Esta matriz permite agrupar las estrategias propuestas y cuantificar las veces que cada una de ellas aparece para cada matriz evaluada: FODA, PEYEA, IE y PE. Al final, para cada caso, se suman las repeticiones y se mantienen las estrategias que aparecen el mayor número de veces. Las estrategias resultantes obtenidas serán evaluadas y ponderadas en la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) (David 2013).

La sumatoria mostrada en la matriz DE (véase el anexo 11) indica que las estrategias con mayor número de repeticiones son:

- FO 1: Consolidar dos nuevos servicios con el uso de aplicativo móvil (UberEATS y UberRUSH).
- FO 2: Generar mejoras en la aplicación para ampliar la participación de mercado.
- FA 1: Generar alianzas con personajes y empresas influyentes, que impliquen mayor aceptación local de la marca.
- FA 2: Proteger su propiedad intelectual para mantener el *know how* de las áreas de investigación e ingeniería.
- FA 3: Mejorar sus algoritmos de manejo de demanda según la región, con el objetivo de liderar en precios bajos.

Si bien se concluye que existen cinco estrategias para ser evaluadas de forma cuantitativa, a efectos de realizar un análisis más completo, se utilizará en la Matriz MCPE todas las estrategias del FODA para cuantificar su impacto en relación con los factores internos y externos.

7. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

Esta matriz es alimentada con la información obtenida de las matrices EFE, EFI, FODA, PEYEA e IE anteriormente elaboradas, y determina el atractivo relativo de las diferentes

estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos son aprovechados o mejorados. El atractivo de cada estrategia, dentro de un conjunto de alternativas, se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores internos y externos.

En el anexo 12 se muestran los factores clave identificados con la cuantificación correspondiente y la evaluación de las alternativas propuestas para cada caso.

Después de calcular las sumas ponderadas para cada combinación de oportunidad, amenaza, debilidad y fortaleza *versus* las estrategias propuestas, se obtiene que, de las diez estrategias iniciales, existen cuatro con mayor puntaje:

- FO 1: Consolidar dos nuevos servicios con el uso de aplicativo móvil (UberEATS y UberRUSH).
- DO 2: Desarrollar un plan de evaluación de la organización interna y de la cultura de la empresa.
- FO 2: Generar mejoras en la aplicación para ampliar la participación de mercado.
- FO 3: Ingresar a nuevas ciudades de países con economías en desarrollo y consolidar el mercado en países con economías avanzadas.

8. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

La tabla 14 (presentada en la siguiente página) muestra la relación entre las estrategias seleccionadas en la matriz MCPE y los objetivos establecidos para el período 2017-2021, donde se puede apreciar que todas las estrategias alcanzan a cumplir la mayor parte de los objetivos a largo plazo.

9. Conclusiones

Para el análisis estratégico realizado se han utilizado matrices de evaluación propuestas por diversos autores. El resultado es la formulación y puesta en práctica de cuatro estrategias específicas sobre las cuales Uber debe trabajar durante los próximos cinco años, a fin de alcanzar los objetivos planteados. Estas propuestas están alineadas a las estrategias intensivas que Uber ha implementado desde sus inicios: desarrollo de productos, desarrollo de mercados y penetración de mercado. Sin embargo, debido al contexto interno actual, se incorpora una estrategia adicional, clasificada por David (2013) como estrategia defensiva de “Recorte de

gastos”, orientada a realizar una evaluación de la organización interna y la cultura de la empresa.

Tabla 14. Matriz de alineamiento estratégico

		Objetivo específico				
		OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	OBJ 4	OBJ 5
		Alcanzar un incremento anual de los ingresos brutos entre el 50-80% en el periodo 2017-2021	Reducir las pérdidas de la organización en 10% al año	Incurcionar aun ritmo de 100 ciudades nuevas al año en el periodo 2017-2021	Invertir, en promedio, el 10% de los ingresos netos en proyectos de Investigación y Desarrollo (I+D)	Incorporar y retener a los mejores talentos para el desarrollo de proyectos de I+D
Estrategia específica						
FO 1	Consolidar dos nuevos servicios con el uso de aplicativo móvil (UberEATS y UberRUSH).	X		X	X	X
DO 2	Desarrollar un plan de evaluación de la organización interna y de la cultura de la empresa.		X	X	X	X
FO 2	Generar mejoras en la aplicación para ampliar la participación de mercado.	X	X	X	X	
FO 3	Ingresar a nuevas ciudades de países con economías en desarrollo y consolidar el mercado en países con economías avanzadas.	X	X	X		X

Fuente: Elaboración propia (2017), sobre la base de David, 2013.

Capítulo VI. Plan funcional de marketing

En el presente capítulo se describen los objetivos, las estrategias y las actividades por desarrollar dentro del plan de *marketing* propuesto para Uber, sobre la base del análisis del mercado actual de la empresa.

1. Análisis del mercado para Uber

En cuanto a su cuota de mercado, la estimación es complicada, pues depende de al menos tres factores: i) la apertura de conductores y pasajeros hacia una manera diferente de hacer negocios, ii) la competencia y iii) la regulación. Según Gurley, en Damodaran (2014), la cuota de mercado que Uber puede alcanzar en un futuro comprende los mercados potenciales mostrados en la tabla 15:

Tabla 15. Mercado potencial de Uber

Mercado potencial	Tamaño de mercado (en millones de US\$)	Descripción
A1. Urban car service	100.000	<i>Taxi cabs, limos & car services (urban)</i>
A2. All car service	150.000	+ <i>Rental Cars</i> + <i>Non-urban car service</i>
A3. Logistics	205.000	+ <i>Moving</i> + <i>Local Delivery</i>
A4. Mobility Services	285.000	+ <i>Mass Transit</i> + <i>Car Sharing</i>

Elaboración: Damodaran, 2014.

En la industria del transporte con aplicativo (*ride hailing*), cada país y ciudad posee una participación de mercado distinta. En la tabla 16 se ha recopilado información de diversos medios para detallar la presencia de Uber en algunos de los países en donde opera. Con estos datos, se ha determinado su cuota de mercado mundial promedio: 31,1%.

Tabla 16. Cuota de mercado de Uber y competidores en los principales países, 2015

País	Plataformas	Cuota de mercado*
Estados Unidos	Uber	83,5%
	Lyft	15,5%
	Otros	1,0%
China	Didi	78,3%
	Yidao	8,4%
	Uber	10,9%
	Otros	2,4%
India	Ola - TaxyFor Sure	80,0%
	Uber	20,0%
Brasil	99 taxis	70,0%
	Easy Taxy	20,0%
	Uber	10,0%
Promedio		31,10%

*: Estimados basados en recibos de tarjetas de crédito por viajes a cuenta de Uber.

Fuente: Elaboración propia (2017).

Para calcular un valor aproximado de la penetración de mercado de Uber, diversos estudios tomaron una muestra de un total de 2 millones de teléfonos Android y calcularon el número de usuarios con instalación activa de la aplicación en sus teléfonos, lo que dio una aproximación del crecimiento del mercado en cada país. La tabla 17 muestra la variación entre setiembre de 2014 a setiembre de 2015. Sobre la base de estos números, y considerando la cobertura de ciudades con Uber por región, se ha definido una tasa de crecimiento anual de 203% entre los años 2014 y 2015. Por otro lado, datos al cierre de 2016 revelan un crecimiento en ingresos brutos de 101%.

Tabla 17. Uber: penetración de mercado mundial en el período 2014-2015

		Usuarios activos mensuales (% de la muestra)	
		06.09.14	05.09.15
Región	País	sep-14	sep-15
América Latina	Colombia	1,47%	3,93%
	Perú	0,29%	1,04%
	Brasil	0,20%	3,54%
	Promedio América Latina	0,65%	2,84%
Sur de Asia	India	4,32%	10,63%
Asia Oriental	China	0,35%	2,64%
Sudeste Asiático	Vietnam	0,54%	3,09%
	Malasia	0,81%	3,40%
	Tailandia	0,78%	1,22%
	Singapore	0,84%	3,50%
	Promedio Sudeste Asiático	0,74%	2,80%
Europa	Rusia	0,12%	0,99%
	Rumania	0,04%	0,85%
	Grecia	0,06%	0,13%
	Reino Unido	0,65%	2,20%
	Promedio Europa	0,22%	1,04%
Medio Oriente	Israel	0,43%	0,33%
		Conductores activos mensuales (total)	
Región	País	dic-14	dic-15
Norteamérica	Estados Unidos	160.000,00	327.000,00

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Efrati y Schulz, 2015.

Uber está perdiendo dinero para ganar cuota de mercado en los países con economías emergentes, pero, en general, está aumentando el porcentaje de dinero que mantiene de los pagos de los conductores. Una proyección muestra que la compañía podría generar ganancias por US\$ 14 mil millones en los países desarrollados donde opera, durante los próximos 4 años, a medida que más ciudades tengan un flujo de caja positivo (Efrati 2016).

En cuanto a la percepción del consumidor sobre Uber, se ha utilizado como referencia el indicador *Buzz* de YouGov BrandIndex (2016), el cual se basa en una encuesta por países respecto de si se ha escuchado algo positivo o negativo sobre una marca a partir de publicidad, noticias o de boca a boca. Los puntajes de *Buzz* pueden oscilar entre 100 y -100, y se compilan sustrayendo los comentarios negativos de los positivos. Un puntaje cero significa igual retroalimentación: positiva y negativa. BrandIndex comenzó a rastrear a Uber desde mediados de diciembre de 2014 y para 2015, Uber contaba con un índice de salud de marca de 0,2. Este índice mejoró para 2016 y alcanzó un valor de 4,5, sobre la base de las mediciones realizadas en los Estados Unidos.

2. Objetivos del plan de *marketing*

Los objetivos de *marketing* establecidos se presentan en la tabla 18.

Tabla 18. Objetivos del plan de *marketing*

Objetivo específico	Indicador	2017	2018	2019	2020	2021
Incrementar los ingresos brutos	Incremento anual de ingresos brutos	80%	70%	70%	50%	50%
Incrementar la participación de mercado en las regiones donde opera	Participación de mercado	40%	45%	50%	50%	50%
Fortalecer su liderazgo ingresando a nuevas ciudades en países con economías en desarrollo	Número de ciudades nuevas al año	100	100	100	100	100
Mejorar su indicador de salud de marca en países consolidados	Indicador de salud de marca BUZZ	Incremento en 15%	Incremento en 15%	Incremento en 15%	Incremento en 15%	Incremento en 15%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Formulación estratégica de *marketing*

El modelo disruptivo de Uber ofrece una mejor y mayor experiencia al consumidor, al considerar factores como la densidad, la calidad de la red de conductores y la tecnología, para hacer coincidir la oferta y la demanda, así como para optimizar los precios. Si faltara alguno de estos factores, podría perder participación de mercado, por lo que maneja estrategias intensivas de *marketing* con la finalidad de mantener su posicionamiento y liderazgo mundial.

Dada la coyuntura existente, se plantea fortalecer su liderazgo e imagen de marca con acciones orientadas a su principal segmento de clientes (Vugo 2017):

- Grupos de edad: 15-55 años. El 57% de los pasajeros oscila entre 25-34 años y solo el 7% son mayores a 45 años.
- Género: el 60% de los pasajeros son hombres y el 40%, mujeres.
- Grado de instrucción: el 80% de los pasajeros tiene grado universitario o superior.

4. Estrategias de la mezcla de *marketing*

Se definen las siguientes estrategias de *marketing*:

4.1 Producto

Las acciones relacionadas con el producto se centrarán en el desarrollo de mercado para los productos existentes, así como el ingreso y consolidación de dos nuevos servicios (UberEATS y UberRUSH). El detalle de ambos servicios se presenta en el anexo 13.

Además, se proponen mejoras en cuanto a calidad y seguridad de las aplicaciones; así como, un enfoque más personalizado de atención al cliente:

- Inversión en *marketing* para desarrollar mercados mediante la expansión geográfica de sus servicios de transporte compartido, considerando sus diversas formas (UberBLACK, UberSUV, UberX, UberXL, UberSelect y UberPOOL), a un ritmo de 100 ciudades anuales; en especial, fortaleciendo su presencia en América Latina.
- Inversión en I+D para concluir las pruebas y lanzar UberEATS y UberRUSH, a un ritmo de 30 ciudades anuales (entre ambos servicios).
- Inversión en ingeniería para el desarrollo de mejoras de la experiencia del consumidor, orientadas a la calidad del servicio y seguridad de sus clientes.

4.2 Precio

Se sabe que una de las principales causas de la pérdida de dinero de Uber es el subsidio entregado a los conductores al incursionar en nuevas ciudades, pues se requiere reclutar el mayor número de conductores posible para ofrecer un mejor servicio y poder captar gran cantidad de pasajeros, hasta alcanzar un punto de equilibrio entre oferta y demanda que sea positivo para las partes. Así, para mantener una cuota alta de mercado en cada ciudad donde opera, se proponen las siguientes acciones intensivas para Uber:

- Desarrollar mejoras en sus algoritmos de precios dinámicos, para defender su posición competitiva como líder en precios bajos frente a otras aplicaciones similares.
- Mantener sus promociones y descuentos por ingreso a nuevas ciudades, solo hasta alcanzar el punto de equilibrio entre oferta y demanda.
- Fuerte difusión de sus servicios y sus ventajas, así como de las ofertas o promociones existentes.

4.3 Plaza

Respecto de los canales comerciales y sistemas de distribución, Uber trabajará por medio de una plataforma tecnológica soportada por internet. Por ello, para que el servicio de distribución de la aplicación resulte exitoso, las ciudades donde opera deben contar con internet de banda ancha y planes de uso de datos accesibles a los potenciales usuarios. Regiones como Asia Pacífico y el Este de África, proyectan un incremento de casi el triple de suscripciones al servicio de banda ancha de internet en los próximos siete años.

Las estrategias de plaza se orientan a lo siguiente:

- Inversión en ingeniería para actualizar la aplicación, de cara al desarrollo de la banda ancha móvil; así como para el mantenimiento de la tecnología de mapas.
- Desarrollar alianzas estratégicas con operadores móviles, cadenas de grifos, servicios de mantenimiento, entre otros, para hacer más atractivo el paquete de ingreso de nuevos conductores de Uber.

4.4 Promoción

Uber necesita desarrollar estrategias de promoción que permitan contrarrestar las quejas y comentarios negativos emitidos por usuarios sobre la calidad de sus servicios. En esa dirección, deberá utilizar canales de comunicación no tradicionales (BTL), tales como:

- Relaciones públicas: participación de sus líderes en eventos y conferencias, presentando a Uber como un caso de negocio de éxito con el fin de desarrollar una imagen positiva de la marca. Por otro lado, se deberán desarrollar campañas activas frente a problemas sociales como la inseguridad, el consumo de alcohol, entre otros, que le permita mejorar el nivel de aceptación de sus clientes.

- Publicidad: mantener sus canales de publicidad tradicionales, los cuales están orientados al *marketing* digital. Sin embargo, podría incursionar en medios como la televisión o radio, cuando no se alcance el nivel de cuota de mercado necesario en una determinada ciudad.
- *Marketing* directo e interactivo: mantener sus actividades de fidelización con clientes (promociones, obsequios, etcétera).

4.5 Personas

El *marketing* de una organización de servicios depende mucho de las personas que lo brindan. Por ello, se proponen las siguientes acciones de cara al cliente externo:

- Desarrollar mejores filtros de selección para los socios conductores, con el objetivo de brindar mayor seguridad al pasajero.
- Desarrollar evaluaciones constantes de calidad del servicio (conductores, unidades vehiculares) y encuestas de satisfacción del cliente.
- Personalizar el servicio posventa, con mejoras en la aplicación para el ingreso rápido de quejas o reclamos; así como una respuesta personalizada, según el grado de insatisfacción.

4.6 Procesos

Las mejoras de sus procesos internos estarán orientadas a los servicios de atención al cliente, en especial al manejo de las quejas y reclamos.

5. Presupuesto de *marketing*

El presupuesto aplicable a *marketing* estará incluido dentro de la partida Marketing y ventas del estado de resultados, y corresponderá al 2% de los ingresos netos (véase el anexo 14).

Capítulo VII. Plan funcional de operaciones y de investigación y desarrollo

En el presente capítulo se describen los objetivos, las estrategias y las actividades por desarrollar dentro de un plan de operaciones y de investigación y desarrollo (I+D). Es importante indicar que como ambas áreas están directamente relacionadas, se proponen dentro de un único plan con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el período 2017-2021.

1. Objetivos y estrategia de operaciones y de investigación y desarrollo (I+D)

Se han establecido objetivos funcionales de operaciones e I+D, los que se muestran en la tabla 19.

Tabla 19. Objetivos del plan de operaciones y de I+D

Objetivo específico	Indicador	2017	2018	2019	2020	2021
Reducir el número de reembolsos por quejas de servicios	Reembolsos sobre ingresos brutos	Por debajo de 0,5%	Por debajo de 0,5%	Por debajo de 0,5%	Por debajo de 0,5%	Por debajo de 0,5%
Disminuir el tiempo de respuesta ante reclamos de los clientes	Tiempo de respuesta ante reclamos	Menor de 72 horas	Menor de 48 horas	Menor de 48 horas	Menor de 24 horas	Menor de 24 horas
Desarrollar mejoras en la aplicación orientadas a la seguridad de pasajeros y conductores	Participación en el mercado mundial	40%	45%	50%	50%	50%
Consolidar la investigación e implementación de dos nuevos servicios (UberEATS y UberRUSH)	Inversión promedio en I+D	10% de los ingresos netos	10% de los ingresos netos	10% de los ingresos netos	10% de los ingresos netos	10% de los ingresos netos

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Diseño del producto o servicio

En el nivel de diseño funcional de la aplicación, se propone efectuar cambios importantes para el perfil del conductor y para el perfil del pasajero. Entre los cambios más relevantes se encuentran:

Funcionalidad para los pasajeros

- Agrupación de tipos de servicios (económicos, exclusivos, *large*).
- Visibilidad automática de viajes frecuentes y sitios frecuentes con opciones de reconocimiento rápido (fotos, referencias, etcétera).
- Agregar perfil familiar.
- Rápido acceso y visibilidad del botón “Ayuda”, incluso desde la pantalla de viaje.
- Opción para programar un viaje con el calendario iOS o Android.
- Llamada automática o envío automático de mensaje a la llegada del conductor.
- Integrar la aplicación con otras aplicaciones (música, video, social media, etcétera).

Funcionalidad para conductores

- Recargos por tiempo de espera desde la llegada del conductor, previa confirmación del arribo.
- Visibilidad automática de abonos o cargos a cuenta del conductor.
- Posibilidad de hacer pausas a las solicitudes de viaje, sin necesidad de salir de la aplicación.
- Rápido acceso y visibilidad del botón “Ayuda”, incluso desde la pantalla de viaje.

Seguridad

- Llamada oculta sin visibilidad del número de teléfono o visibilidad parcial.
- Visibilidad del puntaje, conceptos positivos y negativos del conductor/como conductor.
- Visibilidad del puntaje, conceptos positivos y negativos del pasajero/como pasajero.
- Solicitar una evaluación inopinada al vehículo/conductor.
- Botón de emergencia “Estoy involucrado en un accidente”, para reportar accidentes vehiculares en el momento.
- Botón de acceso rápido para cuestiones legales y privacidad: “Quiero reportar un incidente grave con un vehículo o conductor de Uber”, en caso de incidentes graves diferentes a accidentes vehiculares.
- Compartir el viaje/trayecto con algún familiar.
- Visibilidad de las características de la unidad (foto de la unidad vehicular).

3. Diseño y mejora de procesos internos

Los procesos internos que se revisarán y sobre los cuales se propondrán mejoras son los siguientes:

- Reclutamiento de conductores: revisión rápida y segura de los antecedentes del conductor, evaluaciones psicológicas y evaluaciones de perfil digital.
- Evaluación, vigencia y actualización de datos de los conductores: definir ratios de puntuación para su permanencia en la empresa y actualizar de manera periódica el perfil (fotografías, datos personales, licencia, identificación de vehículo, seguros).
- Servicios posventa: evaluaciones inopinadas de la calidad del servicio de parte de los pasajeros y atención personalizada en situaciones de emergencia (videollamada, gestión de seguro de accidentes o por falta de cobertura, de manera global o local).

4. Presupuestos de inversión y capital de trabajo

El presupuesto aplicable a operaciones e I+D estará incluido dentro de las partidas de Operaciones y soporte y la de Investigación y desarrollo del estado de resultados, correspondientes a 0,2% y 2,5% de los ingresos netos, respectivamente (véase el anexo 14).

Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos

En el presente capítulo se describen los objetivos, las estrategias y las actividades por desarrollar dentro del plan de recursos humanos propuesto para Uber.

1. Estructura organizacional

No se proponen cambios en el nivel de estructura organizacional. Sin embargo, una vez efectuada la evaluación interna y de cultura organizacional, se deberán efectuar los cambios en el ámbito de directivos o personal base, según los resultados de dicha evaluación.

2. Objetivos del plan de recursos humanos

En la tabla 20 se presentan las estrategias y los objetivos funcionales definidos.

Tabla 20. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivo específico	Indicador	2017	2018	2019	2020	2021
Captar y retener personal calificado (ingenieros) para mantener el conocimiento en la organización.	Tiempo promedio de permanencia del personal calificado en la organización	> a 1 año	> a 1 año	> a 1 año	> a 1 año	> a 1 año
Mejorar la cultura organizacional y reducir los conflictos internos.	Satisfacción laboral	60% de trabajadores	65% de trabajadores	70% de trabajadores	75% de trabajadores	75% de trabajadores
Desarrollar competencias claves en el personal directivo, alineadas a un cambio en valores y código de ética.	Capacitación y evaluación de los líderes	60% de líderes	70% de líderes	80% de líderes	90 % de líderes	100% de líderes
	Capacitación y evaluación del personal comercial y operativo	60% de personal	70% de personal	80% de personal	90% de personal	100% de personal

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El desarrollo del plan de recursos humanos está orientado a mejorar la cultura de la organización y, como consecuencia, poder retener el talento en la organización y conservar el *know how* de la empresa. En esa dirección y para alcanzar el crecimiento esperado para Uber, se desarrollarán las competencias necesarias en el personal.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

Las estrategias de recursos humanos se deben alinear con las estrategias planteadas por la organización (Snell y Bohlander 2013). Uber, por tanto, ha determinado los siguientes vínculos que alinean ambos procesos:

- 1) Desarrollo de nuevos valores y un código de ética que dirija la organización a escala global. Dentro del código de ética se deben definir lineamientos con enfoque en diversidad: equidad de género, multiculturalidad, orientación sexual, entre otros.
- 2) Conformar un grupo directivo que comunique, motive e inspire los nuevos valores.
- 3) Efectuar un diagnóstico de la cultura de la organización (valores, creencias y expectativas), análisis de competencias y perfil de liderazgo de cada uno de sus principales directivos y gerentes.
- 4) Alinear el perfil de los principales líderes (casa matriz y regionales) y personal estratégico (ingenieros de I+D, comerciales, operativos claves), según los valores implementados en la organización. Este plan debe contemplar las decisiones de desvinculación personal, de ser necesarias.
- 5) Definir lineamientos para implementar una contratación basada en valores y acorde con las necesidades del recurso humano especializado que demandará Uber.
- 6) Desarrollar un plan de cambio y efectuar un seguimiento mediante indicadores orientados a los siguientes pilares: comunicación, liderazgo, personas y procesos, que complementen las estructuras de incentivos manejadas actualmente, como se muestra en el gráfico 10.

Gráfico 10. Dimensiones y variables para el cambio organizacional

Dimensiones y variables para el cambio	
<p>Liderazgo</p> <p>Visión compartida Habilidades de liderazgo Confianza Trabajo en equipo Agentes de cambio</p>	<p>Personas</p> <p>Motivación Habilidades, conocimientos y aptitudes Confianza Valores compartidos</p>
<p>Comunicación</p> <p>Canales y medios de comunicación Comunicación de la visión Comunicación para el cambio</p>	<p>Estructura y procesos</p> <p>Claridad en la definición de roles Flexibilidad de la estructura Flexibilidad de los procesos</p>

Elaboración: Melian, 2009.

4. Presupuesto de plan de recursos humanos

El presupuesto aplicable a recursos humanos estará incluido dentro de la partida Gasto general y administrativo del estado de resultados, y representa el 1% de los ingresos anuales (véase el anexo 14).

Capítulo IX. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE)

En el presente capítulo se describen los objetivos, las estrategias y las actividades por desarrollar en el plan de responsabilidad social empresarial propuesto para Uber.

1. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

En la tabla 21 se muestran los objetivos propuestos para implementar un plan de RSE.

Tabla 21. Objetivos del plan de responsabilidad social

Objetivo específico	Indicador	2017	2018	2019	2020	2021
Contribuir a la reducción de la contaminación ambiental de la ciudad, con el uso de UberPOOL	N° de personas por viaje en ciudades consolidadas	Promedio de 1.3	Promedio de 1.4	Promedio de 1.5	Promedio de 1.6	Promedio de 1.7
Desarrollar campañas de concientización, promoviendo mejoras a los problemas sociales	Indicador de salud de marca BUZZ	Incremento en 15%	Incremento en 15%	Incremento en 15%	Incremento en 15%	Incremento en 15%
	Inversión en campañas (% Presupuesto Marketing)	2%	2%	2%	2%	2%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Estrategias de responsabilidad social empresarial (RSE)

Según Bach y Bruce (2010), para toda empresa, existen diversos agentes que intentan influir en ellas: de manera formal, por medio de leyes y regulaciones; y de manera informal, mediante presión social, activismo y esfuerzos por dar una percepción pública de la empresa. Así, muchos intercambios extramercado se rigen por la información y no por el dinero; la información es, en gran medida, la divisa de los grupos de presión. Las empresas, por tanto, deben crear estrategias ajenas al mercado para poder controlar el entorno externo de manera proactiva.

En este contexto, uno de los errores cometidos por Uber fue no saber manejar su comunicación corporativa. La presencia de los líderes de la organización en medios de comunicación para responder cuestionamientos o conflictos hubiera resultado, en muchos casos, reparadora y mitigante de los ataques a la organización. Por ello, la necesidad de reforzar esta área. Además, el establecimiento de coaliciones para la defensa de su modelo de negocio y un enfoque no agresivo al momento de incursionar a las ciudades, hubiera generado una mejor respuesta por parte del consumidor.

Para la implantación de un plan de RSE, es necesario analizar los grupos de interés fundamentales.

«Al construir un mapa estratégico identificando quién se preocupa por una cuestión, qué quieren los diversos actores y en qué espacio se reúnen, una empresa puede detectar qué información y qué activos son necesarios para configurar la evolución de la cuestión de una manera que favorezca a sus intereses» (Bach y Bruce 2010).

En la tabla 22 se muestra un modelo de marco (ia)³ respecto de la regulación de la aplicación.

Tabla 22. Modelo de marco (ia)³ para Uber (preliminar)

¿Cuál es la cuestión?	
Intento de regular el uso de aplicativos o considerarlo dentro de la regulación de transporte público	
¿Quiénes son los actores?	¿Cuáles son sus intereses?
1. Entidades o gobiernos locales 2. Gremios de taxis 3. Conductores 4. Entidades legisladoras del país 5. Uber	1. Regular los servicios como transporte público. 2. Evitar la competencia desleal por los pagos o permisos de circulación. 3. Trabajar sin ser penalizados, no gastar en permisos públicos. 4. Calmar conflictos sociales, poder político. 5. Incrementar ventas / rentabilizar.
¿En qué espacio se reúnen estos actores?	¿Qué información hace avanzar la cuestión en ese espacio?
1. Municipalidades/Cabildos locales 2. Entidades legisladoras / Congresos / Parlamentos nacionales 3. Medios de comunicación local 4. Redes sociales	1. Ilegalidad de servicios. 2. Inseguridad del pasajero. No hay filtros para escoger conductores. 3. Cobertura de seguros de accidentes. 4. Falta de atención frente a reclamos.
¿Qué activos necesitan los actores para imponerse en ese espacio?	
Reputación como organización. Red de contactos en grupos de influencia (<i>influencers</i>). Alianzas estratégicas con gobiernos, legisladores. Alianzas con medios de comunicación.	

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Bach y Bruce, 2010.

Las principales acciones del plan de responsabilidad empresarial son:

- Creación de una Dirección de RSE, que defina los lineamientos de actuación de Uber en dicha materia.
- Análisis de los grupos de interés según el modelo de marco (ia)³ e implementación de las acciones por tomar con cada grupo.
- Convertirse, mediante campañas externas, en *influencer* en temas de violencia, inseguridad ciudadana, accidentes de tránsito, consumo de alcohol, ente otros aspectos relevantes para las nuevas generaciones.

- Identificar y medir indicadores de contaminación ambiental por ciudad y región: kilómetros ahorrados en viajes, combustible no utilizado, huella de carbono, toneladas de carbono, etcétera; en especial, como estrategia de promoción de su servicio UberPOOL.

3. Presupuesto de responsabilidad social empresarial

El presupuesto aplicable a la RSE estará incluido dentro de la partida Gasto general y administrativo del estado de resultados, y corresponde a un 0,3% de los ingresos netos (véase el anexo 14).

Capítulo X. Evaluación financiera

En el presente capítulo se efectúa un análisis comparativo de los flujos de caja de dos escenarios, “con” y “sin” estrategias implementadas. La comparación se efectúa mediante el análisis de los flujos incrementales, para concluir con la evaluación de la viabilidad del escenario propuesto.

1. Supuestos y políticas

- Se realizará un análisis incremental de los flujos de caja, comparando los resultados “con” y “sin” la aplicación de las estrategias propuestas.
- La información de los años 2015 y 2016 ha sido estimada a partir de datos publicados por la empresa en dichos años, en diversos medios.
- Se considera como año base (año cero) el cierre del año 2016.
- Las proyecciones no incluyen la venta de sus operaciones en China, realizada a mediados de 2016. Los datos obtenidos tampoco incluyen ventas, pérdidas o valores de venta de dicha operación.
- Se realizan proyecciones a 5 años: 2017 al 2021.
- No se considera liquidación o perpetuidad de los flujos para fines de 2021.
- Todos los montos son en dólares constantes.
- No existe información real ni proyectada del impuesto a la renta, compensación basada en acciones, ni gastos financieros a los que incurre la empresa. Para el análisis, se asume un impuesto global del 35% el cual se aplicará a los flujos incrementales del EBIT.
- Uber no tiene deuda, por lo que se financia solo con el capital propio brindado por inversionistas externos.
- Si bien los ingresos han ido creciendo cada año, el ritmo está disminuyendo. Entre los años 2012 y 2013, los ingresos brutos crecieron en 627%; sin embargo, entre los años 2015 y 2016, estos lo hicieron en 106%. Los porcentajes de crecimiento han ido disminuyendo en 50% anual, aproximadamente. Por lo tanto, para las proyecciones del período 2017 a 2021, se considerará un límite de crecimiento anual de 80%.
- El crecimiento anual de los ingresos brutos, sin implementar el plan estratégico, se establece entre 50% y 70%.
- El crecimiento anual de los ingresos brutos, implementando el plan estratégico, es de 50% a 80%.

2. Flujos de caja económicos

El flujo de caja económico se establece sobre la base de dos escenarios.

2.1 Escenario 1: flujo de caja económico sin la aplicación de las estrategias propuestas

Las proyecciones se presentan en la tabla 23.

Tabla 23. Escenario 1: evaluación financiera

Uber						
Escenario 1: Sin aplicación de estrategias						
En millones de dólares (\$)						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Reservas						
Reservas Brutas	20.000,0	34.000,0	54.400,0	87.040,0	130.560,0	195.840,0
Otros ingresos	165,4	281,1	449,8	719,7	1.079,5	1.619,2
Total de Reservas	20.165,4	34.281,1	54.849,8	87.759,7	131.639,5	197.459,2
Contra Ingresos						
Promociones - reducciones de precio	(316,2)	(537,5)	(860,0)	(1.376,0)	(2.064,0)	(3.096,0)
Ganancias netas de socios conductores	(12.407,5)	(21.092,8)	(33.748,5)	(53.997,6)	(80.996,5)	(121.494,7)
Incentivos para los socios conductores	(551,5)	(937,6)	(1.500,1)	(2.400,2)	(3.600,3)	(5.400,4)
Pagos por unirse	(50,4)	(85,7)	(137,1)	(219,4)	(329,1)	(493,6)
Reembolsos	(95,5)	(162,3)	(259,7)	(415,5)	(623,3)	(934,9)
Impuestos y tarifas	(243,6)	(414,1)	(662,6)	(1.060,2)	(1.590,2)	(2.385,4)
Total de contra reservas	(13.664,7)	(23.230,0)	(37.168,0)	(59.468,9)	(89.203,3)	(133.805,0)
Total de ingresos netos	6.500,6	11.051,1	17.681,7	28.290,8	42.436,2	63.654,3
Costo de Ventas	(4.198,4)	(6.110,3)	(9.776,5)	(15.642,4)	(23.463,6)	(35.195,4)
Utilidad Bruta	2.302,2	4.940,8	7.905,2	12.648,4	18.972,5	28.458,8
Gastos operativos						
Operaciones y Soporte	(1.163,4)	(1.780,1)	(2.563,3)	(3.691,2)	(4.983,1)	(6.727,2)
Ventas y Marketing	(1.952,0)	(2.742,5)	(3.839,5)	(5.265,6)	(7.898,4)	(11.847,6)
Investigación y Desarrollo	(582,4)	(891,1)	(1.283,1)	(1.847,7)	(2.494,4)	(3.367,5)
General y Administrativo	(1.305,3)	(1.775,2)	(2.272,2)	(2.908,5)	(3.490,2)	(5.235,2)
Depreciación y amortización	(99,5)	(169,1)	(270,6)	(432,9)	(649,4)	(974,1)
Total de gastos operativos	(5.102,6)	(7.357,9)	(10.228,8)	(14.145,9)	(19.515,4)	(28.151,5)
EBIT (Utilidad Operativa)	(2.800,4)	(2.417,2)	(2.323,5)	(1.497,5)	(542,9)	307,3
Depreciación y amortización	99,5	169,1	270,6	432,9	649,4	974,1
EBITDA	(2.700,9)	(2.248,1)	(2.052,9)	(1.064,6)	106,5	1.281,4

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Escenario 2: flujo de caja económico con la aplicación de las estrategias propuestas

Las proyecciones se presentan en la tabla 24 (véase la página siguiente).

Tabla 24. Escenario 2: evaluación financiera

Uber						
Escenario 2: Con aplicación de estrategias propuestas						
En millones de dólares (\$)						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Reservas						
Reservas Brutas	20.000,0	36.000,0	61.200,0	104.040,0	156.060,0	234.090,0
Otros ingresos	165,4	297,7	506,0	860,2	1.290,3	1.935,5
Total de Reservas	20.165,4	36.297,7	61.706,0	104.900,2	157.350,3	236.025,5
Contra Ingresos						
Promociones - reducciones de precio	(316,2)	(569,1)	(967,5)	(1.644,8)	(2.467,1)	(3.700,7)
Ganancias netas de socios conductores	(12.407,5)	(22.333,6)	(37.967,1)	(64.544,1)	(96.816,1)	(145.224,1)
Incentivos para los socios conductores	(551,5)	(992,7)	(1.687,6)	(2.869,0)	(4.303,4)	(6.455,1)
Pagos por unirse	(50,4)	(90,7)	(154,3)	(262,2)	(393,4)	(590,1)
Reembolsos	(95,5)	(171,9)	(292,2)	(496,7)	(745,0)	(1.117,5)
Impuestos y tarifas	(243,6)	(438,5)	(745,4)	(1.267,2)	(1.900,8)	(2.851,2)
Total de contra reservas	(13.664,7)	(24.596,5)	(41.814,0)	(71.083,9)	(106.625,8)	(159.938,7)
Total de Ingresos netos	6.500,6	11.701,2	19.892,0	33.816,3	50.724,5	76.086,7
Costo de ventas	(4.198,4)	(6.469,8)	(10.998,6)	(18.697,6)	(28.046,4)	(42.069,6)
Utilidad Bruta	2.302,2	5.231,4	8.893,4	15.118,7	22.678,1	34.017,2
Gastos operativos						
Operaciones y Soporte	(1.176,5)	(1.799,6)	(2.582,3)	(3.709,4)	(5.001,3)	(6.745,4)
Ventas y Marketing	(2.082,0)	(2.937,5)	(4.029,3)	(5.447,6)	(8.080,4)	(12.029,6)
Investigación y Desarrollo	(744,9)	(1.134,8)	(1.520,4)	(2.075,2)	(2.721,9)	(3.595,0)
General y Administrativo	(1.389,8)	(1.902,0)	(2.395,6)	(3.026,8)	(3.608,5)	(5.353,6)
Depreciación y amortización	(99,5)	(237,4)	(403,5)	(686,0)	(1.028,9)	(1.543,4)
Total de gastos operativos	(5.492,7)	(8.011,2)	(10.931,1)	(14.945,0)	(20.441,0)	(29.266,9)
EBIT (Utilidad Operativa)	(3.190,5)	(2.779,8)	(2.037,8)	173,8	2.237,1	4.750,3
Depreciación y amortización	99,5	237,4	403,5	686,0	1.028,9	1.543,4
EBITDA	(3.091,0)	(2.542,5)	(1.634,3)	859,8	3.266,0	6.293,7

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Flujo de caja incremental

A partir de la diferencia entre el flujo de caja económico de los escenarios 2 y 1, se determina el flujo de caja incremental de las estrategias propuestas. Este flujo de caja incremental se presenta en la tabla 25 (véase la página siguiente).

4. Costo de oportunidad del capital

El costo de capital propio (COK) para Uber es 20,23%, que ha sido calculado con el modelo CAPM (Tong 2013), sobre la base de *betas* (β) de empresas de *software* (internet) en el ámbito global (Damodaran 2014) y multiplicado por un factor coyuntural, tal como se detalla en el anexo 15.

Tabla 25. Flujo de caja incremental

Uber						
Flujo de Caja Incremental						
En Millones de Dólares (\$)						
Impuesto a la Renta Incremental	2016	2017	2018	2019	2020	2021
(1) EBIT sin aplicación de la propuesta	(2.800,42)	(2.417,17)	(2.323,53)	(1.497,50)	(542,88)	307,31
(2) EBIT con aplicación de la propuesta	(3.190,46)	(2.779,84)	(2.037,76)	173,79	2.237,09	4.750,29
EBIT Incremental [(2)-(1)]	(390,04)	(362,67)	285,77	1.671,30	2.779,97	4.442,99
Impuesto a la Renta Incremental (35%)	-	-	(100,02)	(584,95)	(972,99)	(1.555,04)
Flujo de Caja Económico	2016	2017	2018	2019	2020	2021
(1) EBITDA sin aplicación de la propuesta	(2.700,94)	(2.248,06)	(2.052,95)	(1.064,57)	106,52	1.281,40
(2) EBITDA con aplicación de la propuesta	(3.090,98)	(2.542,48)	(1.634,25)	859,76	3.266,04	6.293,71
EBITDA Incremental [(2)-(1)]	(390,04)	(294,42)	418,70	1.924,33	3.159,52	5.012,31
Impuesto a la Renta Incremental (35%)	-	-	(100,02)	(584,95)	(972,99)	(1.555,04)
FC Económico Incremental	(390,04)	(294,42)	318,68	1.339,38	2.186,53	3.457,27

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Por otro lado, dado que Uber tiene como política vigente no tomar deuda, se ha mantenido la estructura de capital de 100% patrimonio y 0% pasivos. Por lo tanto, la COK es igual al WACC de la empresa.

5. Indicadores financieros

Los resultados de la evaluación financiera del flujo de caja incremental son los siguientes:

- TIR: 95%
- VAN: US\$ 2.778,45 MM
- Ratio Beneficio/Costo: 1,9
- Período de recupero de inversión inicial: 25 meses

6. Conclusión

Desde el punto de vista incremental, se observa la viabilidad financiera de implementar las estrategias propuestas, al obtenerse una TIR mayor a la COK y, como consecuencia, un VAN positivo.

Asimismo, la implementación de las estrategias revertirá las pérdidas de Uber al tercer año del proyecto, mejorando los resultados globales (EBITDA) frente a un escenario sin proyecto.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Uber es la empresa pionera y, en la actualidad, líder en la industria del transporte por aplicativo (*ride hailing*). Sin embargo, conflictos organizacionales internos y externos están ocasionando problemas de imagen que repercuten en una disminución de sus ingresos brutos.
- De la evaluación del macroentorno y microentorno se concluye que la empresa tiene una respuesta positiva ante las oportunidades y amenazas. No obstante, requiere gestionar, de manera adecuada, su marca para alcanzar una participación de mercado que le permita sostener su crecimiento.
- De la evaluación interna se concluye que la empresa cuenta con una estructura organizacional que le permite ser sostenible en el tiempo. Sin embargo, los conflictos en el nivel de equipo humano exigen implementar acciones para mejorar la cultura organizacional y mantener el *know how*.
- Para el período 2017-2021, se proponen cinco objetivos en términos de crecimiento y sostenibilidad. Con el fin de cumplirlos, la empresa debe formular una combinación de cuatro estrategias que continúan la línea de las estrategias de “desarrollo de productos” y “desarrollo de mercados” actuales. Sin embargo, se ha adicionado una estrategia de “recorte de gastos”, orientada a mejorar la cultura organizacional.
- Sobre la base de las estrategias establecidas, se han desarrollado cuatro planes funcionales: *marketing*, operaciones e investigación y desarrollo, recursos humanos y responsabilidad social, con acciones que permitirán revertir la reducción anual de sus ingresos brutos y mejorar la salud de la marca.
- Finalmente, se ha realizado la evaluación financiera de la implantación de las estrategias propuestas en términos incrementales, obteniendo como resultado su viabilidad.

2. Recomendaciones

- Continuar con la inversión en I+D para la búsqueda de oportunidades que diversifique su oferta de productos, y que alcance a cubrir el mercado potencial proyectado en la tabla 15.
- Mantener la inversión destinada al desarrollo de vehículos autónomos, de cara a un futuro con tecnología IoT.

- Orientar el crecimiento actual hacia regiones como América Latina, Asia y África, y en países donde existan menores exigencias de regulación del transporte.
- Mejoras en la aplicación, respecto a calidad y seguridad, deberán de probarse en aquellos mercados que presenten una mayor disconformidad de servicio.
- Ampliar las funciones del área de RSE, de manera que participen en la generación de ideas de innovación, así como en sus planes de comunicación hacia las partes interesadas.
- La evaluación de la organización interna y de la cultura de una organización es un paso inicial para implementar un programa de cambio organizacional, el cual deberá llevarse a cabo en un período posterior y alineado a los cambios recomendados en dicha evaluación.

Bibliografía

Bach, David y Bruce, David (2010). “Lo que todo consejero delegado debería saber sobre las estrategias ajenas al mercado”. *Harvard Deusto Business Review*, 11.

Barney, Jay y Hesterly, William (2007). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. 2ª ed. Nueva Jersey: Pearson.

Cancino, Héctor (2016). “El disruptivo y exitoso fenómeno Uber explicado por el CEO de una compañía de *software*”. En: *Aetecno*. 19 de abril. Fecha de consulta: 21/08/2017. <<https://tecno.americaeconomia.com/articulos/el-disruptivo-y-exitoso-fenomeno-uber-explicado-por-el-ceo-de-una-compania-de-software>>.

Carson, Biz (2017). “Travis Kalanick Is Uber's Biggest Asset, and Now its Biggest Liability”. En: *Business Insider*. 26 de febrero. Fecha de consulta: 06/09/2017. <<http://www.businessinsider.com/travis-kalanick-biggest-uber-asset-and-biggest-liability-2017-2>>.

Chen, Liyan y Huet, Ellen (2015). “Uber Wants To Conquer The World, But These Companies Are Fighting Back (Map)”. En: *Forbes*. 9 de setiembre. Fecha de consulta: 20/08/2017. <<https://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/09/09/uber-wants-to-conquer-the-world-but-these-companies-are-fighting-back-map/#445e08bb4fe1>>.

Croitor, Dan (2017). “The 14 Secret Leadership Values at Uber via Travis Kalanick & Arianna Huffington”. Video. En: *YouTube*. 21 de julio. <<https://www.youtube.com/watch?v=Y75iJoLanGo&feature=youtu.be>>.

D’Alessio, Fernando (2013). *El proceso estatégico. Un enfoque de gerencia*. 2ª ed. Lima: Pearson.

Damodaran, Aswath (2014). “Possible, Plausible and Probable: Big Markets and Networking Effects”. En: *Blog Aswath Damodaran*. 16 de julio. Fecha de consulta: 30/10/2017. <<http://aswathdamodaran.blogspot.pe/2014/07/possible-plausible-and-probable-big.html>>.

David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación.

Efrati, Amir (2016). “Uber’s Losses Grow, But So Do Its Profit Projections”. En: *The Information*. 11 de enero. <<https://www.theinformation.com/articles/ubers-losses-grow-but-so-do-its-profit-projections?jwt=eyJhbGciOiJIUzI1NiJ9.eyJzdWIiOiJtaXJ0aGFfbmF6YXJpb0B5YWhvby5lcyIsImV4cCI6MTU0MjZkMjIyMCwibiI6Ikd1ZXN0Iiwic2NvcGUiOlsic2hhcmUiXX0.jXigK3o4qiUCyJNxReOoIHZZp1kLe5bAuGPyAVPizic&unlock=943073571d8e9d72>>.

Efrati, Amir y Schulz, Peter (2015). “Outside U.S., Uber Losing to Locals”. En: *The Information*. 19 de octubre. <<https://www.theinformation.com/outside-u-s-uber-losing-to-locals>>.

eMarketer (2016). “How Much More Can Ride-Sharing Services Growth in the US?”. En: *E Marketer*. 17 de mayo. Fecha de consulta: 21/10/2017. <<https://www.emarketer.com/Article/How-Much-More-Ride-Sharing-Services-Grow-US/1013963>>

Ericsson (2017). *Ericsson Mobility Report, June*. [En línea]. Suecia: Ericsson. Disponible en: <<https://www.ericsson.com/assets/local/mobility-report/documents/2017/ericsson-mobility-report-june-2017.pdf>>.

Evolita (s.f.). <<http://alpha.evolita.com/>>.

Fondo Monetario Internacional-FMI (2015). *Perspectivas de la economía mundial Abril 2015*. Washington, D,C,: FMI, Estudios Económicos y Financieros.

Funk, Jeffrey (2015). “Uber's Business Model”. En: *SlideShare.net*. 13 de abril. <<https://es.slideshare.net/funk97/ubers-business-model>>.

Gore-Coty, Pierre-Dimitri (2015). “Claro que Uber quiere pagar impuestos”. En: *CincoDías*. 25 de agosto. (Sara Acosta, entrevistador). <https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/03/25/empresas/1427312871_625634.html>.

Gutiérrez, Pablo (2016). “El otro lado de Uber: de la estrategia para pagar menos impuestos a los problemas con los conductores”. En: *La Nación*. 14 de abril. Fecha de consulta: 12/08/2017. <<http://www.lanacion.com.ar/1889293-el-otro-lado-de-uber-la-estrategia-para-pagar-menos-impuestos-y-los-problemas-de-seguridad>>.

Hall, Jonathan y Kreuger, Alan (2015). "An Analysis of the Labor Market for Uber's Driver-Partners in the United States". [En línea]. Disponible en: <https://s3.amazonaws.com/uber-static/comms/PDF/Uber_Driver-Partners_Hall_Kreuger_2015.pdf>.

Hartmans, Avery (2016). "Uber Says It Has Over 80% of the Ride-Hailing Market in the U.S.". En: *Business Insider*. 25 de agosto. Fecha de consulta: 21/08/2017. <<http://www.businessinsider.com/uber-majority-ride-hailing-market-share-lyft-us-2016-8>>.

Hax, Arnold y Majluf, Nicolas (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. México, D.F.: Granica.

Hook, Leslie, y Waters, Richard (2017). "Uber, Amazon y Microsoft cambiarán sus ventas y costes". En: *Expansión*. 20 de julio. Fecha de consulta: 12/08/2017. <<http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/07/20/596fbdcdca474157758b462b.html>>.

I+DEA (2016). "Modelo de negocio UBER explicado en CANVAS". Video. En: *YouTube*. 21 de julio. <<https://www.youtube.com/watch?v=HzWNBwrPFGI>>.

Juggernaut (2015). "How Uber Works: Insights into Business & Revenue Model". 24 de setiembre. <<http://nextjuggernaut.com/blog/how-uber-works-business-model-revenue-uber-insights/>>.

Kincaid, Leslie (2016). "Meet Uber Engineering Seattle". En: *Uber Engeneering*. 17 de noviembre. Fecha de consulta: 06/09/2017. <https://eng.uber.com/seattle-team-profile/?lipi=urn%3Ali%3Apage%3Ad_flagship3_profile_view_base_recent_activity_details_shares%3BCTT6bskRREWgBQiyE8bskQ%3D%3D>.

Kosoff, Maya (2015). "The Vision Uber's CEO Has for His \$50 Billion Company Suggests the Startup is Only Beginning to Scratch the Surface". En: *Business Insider*. 4 de junio. Fecha de consulta: 07/09/2017. <<http://www.businessinsider.com/travis-kalanicks-vision-for-uber-2015-6>>.

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

Lambin, Jean-Jcques, Gallucci, Carlo y Sicurrello, Carlos (2009). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado*. 2ª ed. México, D.F.: Mc Graw Hill.

LaRepública.net (2016). “Legalidad de Uber es casi un hecho”. En: *La Republica.net*. 16 de junio. Fecha de consulta: 28/08/2017. <https://www.larepublica.net/noticia/legalidad_de_uber_es_casi_un_hecho>.

Melian, Verónica (2009). “Sistema de indicadores para el cambio organizacional – S.I.C.O.: una propuesta de medición del cambio organizacional”. Tesis de. Universidad de la República (Montevideo).

Mohiedin, Mahmoud (2017). “El futuro del transporte”. En: *Banco Mundial*. 1 de setiembre. <<https://blogs.worldbank.org/voices/es/el-futuro-del-transporte>>.

Moon, Youngme (2015). *Uber: cambiando la forma en la que se mueve el mundo*. Harvard Business School Case 316-101. Boston: Harvard Business School Publishing.

Morales, Carlos y Muciño, Francisco (2015). “Unicornios tecnológicos, ¿la próxima burbuja en los mercados?”. En: *Forbes*. 28 de diciembre. Fecha de consulta: 30/08/2017. <<https://www.forbes.com.mx/unicornios-tecnologicos-la-proxima-burbuja-en-los-mercados/>>.

Natalia (2014). “200 Cities and Counting”. En: *Uber Newsroom*. 28 de agosto. Fecha de consulta: 09/09/2017. <<https://newsroom.uber.com/2055524/>>.

O'Keefe, Brian y Jones, Marty (2015). “How Uber Plays the Tax Shell Game”. En: *Fortune*. 22 de octubre. <<http://fortune.com/2015/10/22/uber-tax-shell/>>.

Organización Mundial de la Salud-OMS (2015). *Informe sobre la situación mundial de la seguridad vial 2015*. Ginebra: OMS.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto.

Pine, Joseph y Gilmore, James (2002). *La economía de la experiencia*. México, D.F.: Granica.

Pricewaterhouse Coopers LLP-PwC (2015). *The Sharing Economy*. [En línea]. Chicago:PwC. Disponible en: <<https://www.pwc.com/us/en/technology/publications/assets/pwc-consumer-intelligence-series-the-sharing-economy.pdf>>.

Roca, Raquel (2016). *Knowmads. Los trabajadores del futuro*. Barcelona, España: Lid Editorial.

Rokou, Tatiana (2016). “Uber Is Top Ride Hailing App in 108 Countries Around the World, New Study and World Map Reveals”. En: *Travel Daily News*. 25 de agosto. <<https://www.traveldailynews.com/post/uber-is-top-ride-hailing-app-in-108-countries-around-the-world-new-study-and-world-map-reveals>>.

Ross, Stephen, Westerfield, Randolph y Jaffe, Jeffrey (2012). *Finanzas corporativas*. 9ª ed. México, D.F.: Mc Graw Hill.

Schein, Edgard (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. 1ª ed. Barcelona, España: Plaza & Janes editores.

Seitz, Max (2015). “Un Uber para casi todo: ¿es imparable el fenómeno de la "uberización" de la economía?”. En: *BBC Mundo*. 26 de noviembre. Fecha de consulta: 27/07/2017. <http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151125_economia_fenomeno_uberizacion_servicios_tendencia_ms>.

Serpa, Gianfranco y Silva, Diego (2016). “Economía compartida: factores claves para su desarrollo en un contexto limeño”. Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú.

Sharespost (2017). *Uber & Ride-Sharing: The \$650 Billion Question*. Research Report. [En línea]. Nueva York: Sharespost. Disponible en: <<http://media.cygnus.com/files/base/MASS/document/2017/01/SharesPost-Ride-Sharing-Uber-Lyft-Research-Report.pdf>>.

Snell, Scott y Bohlander, George (2013). *Administración de recursos humanos*. 16ª ed. México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.

Tong, J. C. (2013). *Finanzas Empresariales: la decisión de inversión*. 1ª ed. Perú, Lima: Universidad del Pacífico.

Uber (2017). “Uber AI Labs”. Fecha de consulta: 10/09/2017. <<http://uber.ai/#jumpto>>.

Uber (2015a). “Hechos y datos sobre Uber”. En: *Uber.com*. 23 de setiembre. <<https://www.uber.com/es-CL/blog/santiago/hechos-y-datos-sobre-uber/>>.

Uber (2015b). “Uber Helping Cities”. En: *Uber.com*. 1 de octubre. Fecha de consulta: 31/08/2017. <<https://www.uber.com/es-PE/helping-cities/>>.

Ubereats (s.f.). <<https://www.ubereats.com/cali/>>.

UberRush (s.f.). <<https://rush.uber.com/faq/>>

Ventura, Juan (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

Vugo (2017). “Rideshare Passenger Demographics”. En: *Vugo*. 8 de enero.. Fecha de consulta: 30/10/2017. <<https://govugo.com/rideshare-passenger-demographics/>>.

Vulcano, Gustavo (2017). “Megaprocetamiento de datos, el secreto detrás de la 'tarifa dinámica' de Uber”. En: *Perfil*. 15 de julio. Fecha de consulta: 04/09/2017. <<http://www.perfil.com/innovacion/megaprocetamiento-de-datos-el-secreto-detras-de-la-tarifa-dinamica-de-uber.phtml>>.

Williams, Nicolás (2004). *Gestión comercial I*. 1ª ed. Puerto Montt, Chile: Universidad de los Lagos.

You Gov BrandIndex (2016). “2016 - Annual Rankings: US Top Buzz Improvers”. En: *BrandIndex: Global Rankings*. 30 de diciembre. Fecha de consulta: 18/10/2017. <<http://www.brandindex.com/ranking/us/2016-annual/top-buzz-improvers>>.

Anexos

Anexo 1. Modelo de negocio Uber (Canvas)

8. Socios clave <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de mapas y GPS. • Conductores dispuestos a trabajar con la aplicación. • Inversionistas • Procesadores de pago (Visa, Mastercard, otros). 	7. Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> • Soporte tecnológico de la plataforma. • Soporte de mapas y GPS. • <i>Marketing</i> y ventas (reclutamiento de conductores). • Soporte al cliente. • Ingeniería de desarrollo de producto. 	2. Propuesta de valor <p>Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo tiempo de espera en comparación con un taxi. • Conocimiento del conductor y ratio de evaluación. • Visibilidad de la ruta y compartirla. Fácil uso de la aplicación. • Información previa de la tarifa de transporte. • Comodidad, lujo, espacio, según el servicio elegido. • Precios más bajos que la competencia. • Viajes frecuentes y programación de viajes. <p>Conductores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuente de ingresos principal o adicional. • Flexibilidad de horarios/días de conducción. • Abono automático de sus viajes a su cuenta. • Conocimiento del pasajero y ratio de evaluación. • No requiere permisos adicionales. • Monitoreo de ruta y sitios de demanda. 	4. Relaciones con clientes <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales. • Reseñas y calificaciones de conductores y usuarios. • Soporte a usuarios y conductores. • Medios de comunicación (radio, televisión). • Asistencia personal - reclutadores (al ingresar a una ciudad). 	1. Segmentos de clientes <p>Pasajeros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas que no cuentan con vehículo propio. • Personas que quieren trasladarse de un lugar a otro sin conducir. • Personas que quieren un taxi seguro y a precios cómodos. • Personas que buscan viajar cómodas y con un buen servicio. • Segmentación por tipo de servicio (X, Black, SUV, XL, POOL). <p>Conductores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas que son dueños de vehículos y quieren rentabilizarlo. • Personas que alquilan vehículos para generar ingresos. • Personas que les gusta manejar y compartir viajes. • Personas que trabajan como taxistas y buscan captar más clientes. • Segmentación por tipo de vehículo (X, Black, SUV, XL).
	6. Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología para el soporte de la plataforma y desarrollo de productos. • Recurso humano para el soporte tecnológico y desarrollo de nuevos mercados. • Recurso intelectual para el desarrollo de productos, innovación, generación de patentes, etcétera. • Recursos financieros para inversión en investigación y desarrollo. • Conductores dispuestos a trabajar con la aplicación. 		3. Canales <ul style="list-style-type: none"> • Aplicaciones móviles para Android, iOS, Windows. • Sitios web. • Internet de banda ancha móvil. 	
9. Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> • <i>Marketing</i> y ventas • Tecnología y soporte • Operaciones regionales • Investigación y desarrollo 		5. Fuentes de ingresos <ul style="list-style-type: none"> • <i>Fees</i> de aproximadamente 20% - 30% del valor del viaje pagado por el pasajero. • Algoritmo de precios dinámicos. • Costo de capital en activos (inversionistas). 		

Fuente: Elaboración propia, 2017, sobre la base de Funk, 2015; I+DEA, 2016; Juggernaut, 2015.

Anexo 2. ¿Qué hacemos?

¿Qué hacemos?:

«NO somos una empresa de transporte. Somos una empresa de tecnología. Desarrollamos una aplicación que conecta conductores con usuarios que desean un chofer particular.

NO somos una aplicación de taxis. Ni “inteligentes” ni de los tradicionales. Conectamos usuarios y conductores por medio de una aplicación.

No empleamos a los conductores ni somos dueños de los automóviles. Ofrecemos una plataforma tecnológica para que conductores aumenten sus rendimientos y para que usuarios encuentren choferes confiables y disfruten de viajes seguros» (Uber 2015a).

Anexo 3. Uber: triangulación de ingresos

Uber triangula sus ingresos entre las siguientes empresas:

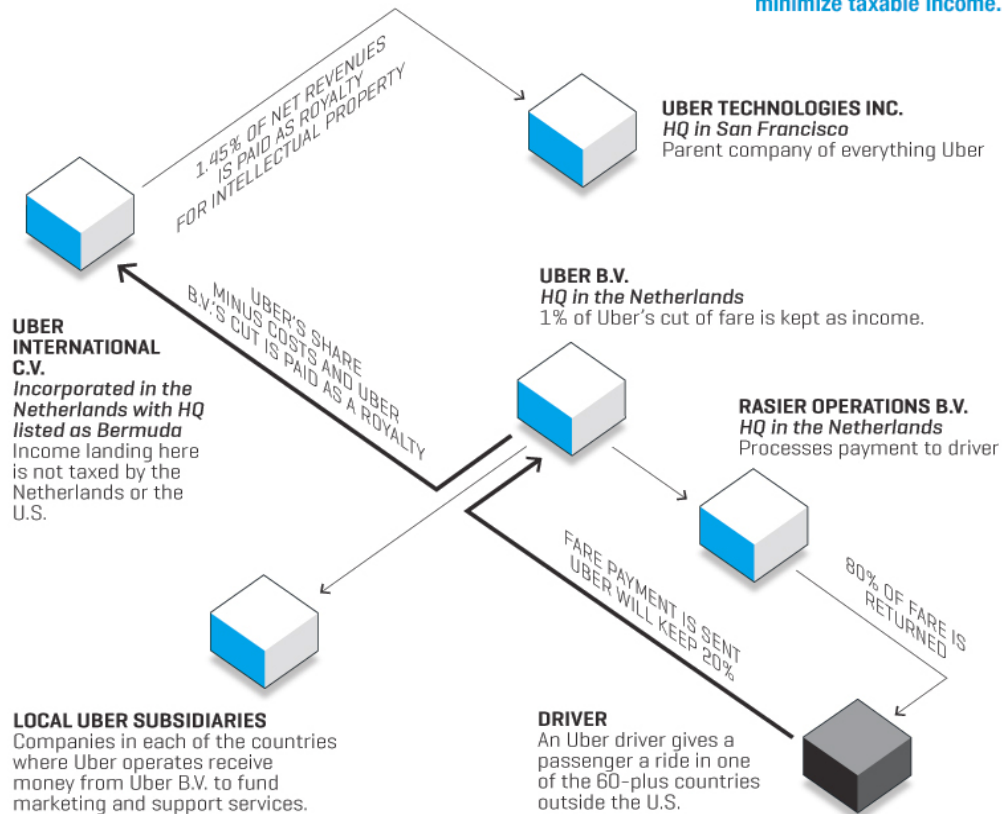
- **Uber Technologies Inc.**, ubicada en los Estados Unidos y cuyo único activo es la aplicación que se encuentra registrada como propiedad intelectual;
- **Uber International C.V.**, en Holanda, pero registrada en Islas Bermudas, considerada como la principal filial fuera de los Estados Unidos. Reporta “cero empleados”, pero le paga a Uber Technologies un concepto de regalías por el uso de la propiedad intelectual fuera de los Estados Unidos.
- **Uber V.B.**, con sede en Holanda, recibe los pagos de los usuarios por cada viaje, quedándose con una comisión del 20% (aproximadamente) del monto del servicio, con la cual paga a Uber International C.V., también por concepto de regalías por uso de propiedad intelectual.

«Como Uber BV y Uber International C.V. son socios, no pagan impuestos por transferencias entre ellos, como exige tanto la ley de Holanda como de Islas Bermudas. De esta forma, sólo el 1,45% de regalías por el uso de propiedad intelectual es fiscalizado por el gobierno de Estados Unidos. Finalmente, al ver el fisco de Estados Unidos que Uber International C.V. se identifica como una empresa holandesa (aunque su matriz es californiana), permite por ley impositiva aplazar su pago de impuestos en forma "indefinida"». (Gutiérrez 2016).

La siguiente imagen detalla dicha triangulación e incluye las subsidiarias locales, a las que Uber V.B. financia sus actividades *marketing* y soporte de servicios.

REVENUE DO-SI-DO

Beyond America's borders, Uber has set up a string of subsidiaries, many in the Netherlands, that effectively minimize taxable income.



FORTUNE

Elaboración: O'Keefe y Jones, 2015.

Anexo 4. Análisis del macroentorno PESTEG

TIPOS DE FACTORES	DESCRIPCIÓN DE FACTORES	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Favorable	Muy favorable	OPORTUNIDAD / AMENAZA
FACTORES POLÍTICOS /LEGALES	Modificaciones legales para la declaración de ingresos fiscales en empresas de tecnología.		x				Amenaza
	Falta de regulación de servicios de transporte por aplicación en diversas ciudades donde se dirige.				x		Oportunidad
	Movimientos de gremios de taxistas en las ciudades donde ingresa e intento de regulación de parte de las ciudades en las que operan en la actualidad.			x			Amenaza
FACTORES ECONÓMICOS	Proyecciones económicas para las regiones de países de economías emergentes y en desarrollo.				x		Oportunidad
	Proyecciones económicas para las regiones de países de economías avanzadas.				x		Oportunidad
	Orientación económica mundial hacia los servicios; en especial, la tecnología de información y las comunicaciones.				x		Oportunidad
FACTORES SOCIALES	Consolidación e ingreso a la vida laboral de nuevas generaciones (generación X, Y, Z) con mayor orientación a la tecnología.					x	Oportunidad
	Orientación hacia la economía de la experiencia en forma de comodidad y eficiencia, atributos valorados por el cliente.				x		Oportunidad
	Preocupación mundial por la reducción de accidentes de tránsito y la promoción de transportes sostenibles.			x			Oportunidad
FACTORES TECNOLÓGICOS	Nueva tecnología 5G para la transmisión de datos y desarrollo de nuevos negocios.					x	Oportunidad
	Cobertura mundial de contratos de cobertura móvil y banda ancha que llegarán al 90% de la población mundial en el año 2022.					x	Oportunidad
	Tendencia mundial al desarrollo de negocios de IoT (internet de las cosas).				x		Oportunidad
FACTORES ECOLÓGICOS	Promoción mundial del transporte sostenible como factor para reducir las emisiones atmosféricas, objetivo de desarrollo sostenible al año 2030.			x			Oportunidad
	Preocupaciones ambientales y tendencia al consumo sostenible de las nuevas generaciones.			x			Oportunidad
FACTORES GLOBALES	Cambios de los modelos de negocios, enfocándose en la economía compartida.				x		Oportunidad
	Seguridad de datos personales y las políticas mundiales para su uso adecuado.		x				Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 5. Estados financieros consolidados de Uber, 2012-2016

<i>Consolidated Statement of Operations</i> <i>(In millions US\$)</i>	Estados financieros consolidados de operaciones En millones de US\$	REAL	REAL	REAL	ESTIMADO	ESTIMADO
<i>Item</i>	Item / Descripción	Diciembre 31, 2012	Diciembre 31, 2013	Diciembre 31, 2014	Diciembre 31, 2015	Diciembre 31, 2016
Gross Bookings	(Ingresos brutos) Monto que los clientes pagan por los viajes con Uber	94,19	684,30	2.932,70	9.709,22	20.000,00
Other Revenue	(Otros ingresos) Ingresos por otras aplicaciones (UberEATS, UberRUSH, UberBUSINESS, etcétera)	0,79	5,70	24,60	80,78	165,36
		94,97	690,00	2.957,30	9.790,00	20.165,36
Contra Revenue	(Contra ingresos)					
<i>Promotions-price cut</i>	Promociones y reducciones de precios de viajes	1,82	13,55	57,30	187,87	316,18
<i>Net Partner Earnings</i>	Ganancias transferidas a socios conductores	71,57	531,72	2.240,10	7.262,45	12.407,55
<i>Partner Incentives and Misc. Payments</i>	Incentivos a socios conductores y otros pagos misceláneos	3,18	23,63	86,60	332,21	551,51
<i>Join and Support Payments</i>	Pagos a conductores y pasajeros por unirse a la plataforma	0,29	2,16	16,20	24,77	50,41
<i>Refunds</i>	Reembolsos de viajes	0,55	4,09	13,90	57,89	95,48
<i>Taxes and Fees</i>	Impuestos y pagos de seguros a conductores (temporal y en algunos países)	1,41	10,44	47,90	139,97	243,60
Total Contra Revenue	Total de contra ingresos	78,83	585,60	2.462,00	8.005,16	13.664,72
Net Revenue	(Ingresos netos) Ingreso después de haber descontado los pagos al conductor u otros incentivos (contra ingresos)	16,15	104,41	495,30	1.784,84	6.500,64
Cost of Revenue	(Costo de ventas) Costos por tasa por tarjeta de crédito, tasa de acceso a móvil/internet, mantenimiento de red	14,67	51,87	399,50	1.874,15	4.198,43
Operations Expenses	Gastos de operación					
<i>Operations and Support</i>	(Operaciones y soporte) Salarios, beneficios de empleados y contratistas; costos de procesamiento de pagos, de comunicaciones asociadas a las órdenes, costos de instalaciones, infraestructura y equipamiento por localidad.	10,25	41,93	159,90	422,11	1.163,45
<i>Sales and Marketing</i>	(Ventas y marketing) Comisiones, beneficios, bonos a reclutadores y contratistas; publicidad en medios, <i>marketing</i> de contenidos, programas de <i>marketing</i> .	0,82	34,19	246,00	774,71	1.952,02
<i>Research and Development</i>	(Investigación y desarrollo) Salarios, beneficios de empleados y contratistas de ingeniería y diseño; mantenimiento de plataformas; costo de instalaciones, infraestructura y equipamiento asignado por proyecto y localidad.	3,76	13,46	65,90	253,52	582,40
<i>General and Administrative</i>	(Administración y general) Salarios y beneficios; gastos generales y administrativos (finanzas, contabilidad, legal, recursos humanos, soporte administrativo); costo de instalaciones, infraestructura y equipamiento por localidad.	4,13	17,67	177,70	478,62	1.305,29
<i>Quality</i>	(Calidad) Se asume que se reingresó a alguna otra partida posterior al año 2012.	1,20	-	-	-	-
<i>Depreciation and Amortization</i>	(Depreciación y amortización) Amortización del sitio web capitalizado y depreciación de los costos de desarrollo de <i>software</i> .		1,97	11,20	43,47	99,48
Total Operating Expenses	Total de gastos de operación	20,16	109,22	660,70	1.972,43	5.102,63
EBIT	EBIT	(18,68)	(56,68)	(564,90)	(2.061,74)	(2.800,42)

Fuente: Elaboración propia, en base a información publicada en diversos medios.

Anexo 6. Análisis de la misión de Uber

Características de la misión	Actual	Cumplimiento
¿Tiene amplio alcance?		Sí
Extensión menor a 250 palabras		Sí
Es inspiradora		Sí
Identifica la utilidad de los productos		Sí
Revela responsabilidad social	“confiable”	Sí
Revela responsabilidad ambiental		No
¿Toma en cuenta estos componentes?		
Clientes	“para todos”	Sí
Producto o servicios	“Transporte”	Sí
Mercados	“todos lados” = global	Sí
Tecnología		No
Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad		No
Filosofía	“confiable”	Sí
Autoconcepto		No
Preocupación por la imagen pública		No
Preocupación por los empleados		No
Es conciliadora		Sí
Es perdurable		Sí

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David, 2013.

Anexo 7. FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	1- <i>Knowhow</i> en tecnología y analytics	1- Manejo de imagen y comunicación corporativa
	2- Enfoque en investigación y desarrollo de productos	2- Manejo de la defensa del modelo de negocio
	3- Inversión en patentes (<i>copyright</i>)	3- Clima laboral agresivo
	4- Presencia mundial (culturalidad, globalidad)	4- Conflictos legales internos y externos
	5- Marca posicionada por ser pionera	5- Visión y misión no documentada ni difundida
	6- Acceso a financiamiento de capital	6- Servicio al cliente
	7- Generador de <i>Big Data</i>	7- Mala imagen y reputación de su fundador
	8- Gestión y planeamiento de operaciones	
	9- Procesos financieros contables	
Oportunidades	FO. Explotar	DO. Buscar
1- Existencia de vacíos legales que regulen el transporte por aplicativo.	<p>1.Consolidar dos nuevos servicios con el uso de aplicativo móvil (UberEATS y UberRUSH) (F1, F2, F3, O6, O7; O8, O9)</p> <p>2.Generar mejoras en la aplicación para ampliar participación de mercado (F1, F2, F8, F9, O3, O4, O6)</p> <p>3.Ingresar a nuevas ciudades de países con economías en desarrollo y consolidar el mercado en países con economías avanzadas. (F4, F5, F6, O3, O4, O5, O8, O9)</p>	<p>1.Trabajar con entidades locales con el fin de crear formas legales para el soporte de sus operaciones en las ciudades. (D1, D2, D4, O1, O9,O5)</p> <p>2.Desarrollar un plan de evaluación de la organización interna y de la cultura de la empresa. (D3, D4, D7, O9, O6)</p>
2- Existencia de vacíos legales que permiten la triangulación de ingresos.		
3- Proyecciones económicas positivas para las regiones de países emergentes y en desarrollo.		
4- Proyecciones económicas estables para las regiones de países avanzados.		
5- Orientación económica mundial hacia los servicios de tecnología y comunicaciones.		
6- Generaciones crecientes con mayor aptitud hacia la tecnología.		
7- Proyecciones de crecimiento de uso de dispositivos móviles (90% población-2022).		
8- Mejoras en la tecnología de internet de banda ancha.		
9- Consumo sostenible y tendencia global hacia la economía compartida.		
Amenazas	FA. Confrontar	DA. Evitar
1- Nuevas regulaciones para la declaración de ingreso fiscal a empresas de tecnología.	<p>1.Generar alianzas con personajes y empresas influyentes, que generen mayor aceptación local de la marca. (F4, F5, F2,, A2, A3, A5, A6, A7)</p> <p>2.Proteger su propiedad intelectual para mantener el <i>know how</i> de las áreas de investigación e ingeniería. (F1, F2, F3, A4, A8)</p> <p>3.Mejorar sus algoritmos de manejo de demanda según la región, con el objetivo de liderar en precios bajos. (F1, F7, F8, A6, A7)</p>	<p>1.Definir nuevos valores y un código de ética para difundirlos e incorporarlos en el nivel global. (D3, D4, D5, A6, A7, A8)</p> <p>2.Mejorar sus procesos internos de cara al cliente (servicio al cliente, comunicaciones, seguridad de pasajeros, etcétera) para reducir la difusión de problemas que afectan a la marca. (D3, D4, D5, A6, A7, A8)</p>
2- Movimientos y protestas de transportistas en las ciudades donde ingresa.		
3- Intento de regulación a su servicio en las ciudades donde ingresa		
4- Plagio de tecnología patentada.		
5- Tendencia al transporte sostenible para reducir emisiones atmosféricas.		
6- Medio poder de negociación de proveedores (conductores).		
7- Medio poder de negociación de clientes.		
8- Amenaza de productos sustitutos.		

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David, 2013.

Anexo 8. Análisis de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		
1	Rendimiento de la inversión	2
2	Apalancamiento	5
3	Liquidez	6
4	Capital de trabajo <i>versus</i> capital disponible	6
5	Flujo de caja	7
6	Facilidad de salida del mercado	1
7	Riesgo involucrado en el negocio	2
9	Economía de escalas y de experiencia	5
	Promedio	4,25
Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)		
1	Participación de mercado	-1
2	Calidad del servicio	-6
3	Ciclo de vida del producto	-2
4	Ciclo de reemplazo del producto	-5
5	Lealtad del consumidor	-6
6	Gestión de operaciones	-2
7	Inversión tecnológica	-1
8	Velocidad de introducción de nuevos productos	-2
	Promedio	-3,13
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		
1	Cambios tecnológicos	-1
2	Tipo de cambio	-4
3	Variabilidad de la demanda	-2
4	Rango de precios de los productos competitivos	-6
5	Barreras de entrada al mercado	-1
6	Rivalidad/presión competitiva	-6
7	Elasticidad de precios de la demanda	-6
8	Presión de los productos sustitutos	-5
	Promedio	-3,88
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		
1	Potencial de crecimiento	7
2	Potencial de utilidades	6
3	Estabilidad financiera	3
4	Desarrollo tecnológico	7
5	Utilización de recursos	5
6	Intensidad de capital	6
7	Facilidad de entrada al mercado	1
8	Productividad/utilización de la capacidad	5
	Promedio	5,00
	Eje X	1,88
	Eje Y	0,38

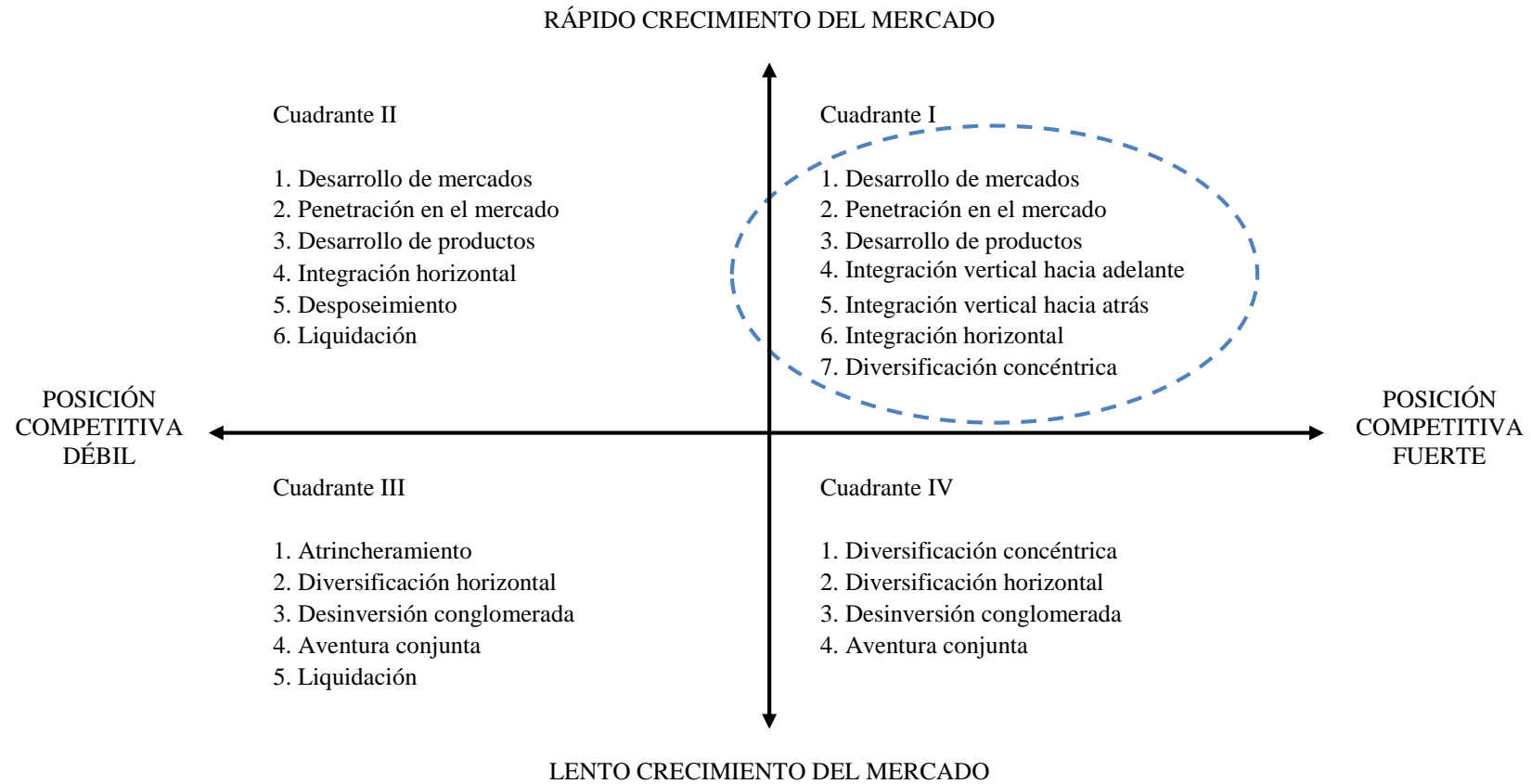
Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David, 2013.

Anexo 9. Matriz IE de posición estratégica

		TOTAL PONDERADO DE EFI			2,71
		Fuerte 3,0 a 4,0	Promedio 2,0 a 2,99	Débil 1,0 a 1,99	
TOTAL PONDERADO DE EFE	Alto 3,0 a 4,0	4,0	3,0	2,0	1,0
	Medio 2,0 a 2,99	3,0	2,0	1,0	
	Bajo 1,0 a 1,99	1,0			
		I	II	III	
		IV	V	VI	
		VII	VIII	IX	
	2,98	Invertir intensivamente para crecer: - Estrategias intensivas - Estrategias de integración	Invertir selectivamente y construir: - Estrategias intensivas - Estrategias de integración	Desarrollarse para mejorar: - Penetración de mercado - Desarrollo de productos	
		Invertir selectivamente y construir: - Estrategias intensivas - Estrategias de integración	Desarrollarse selectivamente para mejorar: - Penetración de mercado - Desarrollo de productos	Cosechar o desinvertir: - Estrategias defensivas	
		Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas: - Penetración de mercado - Desarrollo de productos	Cosechar: - Estrategias defensivas	Desinvertir: - Estrategias defensivas	

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David, 2013.

Anexo 10. Matriz de estrategia principal (EP)



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David, 2013.

Anexo 11. Matriz de decisión estratégica (DE)

Nº	Estrategia específica	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	IE	EP	TOTAL
FO 1	Consolidar dos nuevos servicios con el uso del aplicativo móvil (UberEATS y UberRUSH).	Desarrollo de productos	X	X	X	X	4
FO 2	Generar mejoras en la aplicación para ampliar la participación de mercado.	Penetración de mercados	X	X	X	X	4
FO 3	Ingresar a nuevas ciudades de países con economías en desarrollo y consolidar el mercado en países con economías avanzadas.	Desarrollo de mercados	X	X	-	X	3
DO 1	Trabajar con entidades locales con el fin de crear formas legales para el soporte de sus operaciones en las ciudades.	Recorte de gastos	X	-	-	-	1
DO 2	Desarrollar un plan de evaluación de la organización interna y de la cultura de la empresa.	Recorte de gastos	X	-	-	-	1
FA 1	Generar alianzas con personajes y empresas influyentes, que generen mayor aceptación local de la marca.	Penetración de mercados	X	X	X	X	4
FA 2	Proteger su propiedad intelectual para mantener el <i>know how</i> de las áreas de investigación e ingeniería.	Desarrollo de productos	X	X	X	X	4
FA 3	Mejorar sus algoritmos de manejo de demanda según la región, con el objetivo de liderar en precios bajos.	Desarrollo de productos	X	X	X	X	4
DA 1	Definir nuevos valores y un código de ética para difundirlos e incorporarlos en el nivel global.	Recorte de gastos	X	-	-	-	1
DA 2	Mejorar sus procesos internos de cara al cliente (servicio al cliente, seguridad de pasajeros, etcétera) para reducir la difusión de problemas que afectan a la marca.	Recorte de gastos	X	-	-	-	1

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David, 2013.

Anexo 12. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

Factores clave	Peso	Estrategias										
		FO 1	FO 2	FO 3	DO 1	DO 2	FA 1	FA 2	FA 3	DA 1	DA 2	
Oportunidades												
1- Existencia de vacíos legales que regulen el transporte por aplicativo	0,07	3	1	3	4	1	2	1	1	1	1	1
2- Existencia de vacíos legales que permiten la triangulación de ingresos.	0,04	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
3- Proyecciones económicas positivas para las regiones de países emergentes y en desarrollo.	0,07	3	3	4	3	2	3	1	4	1	2	2
4- Proyecciones económicas estables para las regiones de países avanzados.	0,07	3	3	4	3	2	3	1	4	1	2	2
5- Orientación económica mundial hacia los servicios de tecnología y comunicaciones.	0,05	4	4	3	1	2	3	1	3	2	1	1
6- Generaciones crecientes con mayor aptitud hacia la tecnología.	0,05	4	4	4	2	3	3	2	2	3	1	1
7- Proyecciones de crecimiento de uso de dispositivos móviles (90% población-2022).	0,06	4	4	4	1	2	1	3	2	1	2	2
8- Mejoras en la tecnología de internet de banda ancha.	0,06	4	3	3	1	1	1	3	1	1	2	2
9- Consumo sostenible y tendencia global hacia la economía compartida.	0,05	4	2	2	2	1	1	1	2	3	1	1
Amenazas												
1- Nuevas regulaciones para la declaración de ingreso fiscal a empresas de tecnología.	0,05	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2- Movimientos y protestas de transportistas en las ciudades donde ingresa.	0,05	3	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1
3- Intento de regulación a su servicio en las ciudades donde ingresa.	0,07	2	2	2	4	1	2	1	2	2	2	2
4- Plagio de tecnología patentada.	0,05	3	2	3	4	1	2	1	2	2	1	1
5- Tendencia al transporte sostenible para reducir emisiones atmosféricas.	0,05	2	3	1	1	4	2	4	1	1	3	3
6- Medio poder de negociación de proveedores (conductores).	0,07	3	2	2	1	2	1	2	1	3	1	1
7- Medio poder de negociación de clientes.	0,07	3	4	4	4	2	3	3	3	2	3	3
8- Amenaza de productos sustitutos.	0,07	1	2	1	1	3	1	2	1	1	1	1
Fortalezas												
1- <i>Know how</i> en tecnología y <i>analytics</i> .	0,07	4	4	1	1	4	1	3	4	3	3	3
2- Enfoque en investigación y desarrollo de productos.	0,07	4	4	2	1	4	1	3	4	2	3	3
3- Inversión en patentes (<i>copyright</i>).	0,07	4	3	2	1	4	1	4	3	1	1	1
4- Presencia mundial (culturalidad, globalidad).	0,06	2	2	3	4	3	2	1	3	2	2	2
5- Marca posicionada por ser pionera.	0,06	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	2
6- Acceso a financiamiento de capital.	0,06	4	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2
7- Generador de <i>Big Data</i> .	0,06	4	3	2	1	2	2	1	3	1	3	3
8- Gestión y planeamiento de operaciones.	0,06	2	2	1	1	4	2	1	4	2	4	4
9- Procesos financieros contables.	0,06	1	1	1	1	3	1	1	1	2	4	4
Debilidades												
1- Manejo de imagen y comunicación corporativa.	0,07	3	1	3	4	3	4	1	2	3	3	3
2- Manejo de la defensa del modelo de negocio.	0,06	3	1	2	4	3	3	1	1	3	3	3
3- Clima laboral agresivo.	0,06	1	1	1	1	4	2	1	1	4	2	2
4- Conflictos legales internos y externos.	0,06	1	1	1	2	4	2	2	2	4	3	3
5- Visión y misión no documentada ni difundida.	0,06	1	1	1	1	4	2	1	1	4	4	4
6- Servicio al cliente.	0,06	3	4	3	1	3	4	3	4	4	4	4
7- Mala imagen y reputación de su fundador.	0,06	1	1	1	3	3	3	1	1	3	1	1
Suma ponderada		5,47	4,71	4,47	4,15	5,11	3,97	3,55	4,35	4,25	4,31	

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de David, 2013.

Anexo 13. Detalle de los servicios UberEATS y UberRUSH



UBER EATS

UberEATS es la aplicación en la que puedes ordenar comida a domicilio a cientos de restaurantes. Siempre será entregada bajo la rapidez, eficiencia y comodidad de Uber.

Encuentra restaurantes que realicen entregas cerca de tu ubicación.

Encuentra la comida que más te gusta de tus restaurantes locales y cadenas favoritas



Conéctate cuando quieras

Realiza tus entregas por la mañana, por la tarde o en fin de semana, ¡tú decides! Eres tu propio jefe y tú eliges qué tanto tiempo y cuándo te conectas.



¿Carro, moto o bici?

Maneja tu carro, moto o bici. Tú eliges como prefieres repartir y nosotros te guiamos en el proceso.



Genera buenas ganancias

Genera dinero mientras repartes los productos que las personas más aman. Sal y disfruta de las calles y tu música mientras recorres la ciudad.

UBER RUSH

UberRUSH lo conecta con un proveedor / socio para hacer una entrega. Su socio de entrega llegará con solo presionar un botón, listo para recoger sus artículos y entregarlos donde sea que necesiten ir.

¿Cuánto tiempo le lleva a UberRUSH entregar un paquete?

El tiempo es diferente para cada orden. Una vez que ingrese la dirección del destinatario, verá una hora estimada de entrega.

¿Cómo se entrega una orden?

Su socio de entrega seguirá las instrucciones que proporcione para la entrega. Si solicita pasos adicionales, como una confirmación de firma o un viaje de regreso, los agregaremos de manera automática al viaje del socio de entrega. El artículo se entregará directamente al destinatario previsto o se dejará con un portero.

¿Qué artículos puedo entregar usando UberRUSH?

Los socios entregarán cualquier artículo que pueda llevar una persona promedio. Los socios de entrega en bicicletas pueden entregar artículos de hasta 30 libras y los socios de entrega que conducen automóviles pueden entregar artículos de hasta 50 libras. Sin embargo, NO puedes enviar para la entrega:

Gente o animales de cualquier tamaño
Alcohol (o cualquier otro producto que requiera identificación)

Artículos ilegales

Artículos peligrosos (armas, explosivos, inflamables, etcétera)

Bienes robados

Cualquier artículo para el cual no tienes permiso para enviar.

Los socios se reservan el derecho de rechazar la entrega de cualquier artículo.

Elaboración: Ubereats, s.f. y UberRush, s.f. (la traducción es nuestra).

Anexo 14: Presupuesto de la implementación de estrategias

Uber				
Presupuesto de inversión inicial				
En millones de US\$				
Tipo	Partida de gastos operativos^{1/}	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Inversión inicial del plan de operaciones	Operaciones y soporte	1	13,0	13,0
Inversión inicial del plan de marketing ^{2/}	Ventas y marketing	1	130,0	130,0
Inversión Inicial del plan de I+D ^{2/}	Investigación y desarrollo	1	162,5	162,5
Inversión inicial del plan de RSE ^{2/}	General y administrativo	1	19,5	19,5
Inversión inicial del plan de recursos humanos ^{2/}	General y administrativo	1	65,0	65,0
TOTAL INVERSIÓN INICIAL				390,0

1/: La inversión en dicho plan se incluirá en la partida de gastos operativos correspondiente.

2/: Inversión inicial estimada para la implementación del plan correspondiente a fines de 2016. Dicha inversión se repetirá en los siguientes años como porcentaje de los ingresos por ventas correspondientes, pero en estos casos se incluirá dentro del “Flujo de caja económico, Escenario 2: Con aplicación de las estrategias propuestas”, en cada una de las partidas correspondientes de gastos operativos.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En Millones de Dólares (\$)

Tipo	Partida de Gastos Operativos	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Presupuesto del plan de operaciones	Operaciones y Soporte	13,00	19,50	18,98	18,20	18,20	18,20
Presupuesto del plan de marketing	Ventas y Marketing	130,01	195,02	189,82	182,02	182,02	182,02
Presupuesto del plan de investigación y desarrollo	Investigación y Desarrollo	162,52	243,77	237,27	227,52	227,52	227,52
Presupuesto del plan de RSE y de recursos humanos	General y Administrativo	84,51	126,76	123,38	118,31	118,31	118,31
Presupuesto anual		390,04	585,06	569,46	546,05	546,05	546,05

Presupuesto detallado para Uber

En Millones de Dólares (\$)

Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	13,00	19,50	18,98	18,20	18,20	18,20
Operaciones y servicio al cliente (salarios, beneficios de empleados y contratistas)	7,80	11,70	11,39	10,92	10,92	10,92
Procesamiento de pagos a socios (conductores y otros servicios asociados)	1,95	2,93	2,85	2,73	2,73	2,73
Costos de comunicaciones relacionadas a las órdenes	1,95	2,93	2,85	2,73	2,73	2,73
Costo de las instalaciones, infraestructura y equipamiento asignados por localidad	1,30	1,95	1,90	1,82	1,82	1,82
Presupuesto del Plan Funcional de Marketing	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	130,0	195,0	189,8	182,0	182,0	182,0
Comisiones, beneficios y bonos (reclutamiento)	45,5	68,3	66,4	63,7	63,7	63,7
Contratistas (<i>influencers</i> , reclutadores, otros)	39,0	58,5	56,9	54,6	54,6	54,6
Publicidad en medios (televisión, <i>search engine marketing</i> -SEM, <i>online display</i> , <i>social media</i>)	19,5	29,3	28,5	27,3	27,3	27,3
Marketing de contenidos (desarrollo de videos, textos, blogs)	19,5	29,3	28,5	27,3	27,3	27,3
Programas de <i>marketing</i> (conferencias, participaciones)	6,5	9,8	9,5	9,1	9,1	9,1
Presupuesto del Plan Funcional de investigación y desarrollo	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	162,52	243,77	237,27	227,52	227,52	227,52
Ingeniería de diseño y desarrollo (salarios, beneficios de empleados y contratistas)	97,51	146,26	142,36	136,51	136,51	136,51
Mantenimiento de plataformas (contratistas, website, aplicaciones móviles)	48,75	73,13	71,18	68,26	68,26	68,26
Costo de las instalaciones, infraestructura y equipamiento asignados por proyecto y localidad	16,25	24,38	23,73	22,75	22,75	22,75
Presupuesto del Plan Funcional de Recursos humanos y Responsabilidad Social	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	84,51	195,02	189,82	182,02	182,02	182,02
Salarios y beneficios a ejecutivos (finanzas, contabilidad, legal, recursos humanos y soporte administrativo)	50,70	117,01	113,89	109,21	109,21	109,21
Gastos generales y administrativos (finanzas, contabilidad, legal, recursos humanos, servicios tercerizados y otros)	25,35	58,51	56,95	54,61	54,61	54,61
Costo de las instalaciones, infraestructura y equipamiento asignados por localidad	8,45	19,50	18,98	18,20	18,20	18,20

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 15. Información para calcular el COK

Uber

Betas (β) Referenciales

Empresas similares a Uber (Software, Tecnología)

Empresas	Tiempo	Beta (β) Desapalancada
NETFLIX	1 año	1,94
	2 años	1,72
	3 años	1,59
AMAZON	1 año	1,24
	2 años	0,99
	3 años	1,20
TWITTER	1 año	N / A
	2 años	0,10
	3 años	1,02

Cálculo del COK

Modelo CAPM

Tasa libre de riesgo (Bonos del tesoro a largo plazo US):	2,45%
Beta (Netflix desapalancada):	1,94
Prima por riesgo del mercado:	5,69%
Costo capital propio:	13,49%
Factor de ajuste de capital:	1,50
Costo de capital propio ajustado a factor:	20,23%

Para efectos del cálculo del COK, se ha utilizado el modelo CAPM, utilizando como *beta* el valor más alto de las empresas investigadas (1,94; Netflix)

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Damodaran, 2017.

Nota biográfica

Mirtha Nazario Ramírez

Nació en Lima, el 10 de marzo de 1980. Ingeniero Ambiental de la Universidad Nacional Agraria La Molina. Cuenta con Diplomados en Administración de Empresas y en Gestión Ambiental de la Universidad ESAN, y Diplomado en Gerencia de Proyectos y Calidad, del Instituto de la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Tiene 14 años de experiencia profesional en la administración, implementación y auditoría de sistemas de gestión de calidad, seguridad, medioambiente e inocuidad alimentaria. Ha liderado proyectos de mejora y certificaciones de estándares internacionales en diversas organizaciones, dedicadas a servicios logísticos, gestión académica y producción. En la actualidad, se desempeña como consultor independiente.