



**“UBER TECHNOLOGIES INC.  
PLAN ESTRATÉGICO 2018 - 2021”**

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

**Presentado por**

**Sr. Juan Pablo Kurokawa Oshiro**

**Sr. Carlos Josué Vargas Flores**

**Sr. Carlos Fernando Villarreal Guzmán**

**Asesor: Profesor Roberto Paiva Zarzar**

**2018**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias,  
por ser nuestro soporte y habernos acompañado a  
lo largo de esta etapa.

Agradezco a Dios, por todas sus bendiciones, y a mi familia, por su constante apoyo y soporte durante esta etapa, en especial a mi esposa Belén, por su apoyo incondicional.

Pablo Kurokawa

Agradezco a Dios por sus bendiciones; a papá Carlos y mamá Marelyn, mis grandes ejemplos, guías y constantes motivadores; y a María, mi compañera de vida por su apoyo y comprensión.

Carlos Vargas

Agradezco a mi esposa Jessica y a mis hijos Marcelo, Fernando y Letizia, por su apoyo incondicional durante este proceso de estudio.

Carlos Villarreal

## **Resumen ejecutivo**

Durante el 2017, Uber Technologies Inc. (o solo Uber), líder en la intermediación tecnológica que ofrece servicios de transporte en los Estados Unidos, enfrentó una crisis que afectó su reputación, la cual fue bien aprovechada por sus competidores (Carson, 2018).

Desde un inicio, la propuesta disruptiva e innovadora que ofreció Uber fue reconocida por el mercado, debido a que presentó una alternativa de solución para cubrir una demanda insatisfecha, generada en las principales ciudades por la insuficiencia en el transporte público. Su oferta mejoró sustancialmente la calidad de vida de las personas, al otorgar la posibilidad de contar con un servicio de transporte sin quedar expuestos a la incomodidad e incertidumbre propios de cada ciudad, presentando además la oportunidad de generar ingresos a las personas que desearan convertirse en sus socios conductores.

Con esta premisa, Uber ha desarrollado operaciones en más de 600 ciudades de 65 países en el mundo (Uber, 2017). Sin embargo, este proceso de expansión, que no solo se debe al ingreso de nuevos mercados, sino además a la creación de nuevos servicios, ha quedado expuesto debido a problemas judiciales con otras compañías y la existencia de sectores que aún discuten su permanencia, por el problema social creado al afectar el trabajo del transportista tradicional. También se plantea si es viable su ingreso a nuevas plazas, considerando que no está adherido o afecto a una serie de regulaciones que respalden sus servicios. Asimismo, se ha cuestionado la responsabilidad de la organización ante la ocurrencia de eventos adversos durante el servicio que brinda el socio conductor al cliente usuario. Por añadidura, han sido muy cuestionados y discutidos el comportamiento y algunas decisiones tomadas por sus principales ejecutivos, al no mostrar una adecuada conducta ética y profesional, siendo una consecuencia de ello el cambio obligado de su CEO.

En este contexto, alineados con los objetivos estratégicos propuestos, y con el fin de otorgar sostenibilidad al crecimiento de Uber, el presente trabajo plantea la implementación de estrategias que permitan generar un mejor entendimiento, confianza y seguridad a los grupos de interés, siendo la base para ello la incorporación de un programa de responsabilidad social empresarial que ayudará a fortalecer la reputación de la organización.

## Índice

<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iv</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Antecedentes de la empresa .....</b>	<b>3</b>
1.Modelo de negocio.....	5
2.Estructura de la organización .....	7
3.Identidad: misión, visión, valores .....	8
3.1 Misión .....	8
3.2 Visión .....	8
3.3 Valores .....	8
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>9</b>
1. Análisis del entorno general.....	9
1.1 Entorno político-legal .....	9
1.2 Entorno económico .....	10
1.3 Entorno sociocultural .....	11
1.4 Entorno tecnológico .....	13
1.5 Entorno ecológico-ambiental .....	14
1.6 Entorno global.....	15
2. Análisis de la industria .....	16
2.1 Industria .....	16
2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter .....	17
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores: alto .....	17
2.2.2 Poder de negociación de los clientes: bajo.....	18

2.2.3 Amenaza de nuevos competidores: baja .....	18
2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos: alta .....	19
2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes: Alta .....	19
2.3 Grado de atracción de la industria.....	20
2.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) .....	21
2.5 Conclusiones del análisis externo .....	22
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>23</b>
1. Cadena de valor.....	23
1.1 Diseño del servicio.....	23
1.2 Tecnología.....	24
1.3 Operaciones.....	24
1.4 Marketing .....	24
1.5 Distribución.....	25
1.6 Servicio .....	25
2. Análisis de recursos y capacidades. ....	26
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI) .....	27
4. Conclusiones del análisis interno .....	28
<b>Capítulo IV. Análisis de la misión, la visión, los valores y los objetivos corporativos .....</b>	<b>29</b>
1. Definición del negocio .....	29
1.1 Necesidades.....	29
1.2 Grupos de clientes.....	30
1.3 Tecnología.....	30
2. Visión propuesta .....	30
3. Misión propuesta.....	30
4. Valores propuestos .....	31
5. Objetivos estratégicos .....	31
5.1 Objetivos de supervivencia .....	31

5.2 Objetivos de utilidad .....	32
5.3 Objetivos de crecimiento.....	32
<b>Capítulo V. Formulación de las estrategias para Uber Technologies Inc.....</b>	<b>33</b>
1. FODA cruzado y selección de posibles estrategias.....	33
2. Matriz interna externa .....	35
3. Matriz de la gran estrategia .....	36
4. Priorización de las estrategias propuestas a partir del desarrollo de la matriz MPEC .....	37
5. Trazar el impacto social de la cadena de valor.....	38
6. Influencias sociales sobre la competitividad.....	38
7. Plan de acción para alcanzar los objetivos estratégicos para Uber Technologies Inc.....	39
<b>Capítulo VI. Plan funcional de recursos humanos.....</b>	<b>40</b>
1. Introducción .....	40
2. Gestión de recursos humanos.....	40
3. Objetivos del plan de recursos humanos .....	40
4. Análisis del funcionamiento del sistema de recursos humanos .....	41
4.1 Desarrollar estrategias de reclutamiento basadas en el marketing interno.....	42
4.2 Diseñar e implementar un plan integral de capacitaciones y transferencia del conocimiento .	42
4.3 Promover la generación de un ecosistema laboral innovador .....	42
4.4 Posicionar a la organización en el ranking Great Place to Work .....	43
5. Presupuesto .....	43
5.1 Desarrollar estrategias de reclutamiento basadas en el marketing interno.....	43
5.2 Diseñar e implementar un plan integral de capacitaciones y transferencia del conocimiento .	43
5.3 Promover la generación de un ecosistema laboral innovador .....	43
5.4 Listar a la organización en el Ranking Great Place to Work .....	44

<b>Capítulo VII. Plan funcional de marketing .....</b>	<b>45</b>
1. Introducción .....	45
2. Análisis de 7P.....	46
2.1 Producto .....	46
2.2 Precio .....	46
2.3 Plaza.....	47
2.4 Promoción .....	47
2.5 Personas .....	48
2.6 Procesos .....	49
2.7 Posicionamiento.....	49
3. Objetivos del plan de marketing .....	49
4. Acciones y actividades que proponen los objetivos.....	50
4.1 Ingresar a sectores del mercado no atendidos por la industria.....	50
4.2 Ingreso a nuevos mercados .....	51
4.3 Posicionar la marca Uber como la mejor opción de transporte durante las festividades .....	51
5. Presupuesto .....	51
5.1 Ingresar a sectores del mercado no atendidos por la industria.....	51
5.2 Ingresar a nuevos mercados .....	51
5.3 Posicionar la marca Uber como la mejor opción de transporte durante las festividades .....	51
<b>Capítulo VIII. Plan funcional de operaciones .....</b>	<b>52</b>
1. Introducción .....	52
2. Objetivos del plan de operaciones.....	52
3. Acciones y actividades que proponen los objetivos.....	52
3.1 Operatividad de la plataforma.....	53
3.2 Seguridad en la información .....	53
3.3 Establecer nuevas alternativas de servicio .....	53
4. Presupuesto .....	53

4.1 Operatividad de la plataforma .....	53
4.2 Seguridad en la información .....	53
4.3 Establecer nuevas alternativas de servicio .....	54
<b>Capítulo IX. Plan funcional de responsabilidad social empresarial.....</b>	<b>55</b>
1. Introducción .....	55
2. Mapa de grupos de interés de la organización .....	55
2.1 Grupos de interés interno .....	56
2.2 Grupos de interés externo (del entorno).....	56
2.3 Grupos de interés externo (contexto) .....	56
3. Detalle de participación de los principales grupos de interés en el desarrollo de las actividades de la organización .....	56
3.1 Directorio .....	56
3.2 Trabajadores.....	56
3.3 Gobiernos locales.....	56
3.4 Socios conductores.....	57
3.5 Clientes usuarios .....	57
3.6 Proveedores.....	57
3.7 Gobiernos internacionales.....	57
4. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial.....	57
5. Acciones y actividades que proponen los objetivos.....	58
5.1 Desarrollo de un plan de buen gobierno corporativo .....	58
5.2 Prevención de malas prácticas que expongan la reputación de la organización .....	59
5.3 Riesgo de incumplimientos regulatorios.....	59
5.4 Canales de comunicación con los grupos de interés .....	59
5.5. Mitigar daños en el medio ambiente .....	59
6. Presupuesto .....	59

<b>Capítulo X. Plan funcional de finanzas .....</b>	<b>61</b>
1. Introducción .....	61
2. Objetivos del área de finanzas.....	61
3. Simulación financiera y resultados del flujo de caja.....	63
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>66</b>
1. Conclusiones .....	66
2. Recomendaciones.....	66
<b>Bibliografía .....</b>	<b>67</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>86</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Tabla de factores político-legales.....	10
Tabla 2. Tabla de factores económicos .....	11
Tabla 3. Tabla de factores socioculturales .....	12
Tabla 4. Tabla de factores tecnológicos .....	14
Tabla 5. Tabla de factores ecológico-ambientales .....	15
Tabla 6. Tabla de factores globales.....	16
Tabla 7. Impacto de las fuerzas en la rentabilidad .....	20
Tabla 8. Análisis cuantitativo.....	20
Tabla 9. Matriz EFE.....	21
Tabla 10. Matriz VRIO .....	26
Tabla 11. Matriz EFI.....	27
Tabla 12. Matriz FODA .....	33
Tabla 13. Estrategias FODA .....	34
Tabla 14. Objetivos del plan de recursos humanos .....	41
Tabla 15. Objetivos del área de marketing.....	50
Tabla 16. Objetivos del plan de operaciones.....	52
Tabla 17. Objetivos del área de responsabilidad social empresarial .....	58
Tabla 18. Presupuesto del área de finanzas.....	62
Tabla 19. Balance general (millones de USD).....	63
Tabla 20: Flujo de caja proyectado (millones de USD).....	64
Tabla 21: Flujo de caja proyectado con planes (millones de USD) .....	65

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Proceso de Uber .....	6
Gráfico 2. Modelo CANVAS.....	7
Gráfico 3. Clasificación de la industria (NAICS) .....	17
Gráfico 4. Modelo de competencia de las 5 Fuerzas de Porter .....	17
Gráfico 5. Cadena de valor.....	23
Gráfico 6. Matriz tridimensional de negocio .....	29
Gráfico 7. Matriz interna externa .....	36
Gráfico 8. Matriz de la gran estrategia.....	37
Gráfico 9. Mapa de stakeholders.....	55

## Índice de anexos

Anexo 1. Estructura organizacional de Uber .....	76
Anexo 2. ¿Cómo está Uber en el mundo?.....	77
Anexo 3. Beneficios de manejar Uber .....	77
Anexo 4. Cantidad de viajes por día en Nueva York .....	78
Anexo 5. Diferencias entre Uber y servicio de taxi tradicional .....	78
Anexo 6. Tarifas de Uber y Lyft .....	79
Anexo 7. Preferencias de usuarios de Uber y Lyft.....	80
Anexo 8. Matriz PEC .....	81
Anexo 9. Matriz de alineamiento de misión, visión y objetivos estratégicos .....	82
Anexo 10. Matriz de estrategias y planes funcionales .....	83
Anexo 11. Estado de ganancias y pérdidas (millones de USD) .....	84
Anexo 12. Estado de ganancias y pérdidas proyectado con planes (millones de USD) .....	85

## Introducción

Al cierre del 2017, Uber registró una cuota de mercado del 70% en los Estados Unidos, luego de haber iniciado el año con un posicionamiento del 82% (Voz de América, 2018). Sus ventas anuales generaron ingresos por un valor de \$ 7.5 mil millones y se registraron pérdidas por un valor de \$ 4.5 mil millones (Lashinsky, 2018).

Si bien las cifras muestran crecimiento y liderazgo en el mercado, el monto considerado de sus pérdidas genera una alerta a la continuidad de sus operaciones, considerando que principalmente corresponden a la atención de demandas legales sobre casos que han deteriorado directamente su imagen.

Entre los hechos resaltantes que han afectado la reputación de Uber, tenemos lo siguiente:

- El otorgamiento de información engañosa a los conductores respecto de las ganancias que podían obtener (Brant, 2017).
- Casos de violación a clientes usuarios (Griffin, O'brien, Devine, & Black, 2018).
- Robo de información tecnológica (caso Uber vs Waymo, filial automotriz de Alphabet y compañía hermana de Google) (NG & Kerr, 2018).
- Caso de acoso sexual por parte de trabajadores de la organización (Ríos, 2017).
- Campaña de promoción al no uso de la aplicación (*hashtag #DeleteUber*) como represalia de la comunidad hacia la organización por el aparente apoyo de esta a una medida política dada por el presidente de los Estados Unidos, destinada principalmente a suspender la admisión de refugiados y ciudadanos de siete países de origen musulmán. Se hizo de conocimiento, además, que el CEO de Uber era parte del equipo de la consejería económica del presidente Donald Trump (Entrepreneur Staff, Entrepreneur, 2017).
- Maltrato de CEO de Uber a conductor durante la prestación de un servicio, hecho que provocó un descontento tanto de los accionistas que demandaron su renuncia como de los clientes usuarios (Entrepreneur Staff, 2017).
- Manejo inapropiado de las bases de datos de socios conductores y clientes usuarios (Godoy, 2017).
- Acusación de competencia desleal por aparente irregularidad en la apertura de operaciones al no pagar impuestos, no contar con licencias como empresa de transporte y causar problemas de seguridad (Agencia Anadolu, 2018).
- Investigación penal por sospecha de utilización de *software* que permite a conductores evitar ser detectados por autoridades en zonas prohibidas para trabajar (AFP, 2017).

- Utilización de información reservada, obtenida de mala manera, para desacreditar testimonio de una víctima en un caso de violación ocurrido por un conductor de la organización (AFP, 2017).

De esta manera, Uber, una organización valorizada en cerca de US\$69.000 millones de dólares (Team Wall Street Survivor, 2017), que nació hace ocho años de la combinación del valioso talento emprendedor y el aprovechamiento de la revolución digital para brindar solución a una necesidad de transporte en la comunidad, creada bajo un esquema fundamentado sobre los pilares de la economía colaborativa (plataformas digitales que conectan oferta y demanda, transacciones que reducen los costos, mayor interacción social y la democratización), debe implementar en sus procesos internos los controles necesarios que ayuden a otorgar confianza y transparencia en sus operaciones, debido, principalmente, a que la generación de sus negocios depende en gran medida de la percepción que otorgue a los grupos de interés (Máynes & Gutiérrez, 2016).

Ante lo mencionado, en los capítulos siguientes mostramos el resultado de las evaluaciones realizadas que nos han ayudado a determinar los objetivos y las estrategias correspondientes, enfocados en fortalecer la reputación de Uber para asegurar el crecimiento sostenible de la organización. Estas se ven plasmadas en los planes funcionales de recursos humanos, marketing, operaciones, responsabilidad social empresarial y finanzas que proponemos para el periodo 2018- 2021.

## Capítulo I. Antecedentes de la empresa

Las últimas décadas se han caracterizado por el exponencial avance de la ciencia y la tecnología, lo cual ha favorecido la aparición de múltiples emprendimientos en diferentes industrias. Estos se originaron como planteamiento de solución para una necesidad o problema específico, o simplemente se gestó en la mente visionaria de personas que se adelantaron a su época (Santillán León, 2016).

Ante ello, surge entonces la siguiente pregunta: ¿Cómo Uber pasó de una simple idea en París a convertirse en una organización global en tan corto tiempo? Todo se remonta a la temporada de invierno parisina del 2008, en la que el intenso frío, acompañado de lluvia, provoca no estar en la calle más tiempo de lo necesario. Es allí donde el canadiense Garret M. Camp y el estadounidense Travis Kalanick se encontraban para asistir a LeWeb, una de las conferencias más importantes en lo que a *startups* e internet a nivel global se refiere, con la presencia de ponentes de primer nivel, así como diversas empresas e inversionistas (Nazifh, 2015).

En ese contexto, ambos amigos se encontraban esperando un taxi, pero tuvieron problemas para poder contar con los servicios de uno. Fue entonces que se les ocurrió la genial y simple idea de tocar un botón en el celular y conseguir un auto en el momento y lugar que lo requieran.

Un año antes, Garret Camp acababa de vender su primer negocio: StubleUpon, una especie de red social que surgió en 2002, adquirida por eBay por US\$75 millones de dólares americanos; por su parte, Travis Kalanick, junto con sus compañeros de universidad, fundaron Scour Inc. en 1998 (un motor de búsqueda), que fue vendido a Angel Investors en 2000, y luego con dicho capital fundó, al año siguiente, una nueva compañía de intercambio de archivos llamada RedSwoosh que, en 2007, fue comprada por Akamai Technologies por US\$15 millones de dólares americanos. En ese sentido, ambos contaban con fondos suficientes para emprender un nuevo negocio.

La idea surgida en París se mantuvo vigente; tan es así que a inicios de 2009 Camp insistió a Kalanick en el sentido de comenzar dicho proyecto, buscando mejorar el pésimo servicio de taxi tradicional de San Francisco. Es por ello por lo que en marzo Camp comenzó a trabajar el prototipo de la aplicación, la que se denominó UberCab, asociándose con Kalanick con una inversión inicial de US\$250 millones de dólares americanos.

La explicación del nombre original, ÜberCab, es la siguiente: la palabra *über*, en alemán, significa ‘encima de’, pero cuando se utiliza como prefijo, concatenada a una palabra, quiere

decir ‘súper’, mientras que *cab* significa taxi en inglés. El resultado final se entendería como un súper taxi.

Transcurrida la mitad del año, Camp había adquirido nuevamente StubleUpon a eBay y por ello logra convencer a Kalanick para tomar las riendas del proyecto en común. Ya en enero de 2010, las altamente transitadas calles de Nueva York, conocida como la ciudad que nunca duerme, fueron las elegidas para poner en marcha las primeras pruebas de la aplicación con solamente tres vehículos. Es así como el último día de mayo UberCab inicia operaciones en San Francisco, difundida por la publicidad basada en recomendaciones de boca a boca entre las personas. Sin duda alguna, el éxito no les fue ajeno. Las primeras impresiones de los usuarios fueron bastante favorables, ya que se destacaba la rapidez del servicio, incluso a pesar del elevado costo; sin embargo, la comodidad era mejor valorada.

Meses después, en octubre del mismo año, la organización recibió, a la par del apoyo de inversionistas, los primeros de muchos problemas. Debido a las críticas favorables, la organización fue valorada en US\$4 millones de dólares americanos, generando una inyección de US\$1.25 millones de dólares americanos provistos por inversionistas para crecer en el mercado del transporte en California. Por otro lado, la comisión de servicios públicos de California solicitó, mediante una notificación, el cierre de operaciones de la organización al ser calificada como una compañía de taxis cuando en realidad no lo era (actuación ilícita). Ante esta situación, la medida inmediata asumida fue cambiar el nombre de la organización únicamente a Uber, suprimiendo así la palabra *cab*, la cual hacía referencia al servicio de taxis.

Luego de cerrar un excelente año, ya durante el 2011 la organización experimenta el cambio de su CEO, posición que fue ocupada por Ryan Graves. En febrero de dicho año la organización recibió una inversión de US\$11 millones de dólares americanos, a la par de ser valorizada en US\$60 millones de dólares americanos. La expansión iniciaba marcha al abrir operaciones en varias ciudades de los Estados Unidos, tales como Nueva York, Seattle, Chicago y Washington D.C. Ya en diciembre acontecieron dos eventos sumamente importantes: una nueva ronda de financiación por US\$32 millones de dólares americanos y la materialización de aquella idea surgida la tarde de invierno en 2008, habiendo transcurrido tres años: Uber llegaba a la ciudad de la luz, París.

En el 2012 se lanzó UberX, un servicio en el que los vehículos dejan de ser estrictamente de color negro y ofrecen nuevas y menores tarifas. Tras una nueva inyección de fondos por US\$5 millones de dólares americanos, Uber continuó expandiéndose a más ciudades de Estados

Unidos, así como a las principales ciudades de países europeos, tales como Berlín, Ámsterdam, Roma, Estocolmo, Londres y Milán, así como Toronto en Norteamérica. Llegado el año 2013, ya con presencia en cuarenta ciudades, las optimistas proyecciones estimaban alcanzar al cierre de 2014 con una presencia en quinientas.

Asimismo, en dicho año surgió una de las crisis más fuertes en la organización: una demanda presentada por una mujer de 20 años que señalaba haber sido violada por un conductor de Uber luego de que este realizó un servicio a la casa de la demandante. A este suceso se le sumaron varios otros, incluyendo uno por homicidio. No obstante, la organización siguió creciendo, tan es así que llegó a México y Colombia. Asimismo, el estado de California aprobó una ley que garantizaba las operaciones de Uber, la misma que fue replicada en varios otros estados. Adicionalmente, el gigante tecnológico Google Inc. ingresa, a través de una nueva ronda de financiación, con US\$258 millones de dólares americanos.

En el 2014, su arribo a territorio español, específicamente a Madrid y Barcelona, desató una oleada de agresivas protestas y manifestaciones por parte de los conductores de taxi tradicional. Pese a las varias prohibiciones surgidas en varias ciudades a las que llegó Uber, su inminente crecimiento no se ha visto mitigado, sumando además nuevos servicios como UberBoat y UberEats. En abril de 2016 Uber hizo su entrada a Buenos Aires, y en junio de 2017, Uber se suma a los ya conocidos casos por los que padecieron Apple (Steve Jobs), Facebook (Eduardo Saverin), Paypal (Elon Musk), Yahoo! (Jerry Wang) y Groupon (Andrew Mason), en los que no es suficiente ser el fundador o dueño de la empresa para garantizar una posición en ella. Esto le ha ocurrido a Travis Kalanick, CEO de Uber hasta junio de 2017, mes en el que anunció su renuncia a dicha función, forzado por algunos accionistas, al verse involucrado en una serie de escándalos que le pasaron factura a la empresa.

## **1. Modelo de negocio**

Para un mejor entendimiento del modelo de negocio de Uber, la definición básica es satisfacer la necesidad de una persona a través de la interacción de una plataforma tecnológica que conecta a otra que tiene la capacidad de cubrirla. Actualmente esta definición se conoce como economía colaborativa. Sin embargo, ¿cuál sería la diferencia? El internet, que a través de su masificación, viene abriendo un abanico de oportunidades que van de la mano de esta tendencia.

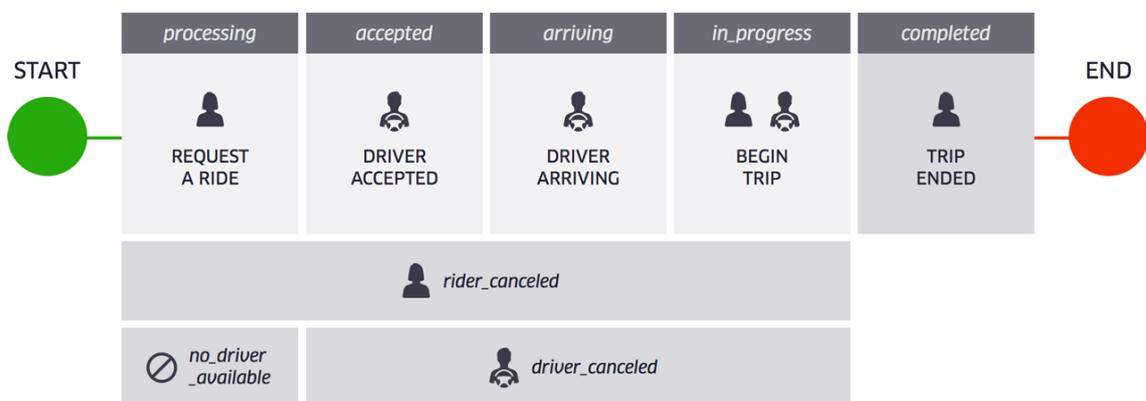
Las organizaciones que nacen de la economía colaborativa se caracterizan por rentabilizar al máximo los activos que, es necesario precisar, no son de su propiedad, sino que son intermediarios que facilitan al máximo algún tipo de transacciones.

Es importante destacar que el rol de los intermediarios no resulta novedoso, toda vez que siempre han existido y cumplido el mismo papel, que es el de conectar proveedores con consumidores. Entonces, ¿en qué radica lo novedoso? Pues, bien, lo innovador se basa en el cambio del modelo proveedor/intermediario/consumidor.

Tradicionalmente, el intermediario centraba sus esfuerzos en conseguir el mejor proveedor, considerando que si este ofrecía los mejores productos se podía captar mayor cantidad de consumidores. No obstante, los nuevos modelos operan de manera inversa, es decir, centran sus esfuerzos en la búsqueda de la mayor cantidad de consumidores, lo cual generará la llegada natural de proveedores.

Es por ello por lo que Uber basa sus actividades principalmente en otorgar al mercado una plataforma tecnológica a través de la cual se permite el contacto inmediato del cliente usuario que tiene la necesidad de movilizarse con el socio conductor, que se encuentra presto a realizar el servicio.

**Gráfico 1. Proceso de Uber**



Fuente: Portal Uber, 2017.

Profundizando en la evaluación, en el gráfico 2 se describe el modelo de negocio de Uber, tomando como referencia el modelo CANVAS, determinado por Osterwalder (2012), quien define al modelo de negocio «como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una organización para obtener ganancias».

El modelo CANVAS constituye una herramienta para crear o pensar modelos de negocio, resumiendo cuatro grandes áreas a considerar por toda organización, es decir, clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, dentro de un cuadro compuesto por nueve módulos.

**Gráfico 2. Modelo CANVAS**

<b>SOCIOS CLAVE</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>OFERTA DE VALOR</b>	<b>RELACIÓN CON CLIENTES</b>	<b>SEGMENTO DE MERCADO</b>
Inversionistas. Conductores con vehículos disponibles. Plataformas de pagos. Proveedor de mapas de localización.	Desarrollo, implementación y mantenimiento de la plataforma tecnológica. Despliegue en el mercado de la funcionalidad que ofrece la plataforma tecnológica. Afiliación de socios conductores.	<b>Para clientes usuarios:</b> Movilidad disponible en el momento requerido. Comodidad en el precio, servicio y forma de pago. Disponibilidad de información previo al servicio (precio, ruta probable, características del conductor y auto).	Interacción automatizada con socios conductores y clientes usuarios a través de la plataforma tecnológica y la web.	<b>Cientes usuarios que:</b> No cuentan con vehículo. No desean conducir. Buscan calidad, comodidad y seguridad en el servicio de transporte. <b>Conductores que:</b> Son dueños de vehículos y están en la búsqueda de nuevas fuentes de ingreso. Les gusta conducir. Buscan ser socios del dueño de un vehículo.
	<b>RECURSOS CLAVE</b>	<b>Para conductores:</b> Alternativa laboral permanente o como fuente de ingresos adicionales.		
	Plataforma tecnológica. Socios conductores.	Horario de trabajo de acuerdo con disponibilidad. Seguridad en el procedimiento de pago.	Aplicaciones móviles: para Android, para iOS. Sitio web	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>			<b>FUENTES DE INGRESOS</b>	
Mantenimiento de infraestructura tecnológica. Salarios a empleados. Pago a socios conductores. Marketing y eventos publicitarios. Pagos a proveedores.			Cobro por servicios de intermediación de transporte a través de plataforma tecnológica.	

Fuente: Elaboración propia, con base en Osterwalder (2012).

## 2. Estructura de la organización

Es necesario precisar que la estructura de la organización no se encuentra publicada en su portal web oficial; sin embargo, el sitio web The Official Board, especializado en proporcionar los organigramas de las 50.000 empresas más importantes del mundo, nos ofrece un esquema de

tres cuerpos, entre los que encontramos a los directores y principales funcionarios de dos niveles siguientes a estos (ver anexo 1).

### **3. Identidad: misión, visión, valores**

#### **3.1 Misión**

Se ha efectuado la búsqueda de la declaración de misión oficial de Uber en su portal web; sin embargo, dicha información no se encuentra disponible.

#### **3.2 Visión**

Se ha efectuado la búsqueda de la declaración de visión oficial de Uber en su portal web; sin embargo, dicha información no se encuentra disponible.

#### **3.3 Valores**

Se ha efectuado la búsqueda de la declaración de valores oficial de Uber en su portal web: sin embargo, dicha información no se encuentra disponible.

## **Capítulo II. Análisis externo**

### **1. Análisis del entorno general**

La sede central de Uber se ubica en San Francisco, California, y ha logrado ampliar su negocio, llegando en la actualidad a desarrollar operaciones en más de 334 ciudades de 59 países en el mundo (*El Tiempo, marzo 2017*) (ver anexo 2).

Con el fin de evaluar las oportunidades y las amenazas que se generan en el macroentorno externo en el que se desarrollan las actividades de la organización, aplicaremos la herramienta PESTEG, cuya metodología considera el análisis de los factores político/legales, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y globales. Para el presente trabajo, el análisis del entorno se centrará en los Estados Unidos de América, siendo este su mercado principal con 246 ciudades.

#### **1.1 Entorno político-legal**

Estados Unidos es un país cuya política, de manera casi tradicional, ha impulsado la apertura hacia el libre mercado, creando un ambiente y espacio propicios para el ingreso de nuevas ideas de inversión. Sin embargo, ningún escenario es estable y permanente, dado que esta situación puede dar un giro en caso de que se diera una coyuntura política desfavorable como, por ejemplo, un contexto electoral no propicio para el desarrollo de la economía, recesiones en los mercados, decisiones políticas que lo lleven a participar activamente en conflictos armados, teniendo esto último efectos materiales que podrían trascender incluso a las organizaciones que realizan operaciones en las zonas de conflicto. Este es un riesgo que Uber debe tener siempre en consideración, no solo por el desarrollo de sus actividades en los Estados Unidos, sino también por sus planes de expansión a diferentes ciudades del mundo.

Respecto del entorno legal, el ingreso de Uber en el mercado americano expuso a la organización, desde un inicio, a diversos problemas con diferentes grupos de interés (taxistas tradicionales, clientes/usuarios y gobiernos locales) que participan o tienen relación con el desarrollo de sus actividades. Esto, sumado a los vacíos legales existentes en los diferentes estados en los que iniciaba operaciones, creó una situación bastante complicada para la organización, que mantiene firme su posición de ser únicamente una plataforma digital que presta un servicio de intermediación.

Por otro lado, siendo claro que la intermediación no marca dependencia con los conductores dueños de los autos que prestan el servicio final al usuario, estos no están sujetos a beneficios

sociales por parte de Uber. Esta propuesta de no contemplar una relación laboral directa podría, en un futuro, presentar consecuencias para la organización, los conductores, los usuarios e, incluso, para el estado, en la medida en que no quedan claras las responsabilidades ante cualquier evento que se pueda presentar.

**Tabla 1. Tabla de factores político-legales**

Variables	Tendencia	Efectos probables	O/A	Fuente
<b>Políticas de gobierno</b>	Poca preocupación por regular la calidad en el servicio de los medios de transporte.	Molestias de los usuarios por la baja calidad en el servicio tradicional de transporte terrestre.	O	<a href="http://www.saferoutestoschools.org/SR2Simages/Transportation_History_sp.pdf">www.saferoutestoschools.org/SR2Simages/Transportation_History_sp.pdf</a>
		Ingreso de nuevas alternativas.		<a href="http://www.census.gov/econ/www/natf/spanish.pdf">www.census.gov/econ/www/natf/spanish.pdf</a>
	Regular la intermediación del servicio de transporte a través de aplicativos tecnológicos.	Implementar obligaciones normativas (gastos).	O/A	<a href="http://www.eluniversal.com.co/economica/fenalco/proyecto-de-ley-busca-regular-plataformas-tecnologicas-de-transporte-283-283">www.eluniversal.com.co/economica/fenalco/proyecto-de-ley-busca-regular-plataformas-tecnologicas-de-transporte-283-283</a>
		Retiro de empresas (reducción de la competencia)		<a href="http://www.ambitojuridico.com/bancoconomico/transito-y-transporte/cuales-son-los-retos-juridicos-para-las-plataformas-que-evitan-la-intermediacion">www.ambitojuridico.com/bancoconomico/transito-y-transporte/cuales-son-los-retos-juridicos-para-las-plataformas-que-evitan-la-intermediacion</a>
<b>Promesas electorales</b>	En épocas electorales, buscar respaldo de gremios tradicionales (masa).	Acuerdos con gremio de transporte tradicional para no permitir el ingreso de nuevas alternativas	A	<a href="http://www.apertura.com/negocios/Como-avanzo-Uber-en-los-Estados-Unidos-20160328-0007.html">http://www.apertura.com/negocios/Como-avanzo-Uber-en-los-Estados-Unidos-20160328-0007.html</a>
<b>Competencia desleal</b>	Nuevas ideas de negocio no tradicional vs. negocio tradicional.	Malestar en trabajadores tradicionales con jornadas laborales poco flexibles ante nuevo proceso de negocio no tradicional.	A	<a href="http://www.lifewire.com/why-uber-is-so-controversial-3862772">www.lifewire.com/why-uber-is-so-controversial-3862772</a> <a href="http://www.eleconomista.com.mx/tecnociencia/2014/12/09/las-controversias-uber-mundo">www.eleconomista.com.mx/tecnociencia/2014/12/09/las-controversias-uber-mundo</a>
<b>Legislación laboral</b>	Acuerdos informales entre empresas innovadoras y sus conductores profesionales.	Formalización de acuerdos entre empresa y conductores.	O	<a href="http://gestion.pe/empresas/uber-logra-acuerdo-sobre-conductores-contratados-estados-unidos-2159225">http://gestion.pe/empresas/uber-logra-acuerdo-sobre-conductores-contratados-estados-unidos-2159225</a> <a href="http://www.s3.amazonaws.com/uber-regulatory-documents/country/mexico/UBER+BV+CONTRATO+DE+SERVICIOS+3+de+setiembre+de+2015.pdf">www.s3.amazonaws.com/uber-regulatory-documents/country/mexico/UBER+BV+CONTRATO+DE+SERVICIOS+3+de+setiembre+de+2015.pdf</a>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 1.2 Entorno económico

Como hemos mencionado en el entorno político, la economía de libre mercado que prevalece en los Estados Unidos permite el ingreso de nuevas alternativas de inversión. En este sentido, las

conocidas *startups* no han sido la excepción y, siendo un tipo de negocio con grandes posibilidades de crecimiento, se vienen desarrollando con mucho éxito ya que principalmente proponen soluciones a necesidades comunes y a menos costos.

En el caso de Uber, la forma en que la organización ha logrado conectar de manera efectiva una demanda un tanto insatisfecha con una alternativa eficiente ha dado buenos resultados, a pesar de presentar algunos problemas. Uber identificó un nicho de mercado que no había sido explotado, cambiando radicalmente el hecho de elegir la forma de transportarse e implementando una nueva opción para los usuarios que ahora pueden movilizarse de una manera más rápida y a un menor costo, comparado con el que ofrece el transporte tradicional.

**Tabla 2. Tabla de factores económicos**

Variables	Tendencia	Efectos probables	O/A	Fuente
<b>Desarrollo económico</b>	Ante una mejora en la situación, los usuarios buscan alternativas por mejores servicios.	Preferencia por medios que otorguen comodidad y buenos precios por el servicio.	O	<a href="http://www.businessinsider.com/uber-vs-taxi-pricing-by-city-2014-10">www.businessinsider.com/uber-vs-taxi-pricing-by-city-2014-10</a>
				<a href="http://www.lifewire.com/why-uber-is-so-controversial-3862772">www.lifewire.com/why-uber-is-so-controversial-3862772</a>
				<a href="http://www.uber.com/es-PE/fare-estimate/">www.uber.com/es-PE/fare-estimate/</a>
<b>Política monetaria</b>	Tendencia hacia el libre mercado.	Inclinación del usuario hacia la mejor opción posible, innovadora y diferenciada.	O	<a href="http://www.ride.guru/content/resources/rideshares-worldwide">www.ride.guru/content/resources/rideshares-worldwide</a>
	Apertura a la inversión privada	Ingreso de inversionistas en mercados potenciales.	O	<a href="http://www.entrepreneur.com/article/265900">www.entrepreneur.com/article/265900</a>
				<a href="http://www.startupxplore.com/es/blog/invertir-en-startups-sectores-con-mas-futuro/">www.startupxplore.com/es/blog/invertir-en-startups-sectores-con-mas-futuro/</a>
				<a href="http://www.101startups.com/">www.101startups.com/</a>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 1.3 Entorno sociocultural

No hay duda alguna de que la llegada de Uber a los consumidores de servicios de transporte ha generado conflictos entre los grupos de interés inmersos en esta industria. Y es que no se puede negar que Uber está encontrando ciertas barreras, tanto en el mercado estadounidense como en las ciudades a las que está llegando, en cumplimiento de su plan de expansión. A pesar de este contexto algo desfavorable, en los Estados Unidos se han generado ventajas a favor de Uber (ver anexo 3), ocasionando como resultado una considerable disminución en el costo de las licencias de taxi.

Chicago es la segunda ciudad en los Estados Unidos con mayores licencias de taxi otorgadas, las cuales ascienden aproximadamente a 7.000 y ostentaban un costo promedio de US\$70.000.00 dólares americanos en el 2007. Para el 2013, este costo alcanzó un pico que llegó a los US\$350.000.00 dólares americanos, elevando cinco veces su valor en casi siete años. En el 2015, Uber llegó a frenar el acelerado crecimiento del valor de las licencias de taxi, reduciéndolo a US\$270.000.00 dólares americanos aproximadamente (*USA Today* 2015). En este contexto, las empresas emisoras de licencias han tenido que replantear sus proyecciones, toda vez que la tendencia de la demanda fue a la caída y cada vez menos gente optaba por ingresar en el negocio del taxi tradicional, al no encontrar seguro el retorno de su inversión, escenario no contemplado años atrás (ver anexo 4).

Por otro lado, la personalización de los servicios ofrecidos en el mercado es un factor clave de éxito frente a la competencia. En Washington D.C. se ha identificado una situación relacionada con el servicio de transporte postescolar de Uber, que busca cubrir la necesidad que tienen los padres para trasladar a sus hijos en horas de mayor congestión vehicular, a fin de cumplir con sus actividades adicionales a las escolares (*The Washington Post* 2015).

**Tabla 3. Tabla de factores socioculturales**

<b>Variables</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efectos probables</b>	<b>O/A</b>	<b>Fuente</b>
<b>Conflictos sociales</b>	Disminuye actividad del transporte ofrecido por los taxis tradicionales.	Disminución de la incursión en el negocio del taxi al no ser rentable en el tiempo.	O	<a href="http://www.usatoday.com/story/news/2015/05/17/taxi-medallion-values-decline-uber-rideshare/27314735/">www.usatoday.com/story/news/2015/05/17/taxi-medallion-values-decline-uber-rideshare/27314735/</a>
<b>Calidad de vida</b>	Optar por mejores alternativas de transporte.	Preferencia por servicio que otorga seguridad y confianza, con fácil accesibilidad.	O	<a href="http://www.washingtonpost.com/local/traffic-and-commuting/harried-parents-embracing-uber-to-move-kids-around-town/2015/03/10/5ab34ffe-c12e-11e4-ad5c-3b8ce89f1b89_story.html?utm_term=.128a68c803b9">www.washingtonpost.com/local/traffic-and-commuting/harried-parents-embracing-uber-to-move-kids-around-town/2015/03/10/5ab34ffe-c12e-11e4-ad5c-3b8ce89f1b89_story.html?utm_term=.128a68c803b9</a>
<b>Oportunidades laborales</b>	Empleo a tiempo parcial o completo.	Incremento de conductores que buscan generar ingresos extra en función a las horas de conexión a la plataforma de la aplicación.	O	<a href="http://www.aarp.org/espanol/hogar-familia/tecnologia/andres-cavelier/info-2016/trabajo-uber-lyft-goshare-buddytruck.html">www.aarp.org/espanol/hogar-familia/tecnologia/andres-cavelier/info-2016/trabajo-uber-lyft-goshare-buddytruck.html</a>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### **1.4 Entorno tecnológico**

Actualmente podemos realizar diversas actividades de forma simplificada y en cuestión de segundos. Las tareas del trabajo, la búsqueda de información, la comunicación e incluso el transporte se han visto impactados con los avances tecnológicos, transformando así las formas tradicionales de hacer las cosas en nuevas formas basadas en innovación y disrupción. En líneas generales, la tecnología ha cambiado las industrias y, por consiguiente, la forma cómo el consumidor final interactúa con ellas.

La necesidad de las personas en cuanto a transportarse desde un punto A con destino al punto B siempre ha existido, y a lo largo del tiempo solamente ha evolucionado la forma de llevarla a cabo, sin cambiar la finalidad del asunto. Es en ese sentido que surgen ideas creativas respecto de cómo integrar ese cambio en la forma a una solución basada en tecnología.

Con el contundente crecimiento de las ventas de dispositivos móviles inteligentes (existen actualmente 5.000 millones y 1.500 millones de *smartphones* vendidos solo el año pasado, según xatakamovil.com), muchas personas tienen acceso a infinita información y múltiples servicios online, diseñados con el objetivo de simplificar la vida. Según LaPrensa.pe, en noviembre del 2014 un equipo de alta gama en los Estados Unidos costaba entre US\$600.00 y US\$700.00 dólares americanos; sin embargo, las ventas de equipos más económicos ganaban cada vez más terreno entre los consumidores de dicho país.

Dentro de este contexto es que la aparición de Uber ha encontrado un gran soporte en cuanto al público objetivo que utilizaría su servicio, simplificando la experiencia de transportarse, desde la forma de conseguir el vehículo hasta el trayecto a seguir e, incluso, la forma de pagar el servicio.

**Tabla 4. Tabla de factores tecnológicos**

Variables	Tendencia	Efectos probables	O/A	Fuente
<b>Avance y de disponibilidad de tecnología</b>	Masificación de teléfonos móviles de última generación.	Mayor cantidad de clientes y usuarios de aplicaciones de transporte.	O	<a href="http://www.cnet.com/es/como-se-hace/uber-lyft-apps-choferes-a-pedido/">www.cnet.com/es/como-se-hace/uber-lyft-apps-choferes-a-pedido/</a>
				<a href="http://www.bbc.com/mundo/blogs/2014/07/140730_blog_un_mundo_feliz_apps_para_taxis">www.bbc.com/mundo/blogs/2014/07/140730_blog_un_mundo_feliz_apps_para_taxis</a>
	Aparición de ideas innovadoras/disruptivas relacionadas con el transporte.	Aparición de nuevos competidores con propuesta de cambios en el modelo.	A	<a href="http://www.elmundo.es/economia/2014/07/02/53b41930e2704ec1458b457d.html">www.elmundo.es/economia/2014/07/02/53b41930e2704ec1458b457d.html</a>
<b>Alianzas estratégicas</b>	Crecimiento continuo y exponencial de los usuarios de aplicaciones móviles específicas.	Alianzas para aplicaciones preinstaladas por defecto en los dispositivos móviles.	O	<a href="http://www.elfinanciero.com.mx/tech/aplicaciones-se-unen-a-fabricantes-y-operadores-para-atraer-usuarios.html">www.elfinanciero.com.mx/tech/aplicaciones-se-unen-a-fabricantes-y-operadores-para-atraer-usuarios.html</a>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 1.5 Entorno ecológico-ambiental

En los últimos años, tanto desde las entidades públicas como privadas, a nivel mundial, se ha incrementado la preocupación por el cuidado del medio ambiente. En este contexto, las empresas que prestan servicio de transporte a personas o de intermediación de transporte no son la excepción; por ello, tienen la obligación de velar porque los vehículos utilizados para prestar el servicio se encuentren en condiciones adecuadas y no sean objetos contaminantes para la sociedad. Deben ofrecer alternativas que promuevan el menor consumo de combustible, utilicen energías renovables o el uso de servicios compartidos, como son los llamados *pools*.

**Tabla 5. Tabla de factores ecológico-ambientales**

<b>Conservación del medio ambiente</b>	Mayor conciencia del sector privado por el cuidado del medio ambiente.	Buscar conductores que cuenten con vehículos más amigables con el medio ambiente.	O	<a href="http://www.motorpasion.com/otros/que-tipo-de-vehiculo-es-el-mejor-para-usar-como-taxi">www.motorpasion.com/otros/que-tipo-de-vehiculo-es-el-mejor-para-usar-como-taxi</a>
		Participación de las compañías en campañas por el cuidado del medio ambiente	O	<a href="https://newsroom.uber.com/share-a-ride-plant-a-tree/">https://newsroom.uber.com/share-a-ride-plant-a-tree/</a>
<b>Emanación de gases tóxicos</b>	Buscar medios de transporte menos contaminantes.	Considerar el transporte compartido ( <i>pool</i> ) como una buena alternativa de servicio.	O	<a href="http://blogs.icemd.com/blog-el-marketing-y-la-economia-colaborativa/compartir-coche-o-carpooling-ventajas-y-desventajas-parte-i/">http://blogs.icemd.com/blog-el-marketing-y-la-economia-colaborativa/compartir-coche-o-carpooling-ventajas-y-desventajas-parte-i/</a>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### **1.6 Entorno global**

Gracias al avance tecnológico que ha permitido la interconexión entre comunidades y países, podemos decir que en el mundo de hoy cada vez existen menos fronteras. Es frecuente ver a diferentes organizaciones desarrollar sus actividades en cualquier parte del mundo sin necesidad, en algunos casos, de implementar grandes estructuras. Sin embargo, existen algunos riesgos a considerar, como las decisiones que puedan tomarse en determinada comunidad que afectan de manera material la operatividad de las organizaciones y el desarrollo de nuevos avances que pueden propagarse a velocidades inimaginables.

**Tabla 6. Tabla de factores globales**

Variables	Tendencia	Efectos probables	O/A	Fuente
<b>Factores geopolíticos</b>	Globalización e interconexión mundial.	Decisiones políticas afectarán el desarrollo de los mercados globales.	A	<a href="http://www.dinero.com/opinion/opinion-online/articulo/entornos-politicos-afectan-empresas/93078">http://www.dinero.com/opinion/opinion-online/articulo/entornos-politicos-afectan-empresas/93078</a>
<b>Diversidad</b>	Gran diversidad en las costumbres de cada país; cantidad de culturas diferentes, formas de gobierno, legislaciones, etc.	Alto riesgo debido a la rápida estrategia de expansión de la compañía.	A	<a href="https://www.rankia.com/blog/opiniones/1977906-cuales-son-mejores-paises-para-invertir">https://www.rankia.com/blog/opiniones/1977906-cuales-son-mejores-paises-para-invertir</a>
<b>Urbanización</b>	Tendencia hacia la urbanización y el crecimiento de las ciudades en el mundo.	Mayor requerimiento de los servicios de transporte actuales y potenciales.	O	<a href="http://www.bancomundial.org/es/topic/urban-development/overview">http://www.bancomundial.org/es/topic/urban-development/overview</a>
<b>Estabilidad política</b>	Políticas de estado en mercados potenciales respaldan la inversión privada.	Apertura en mercados potenciales.	O	<a href="http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/estadosunidos_ficha%20pais.pdf">www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/estadosunidos_ficha%20pais.pdf</a>
				<a href="http://www.oecd.org/investment/investmentfordevelopment/38316751.pdf">www.oecd.org/investment/investmentfordevelopment/38316751.pdf</a>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 2. Análisis de la industria

### 2.1 Industria

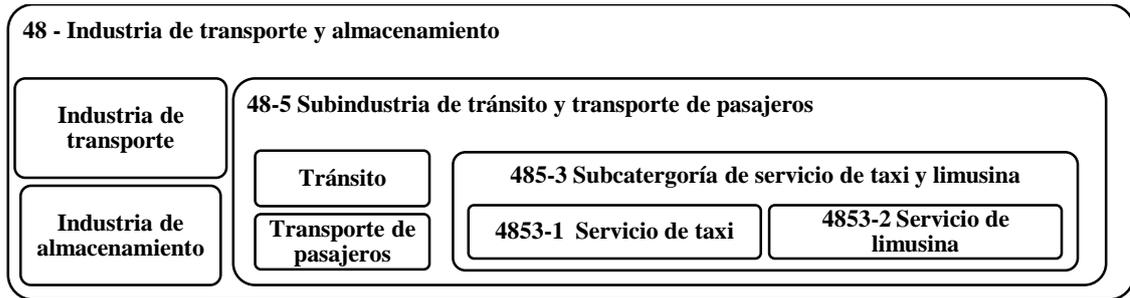
El Sistema Norteamericano de Clasificación de Industrias (North American Industry Classification System - NAICS) clasifica los establecimientos comerciales con el fin de recopilar, analizar y publicar datos estadísticos relacionados con la economía de los EE.UU. Los códigos de industria del NAICS definen a los establecimientos con base en las actividades que desempeñan, principalmente (Proyecto estadísticas de transporte de América del Norte, 2000). En la actualidad, Uber se encuentra dentro de la siguiente clasificación de industria, según su código NAICS:

48 - Industria de transporte y almacenamiento.

485 – Subindustria de tránsito y transporte terrestre de pasajeros.

4853 – Subcategoría de servicio de taxi y limusina.

**Gráfico 3. Clasificación de la industria (NAICS)**

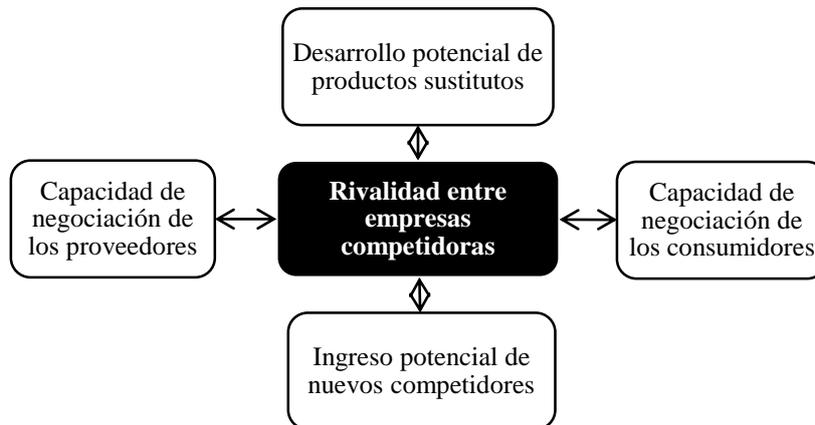


Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 2.2 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

Para evaluar el grado de competencia de la industria y su influencia en el desarrollo de las actividades de la organización, utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Esta herramienta nos ayudará a determinar las estrategias que nos permitirán aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas detectadas en el proceso.

**Gráfico 4. Modelo de competencia de las 5 Fuerzas de Porter**



Fuente: Michael Porter, 1979.

Para este fin, utilizaremos una evaluación cualitativa basada principalmente en el resultado que ocasiona cada fuerza sobre la rentabilidad, así como en los costos y precios de la industria. También haremos una evaluación cuantitativa con una calificación de entre 1 y 5, de acuerdo con el resultado de la fuerza que sea no atractivo, medianamente no atractivo, neutral, medianamente atractivo o, por último, atractivo.

### 2.2.1 Poder de negociación de los proveedores: alto

El modelo Uber se basa íntegramente en intermediar, a través de un aplicativo tecnológico, la prestación de un servicio de movilidad ofrecido por conductores independientes. Es por ello por

lo que presenta una alta dependencia respecto de empresas proveedoras de servicios, tales como las siguientes:

- Telefonía e internet (proveedores locales).
- Procesadores de pago (Braintree Payments, Expensify, PayPal y Square).
- Desarrollo y tecnologías de información (Atlassian JIRA, Twilio, Redis, Cisco Jasper).
- Soporte de software (Streak, Zendesk, Sparkcentral, Delighted).

Asimismo, para aspectos de soporte, trabaja con estas empresas:

- Análisis de estadísticas (Mixpanel, Heap, Optimizely, Yahoo! Analytics).
- Marketing (Sprinklr, TweetDeck, Rafflecopter, NUVI).
- Recursos humanos (AngelList Jobs, Hired, Recruitby, Staff Finder).

Por lo indicado, siendo sensible la participación de los proveedores en el funcionamiento de la organización, consideramos su influencia alta en el desarrollo del negocio.

Poder: Alto / Nivel de atractivo: (2) Medianamente no atractivo

### **2.2.2 Poder de negociación de los clientes: bajo**

El modelo de negocio no permite la injerencia de los clientes (tanto usuarios como socios conductores) a participar en la definición del precio del servicio de intermediación prestado por la organización. El flujo del servicio se activa cuando el cliente usuario tiene la necesidad de transportarse. Este ingresa su solicitud al aplicativo y a través de este medio contacta al socio conductor más cercano para que lo atienda. El precio de la operación es definido por la aplicación, según los datos ingresados. Esta breve descripción del proceso muestra que la influencia de los clientes usuarios para negociar el servicio es bajo.

Sin embargo, debemos considerar que sí es muy importante para la organización la opinión del cliente usuario respecto del servicio brindado (canal boca a boca), dado que su experiencia va a ser una fuente de publicidad que servirá a la expansión del negocio. Poder: Bajo / Nivel de atractivo: (5) Muy atractivo

### **2.2.3 Amenaza de nuevos competidores: baja**

En los últimos años nos encontramos en un entorno altamente competitivo para cubrir las diferentes necesidades que demanda el mercado. Se ofrece calidad, una inmejorable experiencia, satisfacción y buen precio. Según Magretta (2013), lo importante de la competencia no es derrotar al rival, tampoco lograr una venta; lo más importante es obtener utilidades, y competir

para ello es más complejo. En este contexto, el modelo de transporte posicionado durante años ha sido el taxi tradicional, el cual se vio relegado ante la aparición de nuevos competidores como Uber, cuya propuesta está basada en un modelo de economía colaborativa que refiere la interacción de varias personas a través de un medio digital con la finalidad de satisfacer una necesidad específica: transportarse.

Sin embargo, siendo la llegada de Uber un suceso que en su momento rompió esquemas, por ser un modelo de negocio novedoso no contemplado, después de iniciar operaciones aparecieron en el mercado nuevas propuestas que persiguen el éxito y el crecimiento exponencial que ha experimentado Uber, lo cual se ha convertido en una ardua tarea en un mercado muy difícil y competitivo. Por lo indicado, la aparición de nuevos competidores en este tipo de industria es baja, al encontrarse saturado por la competencia. Poder: Bajo - Nivel de atractivo: (4) Medianamente atractivo

#### **2.2.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos: alta**

En la industria del transporte existen diversos tipos de servicios o productos sustitutos al servicio prestado por Uber, siendo los principales el auto propio, el transporte público (buses, trenes y tranvía, entre otros), el servicio tradicional de taxi y la bicicleta, entre otros (ver principales diferencias entre Uber y el servicio de taxi en el anexo 5). Es importante destacar el uso de auto propio como un fuerte sustituto para Uber, al cual dicha organización, así como otros servicios similares, buscarían desplazar en el tiempo (Bradley, 2015). Es en este sentido que consideramos alta la amenaza del ingreso de productos o servicios sustitutos. Poder: Alta - Nivel de atractivo: (2) Medianamente no atractivo

#### **2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes: Alta**

Rivalidad entre competidores existentes: alta

En la actualidad existen varias alternativas en el mercado que ofrecen la intermediación digital en el servicio de transporte (Uber, Lyft, Safr y Wingz, entre otras). En ese sentido, el competidor que mantiene la mejor estrategia en precio y excelencia en el servicio determinará la fidelización del cliente. Por ello, siendo esta una ardua tarea que se vive diariamente en el mercado existe una alta competencia que no necesariamente se discrimina por el servicio de intermediación, sino por el servicio final que otorgue el conductor independiente (ver anexo 6 y 7: Ganancias promedio por viaje y preferencias de usuarios Uber vs Lyft). Poder: Alta - Nivel de atractivo: (1) No atractivo.

### 2.3 Grado de atracción de la industria

En conclusión, de acuerdo con lo indicado por Magretta (2013) respecto de que la organización busca finalmente la rentabilidad o la utilidad, el análisis efectuado indica que la rentabilidad es favorable solo en la negociación con clientes usuarios/socios conductores y en la entrada de nuevos competidores, mientras que se torna adversa en los casos de negociación con proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos y en la rivalidad de competidores existentes. Por lo señalado, y de acuerdo con el análisis cuantitativo que se muestra a continuación, se vislumbra que se trata de una industria medianamente no atractiva para nuevos competidores.

**Tabla 7. Impacto de las fuerzas en la rentabilidad**

Factores internos		Impacto			
Poder de negociación con los proveedores	↑	Rentabilidad	↓	Costos	↑
Poder de negociación de los clientes	↓	Rentabilidad	↑	Costos Precios	↓ ↑
Amenaza de nuevos competidores	↓	Rentabilidad	↑	Costos Precios	↓ ↑
Amenaza de productos sustitutos	↑	Rentabilidad	↓	Costos Precios	↑ ↓
Rivalidad entre competidores existentes	↑	Rentabilidad	↓	Costos Precios	↑ ↓

Fuente: Elaboración propia, con base en Joan Magretta, 2013.

**Tabla 8. Análisis cuantitativo**

		No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo		
Evaluación fuerza		1	2	3	4	5	Total	
Poder de negociación con proveedores	Alto						Bajo	2
Poder de negociación de los clientes	Bajo						Alto	5
Amenaza de nuevos competidores	Bajo						Alto	4
Amenaza de productos sustitutos	Alto						Bajo	2
Rivalidad entre competidores existentes	Alto						Bajo	1
<b>Promedio</b>							<b>2,8</b>	

Fuente: Elaboración propia, con base en Michael Porter, 1987.

## 2.4 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Con el fin de evaluar el impacto de oportunidades y amenazas identificadas, se ha desarrollado la matriz de evaluación de factores externos (EFE). Como parte del proceso, la matriz presenta una ponderación de cada competencia en el rango de 0.00 (no importante) y 1.00 (importante), dependiendo de su relevancia en la industria en la que participa la organización. Asimismo, cada evento tiene una calificación que se encuentra en el rango del 1 a 4 puntos, tomando como referencia qué tan eficaces son las estrategias de la organización con respecto de la competencia evaluada. En este contexto, 4 representa la estrategia superior, 3 la estrategia que se encuentra por encima del promedio, 2 la estrategia promedio y 1 la estrategia deficiente.

**Tabla 9. Matriz EFE**

Competencias clave	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Baja inversión para el ingreso a nuevos mercados	0,05	4,00	0,20
Estado promueve la inversión privada	0,05	4,00	0,20
Mala calidad en el servicio de transporte tradicional	0,10	4,00	0,40
Preocupación del sector privado por el cuidado del medio ambiente	0,05	3,00	0,15
Oferta de conductores para prestar el servicio	0,10	4,00	0,40
Mejorar calidad de servicio	0,10	4,00	0,40
Masificación de teléfonos móviles de última generación	0,10	4,00	0,40
Preferencia del mercado (usuarios) por alternativas de servicio que otorgan comodidad y buenos precios	0,10	4,00	0,40
Competencias clave	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Amenazas</b>			
Restricciones de ingreso como política de estado en algunos países	0,10	1,00	0,10
Regular la intermediación del servicio de transporte a través de aplicativos tecnológicos	0,05	1,00	0,05
Participación de los gremios de transporte tradicional	0,10	2,00	0,20
Aparición de ideas innovadoras/disruptivas relacionadas con el transporte público	0,05	2,00	0,10
Eventos adversos ocurridos en servicios intermediados a través de aplicativos tecnológicos	0,05	1,00	0,05
<b>Total</b>			<b>3,05</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en Fred David, 2008.

Habiéndose multiplicado la ponderación de cada competencia por la calificación obtenida, se determinó que la puntuación ponderada para Uber es de 3,05. Este resultado señala que la

organización puede responder a las oportunidades y las amenazas existentes en la industria; es decir, puede aprovechar las oportunidades y minimizar los efectos adversos de las amenazas existentes. Cabe indicar que si la puntuación hubiera sido de 2,5 significaría que la organización se encuentra dentro de un promedio ponderado aceptable, y de haber sido 4 significaría que la organización viene respondiendo muy bien a las amenazas y las oportunidades existentes en su industria.

## **2.5 Conclusiones del análisis externo**

Luego de revisar el resultado de las evaluaciones realizadas, podemos concluir que a pesar de que la industria del transporte es poco atractiva para entrar a competir en los Estados Unidos, los escenarios del entorno en que se desenvuelve la organización son favorables para su desarrollo y, con un resultado positivo del análisis de factores externos, tenemos claramente definido que la organización debe aprovechar al máximo las oportunidades brindadas por el mercado y considerar implementar los controles necesarios para mitigar los riesgos a las que se encuentra expuesta, si es que desea continuar compitiendo en una industria tan dura.

### Capítulo III. Análisis interno

Uber ofrece a sus clientes usuarios una propuesta de valor atractiva pues, a partir de una sencilla interacción con el celular, estos pueden conocer el costo del servicio, así como indicar al socio conductor el punto de partida y el destino final del viaje, concluyendo el servicio con el cobro a un medio de pago en línea previamente configurado. A continuación, realizaremos el análisis interno de la organización utilizando el análisis de la cadena de valor (McKinsey), el análisis de recursos y capacidades (VRIO) y la evaluación de factores internos (EFI).

#### 1. Cadena de valor

De acuerdo con el modelo propuesto por McKinsey & Company en la década de los años ochenta, una organización puede ser conformada por una cadena de seis actividades secuenciales, con un mismo nivel de importancia para cada una, orientadas todas al éxito organizacional.

Es importante entender la cadena de valor como una herramienta que se utiliza para analizar las actividades de la organización así como sus interacciones y, de esa forma, facilitar la identificación de sus fuentes de ventaja competitiva. Según lo antes mencionado, debido al notable posicionamiento que Uber ha logrado mantener desde su aparición en el mercado, la organización ha tenido que enfrentar diversos retos que abarcan tanto temas sociales como culturales, que incluso podrían desestabilizar a cualquier organización cuya estructura no se encuentre adecuadamente definida. En este sentido, se desarrollará la cadena de valor de Uber:

#### Gráfico 5. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia, con base en McKinsey & Company (1980).

##### 1.1 Diseño del servicio

La historia se inicia cuando la necesidad de conseguir un taxi, durante una fría tarde en París en 1998, motivó en Travis Kalanick y Garrett Camp a formular una solución que, a través del

simple hecho de presionar un botón en el celular, les permitiera conseguir rápidamente un viaje en auto. Por ello Uber utiliza la funcionalidad del sistema de posicionamiento global (*GPS*) del teléfono móvil del cliente usuario para localizar su ubicación, fijar en el mapa el punto de destino y, como siguiente paso, iniciar la búsqueda del socio conductor más cercano disponible, quien atenderá el servicio, constituyendo así una solución práctica y cómoda.

## **1.2 Tecnología**

Si hay algo que se debe dejar en claro es que Uber no es una compañía de taxi. Se trata de una organización que brinda una solución basada en tecnología, nacida de la economía colaborativa, que, a través de su aplicación para dispositivos móviles, busca conectar a socios conductores con clientes usuarios que requieran un transporte rápido y seguro. Es su plataforma tecnológica, basada en un genial y robusto algoritmo, la que se encarga de gestionar las solicitudes de los clientes usuarios, asignar a un socio conductor para dirigirse al punto de recojo y calcular el costo del servicio y la ruta más eficiente para el viaje.

## **1.3 Operaciones**

Detrás del servicio tangible que presenta Uber, se encuentran equipos de trabajo que desarrollan diferentes tareas, tales como procesos que permitan el desarrollo del servicio y crecimiento del negocio, el análisis y el diseño de métricas en cuanto a clientes usuarios y socios conductores que permitan desplegar programas de incentivos, la definición y la priorización de nuevos proyectos, el análisis y la evaluación de factores económicos, definir la expansión a nuevos mercados y la generación de nuevos tipos de servicios.

## **1.4 Marketing**

Uber hizo su aparición en el mercado y generó una gran revolución, puesto que ha cambiado la forma como se desarrollaba esa industria, lo cual ha traído consigo la aparición de seguidores y detractores a la vez.

Es importante señalar que la organización identificó una necesidad, convirtiendo así una oportunidad en una valiosa solución. Los taxis tradicionales constituyen un medio de transporte de gran utilización alrededor del mundo; sin embargo, no necesariamente representan un servicio de calidad, y dado que el usuario se encuentra en la búsqueda de buenas experiencias en cada bien o servicio que adquiera, Uber trae consigo atributos tales como vehículos nuevos, seguridad y precios competitivos, con un mínimo tiempo de espera.

Cabe destacar que si algo ha acompañado de forma constante a Uber ha sido la crítica, y si no tuviese tanta difusión por parte de sus detractores, tampoco sería tan popular. Tan es así, que los competidores han favorecido en cierta manera a la organización, ya que muchas personas se han interesado en conocer más sobre ella e incluso utilizar sus servicios.

Un factor que ha sumado al crecimiento de Uber ha sido sin duda el crecimiento de los usuarios de teléfonos móviles, quienes tienen alta expectativa respecto de las novedades tecnológicas y las innovaciones que estas traen consigo. Por ejemplo, Uber permite la identificación del conductor y del vehículo que transportará al cliente usuario, e incluso facilita el pago del servicio de manera virtual, a través de la afiliación de un medio de pago electrónico, desapareciendo así el uso del dinero en efectivo. No obstante, la estrategia que mejores resultados le ha brindado es la difusión de la marca a través de los propios clientes usuarios, ya sea a través del marketing de boca a boca y promoviendo la afiliación con códigos promocionales de descuento, o a través de publicaciones en las redes sociales, tales como Facebook y Twitter.

### **1.5 Distribución**

Uber distribuye el acceso a su plataforma, tanto para el conductor como para el usuario, a través de las tiendas de aplicaciones para los principales sistemas operativos para dispositivos móviles: *App Store (Apple)* y *Google Play (Google)*, lo cual garantiza facilidad de acceso; posterior a ello, una vez que el cliente usuario tenga acceso a la aplicación puede acceder y disfrutar del servicio ofrecido por Uber.

### **1.6 Servicio**

De cara al cliente usuario, la propuesta de Uber resulta altamente atractiva pues, como ya se ha mencionado, el marketing de boca a boca se ha constituido como una estrategia altamente efectiva para la organización. Los componentes de servicio que acompañan la oferta, y que además son valorados por el cliente usuario, son el punto de recojo previamente indicado, el reducido tiempo de espera, la seguridad en el transporte e información del socio conductor, la tarifa fraccionada y estimación de esta antes de iniciar el viaje, la facilidad de pago, la calificación al socio conductor y el soporte.

En cuanto al socio conductor, Uber le proporciona también un atractivo paquete de componentes de servicio, como la ubicación fija de recojo, las transacciones sin dinero en efectivo, la fuente de ingreso adicional a sus actividades cotidianas, la flexibilidad de tiempo, la calificación y la retroalimentación en cada servicio. Para ambos casos, Uber aporta un factor

muy valorado por las personas, el ahorro del tiempo, toda vez que permite la conexión en línea entre el cliente usuario y el socio conductor.

## 2. Análisis de recursos y capacidades.

De acuerdo con Barney & Hesterly (2008), resulta importante realizar el análisis VRIO, que presenta las cuatro condiciones que deberían tener los recursos o las capacidades de las empresas para poder convertirse en ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo. Para ello, se han enumerado los recursos y las capacidades de Uber que consideramos relevantes para poder competir en la industria del transporte y los hemos calificado de acuerdo con las características VRIO (valor, rareza, inimitable y organización).

Como resultado del análisis, podemos apreciar que Uber cuenta con ventajas competitivas sostenibles en su infraestructura tecnológica y en su alta capacidad para competir a nivel global, por lo que podemos determinar que la ventaja competitiva de la compañía se encuentra basada en la diferenciación de su plataforma tecnológica y su modelo de negocio innovador, brindando servicios diferenciados a sus clientes usuarios.

**Tabla 10. Matriz VRIO**

Recurso/Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Permisos/Licencias	×	×	×	×	Desventaja competitiva
Recursos financieros	✓	✓	×	×	Ventaja competitiva temporal
Marca valorada	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de innovación de productos y servicios	✓	✓	×	×	Ventaja competitiva temporal
Infraestructura tecnológica	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de competir a nivel global	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible
Cultura organizacional	×	×	×	×	Desventaja competitiva
Servicio al cliente	✓	✓	×	×	Ventaja competitiva temporal
Gama de servicios diferenciados	✓	✓	×	×	Ventaja competitiva temporal
Tarifas diferenciadas	✓	✓	×	×	Ventaja competitiva temporal
Modelo de negocio	✓	✓	×	×	Ventaja competitiva temporal
Promoción/Canales	✓	×	×	×	Igualdad competitiva
Eficiencia en procesos	✓	✓	×	×	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Elaboración propia, con base en Jay Barney, 2008.

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

La matriz de evaluación de factores internos nos permite valorar, de manera resumida, cuáles de los recursos y capacidades más resaltantes revisados anteriormente constituyen una fortaleza o debilidad en las áreas o procesos funcionales de la organización. La matriz presenta la ponderación de cada competencia en el rango de 0.00 (no importante) y 1.00 (importante), dependiendo de su relevancia para alcanzar el éxito de la organización en la industria en la que se desenvuelve. Asimismo, cada evento tiene una calificación en el rango de 1 a 4 puntos, tomando como referencia el desenvolvimiento de estos con respecto de la competencia evaluada. En este contexto, 4 representa una fuerza mayor, 3 es una fuerza menor, 2 una debilidad menor y 1 una debilidad mayor.

**Tabla 11. Matriz EFI**

Competencias clave	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Alto énfasis en la satisfacción del cliente (usuario)	0.10	4.00	0.40
Alto valor de la marca ( <i>brand equity</i> )	0.15	4.00	0.60
Estrategia de precios dinámicos	0.15	4.00	0.60
Alta tasa de crecimiento	0.10	3.00	0.30
Preocupación por nuevas alternativas de servicio	0.10	4.00	0.40
<b>Debilidades</b>			
Alta dependencia de internet y dispositivos móviles que soporten Uber	0.10	1.00	0.10
Alta dependencia de conductores	0.05	2.00	0.10
Carencia de políticas de fidelización de usuarios	0.05	1.00	0.05
Orientado solo a personas que utilizan la tecnología	0.05	1.00	0.05
Aspectos reputacionales de principales funcionarios	0.15	1.00	0.15
<b>Total</b>			<b>2,75</b>

Fuente: Elaboración propia, con base en Fred David, 2008.

Como se aprecia, el resultado del análisis efectuado en la matriz EFI para Uber (tabla 11) nos muestra una puntuación de 2.75. Siendo esta superior al promedio, podemos concluir que es internamente fuerte; sin embargo, a pesar de ello, posee también debilidades en la cultura de la organización y el gobierno corporativo que, de no ser tomadas con la debida conciencia e importancia, podrían acarrear serias consecuencias para la organización.

#### **4. Conclusiones del análisis interno**

Como resultado del análisis interno realizado, podemos corroborar que la organización cuenta con fortalezas que son importantes en su posicionamiento de mercado, como son la marca y la infraestructura tecnológica, además de contar con los recursos suficientes para lograr una rápida expansión a nivel global. Todo ello es clave para lograr el éxito que viene obteniendo en la industria y en los diferentes mercados en los que se encuentra.

A pesar de lo mencionado, la organización tiene también ciertas debilidades que, si bien no se han manifestado con fuerza hasta el momento, podrían traerle graves consecuencias en el futuro e incluso llegar a afectar todo lo logrado por la organización hasta el momento. El no contar con buen gobierno corporativo que, como hemos visto, es una debilidad en el mercado peruano e internacional que ha traído abajo varias empresas que se pensaban inquebrantables, es otro factor a considerar. Uber debe tener muy en cuenta sus propias debilidades e implementar las medidas y los controles que sean necesarios para lograr mitigar los riesgos a los que se encuentra expuesta.

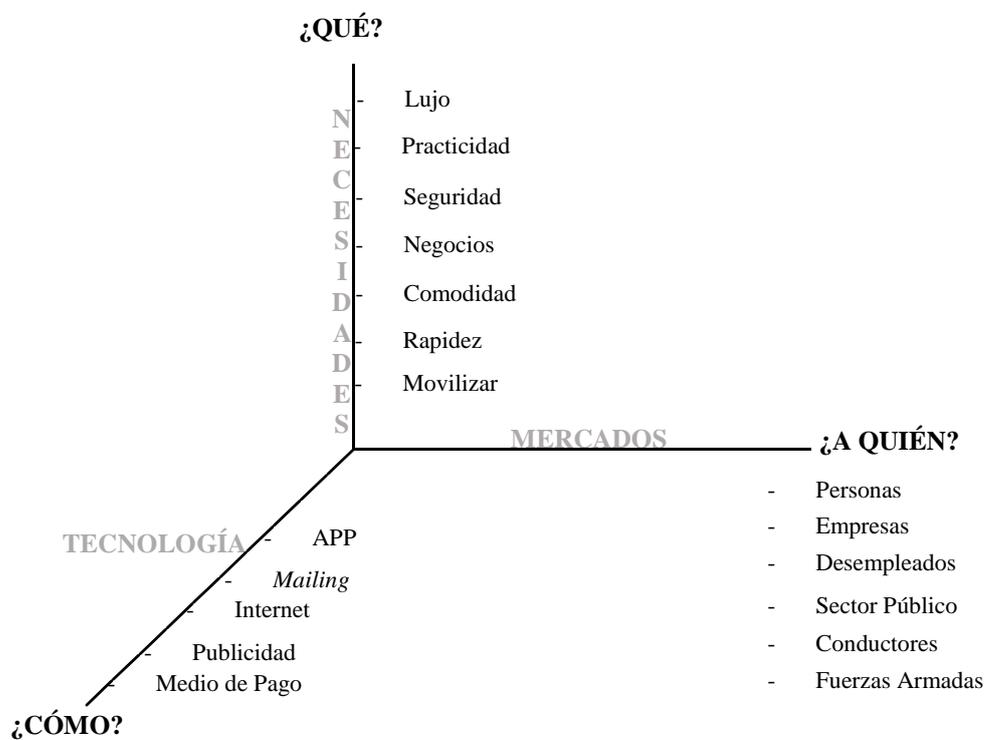
## Capítulo IV. Análisis de la misión, la visión, los valores y los objetivos corporativos

### 1. Definición del negocio

Para definir el negocio que Uber Technologies Inc. viene aplicando, hemos considerado utilizar la matriz Abell (Abell, 1990), la cual define las tres dimensiones en las que el negocio se desenvuelve y centra su foco en los clientes:

- La dimensión de los mercados o grupos de clientes (¿A quiénes está dirigido el servicio?).
- La dimensión de las funciones o necesidades (¿Qué se busca satisfacer con el servicio?).
- La dimensión de las tecnologías (¿Cómo se logrará otorgar o hacer llegar el servicio?).

Gráfico 6. Matriz tridimensional de negocio



Fuente: Elaboración propia, con base en Derek Abell, 1980.

Las tres dimensiones por considerar son las siguientes:

#### 1.1 Necesidades

En esta dimensión se busca identificar las funciones o necesidades que los clientes esperan del negocio. Responde a la pregunta: ¿Qué se busca satisfacer? La necesidad fundamental del cliente objetivo de Uber es la de transporte, y sobre esta se descomponen algunas otras de

carácter complementario, tales como seguridad, comodidad, rapidez, calidad de servicio y precio justo, entre otras.

## **1.2 Grupos de clientes**

Esta dimensión agrupa a los diferentes mercados y tipos de clientes a los cuales está dirigido el negocio. Responde a la pregunta: ¿A quién se desea satisfacer? Uber ofrece una propuesta diferenciada para sus clientes usuarios, toda vez que cuenta con servicios diferenciados por tipo de cliente (UberX, UberPool, UberEats) y con adaptabilidad a la necesidad de este. Uber y su propuesta se extiende transversalmente a diferentes tipos de clientes, dentro de los cuales tenemos a personas, empresas y grupos sociales específicos (miembros de las fuerzas armadas, veteranos y personas con habilidades diferentes, entre otros).

## **1.3 Tecnología**

La dimensión de tecnología responde a la pregunta: ¿Cómo se van a satisfacer las necesidades de los clientes? Se refiere a las herramientas que se van a utilizar para satisfacer las necesidades. La tecnología tiene un rol fundamental sobre la propuesta de Uber, dado que es la base sobre la cual se ofrece la intermediación entre cliente usuario y socio conductor. Asimismo, a nivel organizacional, Uber debe garantizar la escalabilidad de su plataforma, dado que la tecnología evoluciona constantemente y estos cambios no deben constituirse como una limitante para el negocio, sino una oportunidad para ofrecer servicios basados en componentes innovadores. En virtud del análisis realizado con la mencionada herramienta, el negocio de Uber puede definirse, de manera simple, en una aplicación que conecta a personas que requieren algún tipo de transporte con conductores que prestan un servicio seguro, cómodo, rápido y de calidad.

## **2. Visión propuesta**

Luego de analizar el negocio que desarrolla Uber, y considerando lo señalado por David (David, 2008), proponemos como respuesta a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? la siguiente declaración de visión: «Ser considerada la primera opción para cubrir la necesidad de transporte».

## **3. Misión propuesta**

Asimismo, siguiendo con lo señalado por David (David, 2008), y tomando como referencia la visión enunciada, proponemos como respuesta a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? la siguiente declaración de misión: «Somos una organización que, a través de nuestra plataforma

tecnológica, ofrecemos a las personas con necesidad de transporte la interacción rápida y oportuna con una red de socios conductores debidamente identificados y capacitados para brindar el mejor servicio. De esta manera, generamos eficiencia en el proceso de búsqueda de transporte, así como tranquilidad, confianza y una alternativa de empleo a la comunidad, contribuyendo además a la conservación del medio ambiente y otorgando rentabilidad a nuestros accionistas».

#### **4. Valores propuestos**

Los valores propuestos son los siguientes:

- Respeto mutuo
- Calidad de servicio
- Enfoque en el cliente
- Innovación sostenible
- Transparencia en la información

#### **5. Objetivos estratégicos**

De acuerdo con lo propuesto por Sallenave (1985), podemos dividir los objetivos dentro de tres grupos principales. El primero es buscar asegurar la supervivencia de la organización: el segundo pretende buscar utilidad, obtener beneficios; y, por último, está el objetivo de lograr el crecimiento de la organización, ampliando su gama de oportunidades. Para el caso de Uber, consideramos que su principal falencia se encuentra dentro del grupo de supervivencia, que se encuentra estrechamente vinculada al concepto de sostenibilidad, para lo cual Sallenave identifica factores tales como el mercado y el personal que, de encontrarse vulnerados, podrían constituir en un grave problema con respecto de la permanencia de la organización en el tiempo. Con relación a lo descrito anteriormente, se han planteado los siguientes objetivos estratégicos:

##### **5.1 Objetivos de supervivencia**

- Implementar buenas prácticas de gobierno corporativo, así como adecuadas políticas y condiciones internas de trabajo. (OE1)
- Favorecer la transparencia de información financiera y gestión del capital de la organización. (OE2)
- Implementar políticas de responsabilidad social corporativa que favorezcan el compromiso planteado por Uber ante la sociedad. (OE3)

## **5.2 Objetivos de utilidad**

- Desarrollar la escalabilidad de la plataforma tecnológica a fin de satisfacer las necesidades de los grupos de interés y del negocio, obteniendo mayor rentabilidad. (OE4)
- Lograr una rentabilidad positiva en todos los mercados a los que ingrese la compañía. (OE5)

## **5.3 Objetivos de crecimiento**

- Favorecer la difusión del portafolio de servicios ofrecidos a nivel global, haciéndolos accesibles, inclusivos y de sencilla interacción con el usuario. (OE6)
- Convertir a Uber en una *lovemark*, reconocida globalmente como la marca más grande y sólida en la industria del transporte y servicios relacionados. (OE7)
- Consolidar el liderazgo a nivel global, rompiendo barreras de penetración a nuevos mercados dentro del marco legal y regulatorio correspondiente. (OE8)

## Capítulo V. Formulación de las estrategias para Uber Technologies Inc.

### 1. FODA cruzado y selección de posibles estrategias

Tomando como referencia las matrices EFI y EFE presentadas anteriormente, se ha determinado la matriz FODA en donde se resumen las fortalezas y las debilidades de Uber, así como las oportunidades y las amenazas que rodea el mercado en donde se desenvuelve.

**Tabla 12. Matriz FODA**

Factores internos	
Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Alto énfasis en la satisfacción del cliente (usuario)	Alta dependencia de internet y dispositivos móviles que soporten Uber
Alto valor de la marca ( <i>brand equity</i> )	Alta dependencia de conductores
Estrategia de precios dinámicos	Carencia de políticas de fidelización de usuarios
Alta tasa de crecimiento	Orientado solo a personas que utilizan la tecnología
Preocupación por nuevas alternativas de servicio	Aspectos reputacionales de principales funcionarios
Factores externos	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Baja inversión para el ingreso a nuevos mercados	Impedimento de ingreso como política de estado en algunos países
Estado promueve la inversión privada	Regular la intermediación del servicio de transporte a través de aplicativos tecnológicos
Mala calidad en el servicio de transporte tradicional	Participación de los gremios de transporte tradicional
Preocupación del sector privado por el cuidado del medio ambiente	Aparición de ideas innovadoras/disruptivas relacionadas con el transporte público
Oferta de conductores para prestar el servicio	Eventos adversos ocurridos en servicios intermediados a través de aplicativos tecnológicos
Mejorar calidad de servicio	
Masificación de teléfonos móviles de última generación	
Preferencia del mercado por alternativas de servicio que otorgan comodidad y buenos precios	

Fuente: Elaboración propia, con base en Fred David, 2008.

El diagnóstico o análisis situacional que muestra la matriz ha permitido visualizar los factores clave que afectan al negocio, los cuales, al cruzarse, han ayudado a determinar ‘estrategias combinatorias’ ofensivas (FO), adaptativas (DO), reactivas o de supervivencia (FA) y defensivas (DA), tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 13. Estrategias FODA**

<b>Factores internos</b>		
<b>Ofensivas (FO)</b>		<b>Adaptativas (DO)</b>
E1	Promover servicios especializados (enfermos, ancianos, niños, etc.).	E6 Buscar la fidelización de conductores y usuarios a través de promociones.
E2	Promover en redes a conductores que muestran indicadores de calidad en el servicio.	E7 Promover pautas de buen servicio a los socios conductores.
E3	Colocar como requisito de registro de conductores el contar con autos en mínimas condiciones técnicas y de comodidad.	
E4	Promover el respeto a las reglas y manejo responsable.	E8 Buscar alternativas para masificar el servicio.
E5	Seguir buscando crecimiento en diferentes plazas.	
<b>Factores externos</b>		
<b>Reactivas o de supervivencia (FA)</b>		<b>Defensivas (DA)</b>
E9	Promover la regulación a la intermediación del servicio de transporte.	E11 En procesos de expansión, considerar la revisión de la situación actual de la ciudad o la región respecto del servicio de transporte, así como el marco normativo que lo envuelve.
E10	Desarrollar programas de prevención sobre seguridad en los servicios de transporte	E12 Estar a la vanguardia de nuevas alternativas tecnológicas.
		E13 Establecer políticas de buen gobierno corporativo.

Fuente: Elaboración propia, 2017

A través de las estrategias ofensivas (FO), lo que se busca es satisfacer las necesidades del mercado. En el mundo competitivo en el que nos desenvolvemos, se marca la diferencia haciendo lo que otros no realizan, porque no lo consideran importante. Si Uber ya cuenta con una presencia importante en el mercado, para mantenerse debe demostrar su preocupación por quienes participan en el flujo del negocio.

Es por ello por lo que es importante promocionar los servicios especializados, incentivar las buenas costumbres y promover, a través de un programa de publicidad, a los conductores con buenos indicadores de atención. Así mismo, se debe apoyar la responsabilidad social, a través del incentivo del uso de autos en buen estado, así como el respeto a las reglas y el manejo responsable. Inclusive, la ejecución de estas buenas prácticas ayudaría a sus planes de expansión.

Asimismo, con las estrategias adaptativas (DO), lo que se busca es asegurar la participación de Uber en el flujo que otorga el mercado, es decir, el contacto con los usuarios y los conductores. Sin ellos la organización queda nula de operaciones, por lo cual es importante buscar su fidelización a través de promociones y, de esta manera, suscitar el buen servicio entre los conductores.

Por otro lado, con las estrategias reactivas o de supervivencia (FA), lo que se busca es neutralizar las amenazas del mercado con las fortalezas de la organización. En ese sentido, siendo el tema regulatorio uno de los principales problemas que ha tenido, llevándola incluso a verse envuelta en temas judiciales y a confrontaciones con los gremios del transporte tradicional en diferentes ciudades, sería una buena señal que una marca líder como Uber promueva la transparencia del servicio de intermediación electrónica del transporte.

Adicionalmente, con las estrategias defensivas (DA) se plantea alinearse, dentro de lo posible, con las reglas que otorga el mercado para mitigar confrontaciones que podrían dañar su reputación, llegando incluso a niveles de no otorgamiento de licencias. Por otro lado, siendo la tecnología un aspecto importante para su funcionamiento, Uber debe estar en constante acercamiento con las nuevas tendencias y propuestas que hay en el mercado; de esta manera, podría reaccionar ante alguna novedad tecnológica que podría poner a la organización en peligro o a una buena idea que abriría nuevas puertas u oportunidades. Asimismo, es importante que la organización dé muestras de mantener políticas de buen gobierno, a fin de que su nombre (marca) no se vea alterado ante incidentes que pudiesen presentar tanto sus colaboradores como sus socios estratégicos ante el usuario final.

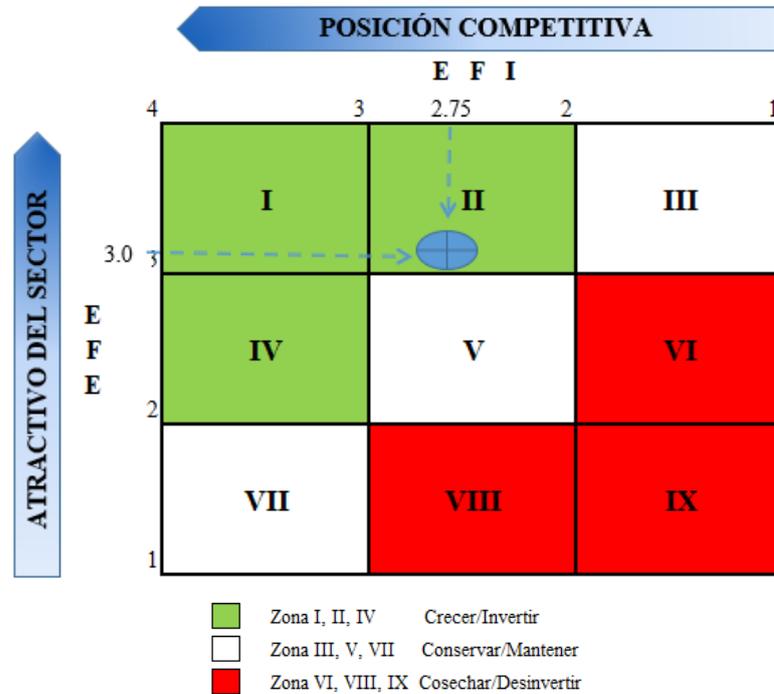
## **2. Matriz interna externa**

La matriz interna externa nos provee de una única vista de información relevante del negocio y del entorno para una mejor toma de decisiones. Esta matriz permite, mediante una clasificación en cuadrantes, establecer dónde se ubica la organización, con base en el resultado del análisis y la ponderación de las matrices EFI y EFE, que indican la posición competitiva de la organización y el atractivo del sector en el que se encuentra. De acuerdo con ello, podrá definirse las posibles estrategias a seguir, las cuales pueden ser de tres tipos, principalmente: invertir y crecer, conservar y mantener o cosechar y desinvertir.

De acuerdo con el resultado de Uber, y tomando en cuenta fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la compañía se ubica en la zona II, por lo que correspondería una

estrategia de crecimiento o inversión, que podría ser de tipo intensiva, como penetración de mercado, desarrollo de mercado o de producto; estrategia integrativa, como la integración hacia adelante o hacia atrás, integración vertical u horizontal o sus posibles combinaciones.

**Gráfico 7. Matriz interna externa**



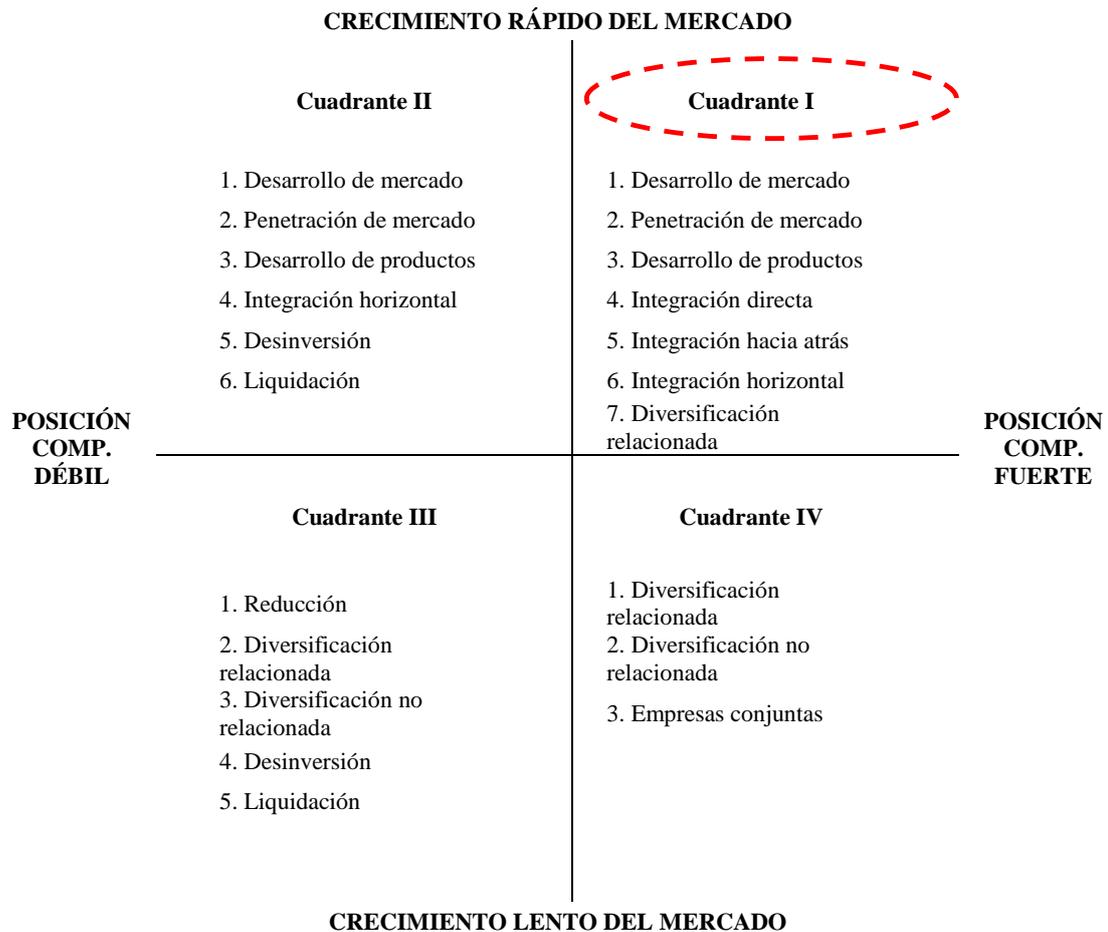
Fuente: Elaboración propia, con base en McKinsey & Company (1980).

### 3. Matriz de la gran estrategia

El propósito de esta matriz es determinar alternativas de estrategia que sean viables, de acuerdo con la ubicación que tenga la organización en uno de los cuadrantes de la matriz, según el grado del crecimiento del mercado y la posición competitiva con la que cuenta. Las estrategias más adecuadas que una organización debe tomar en consideración se enumeran en orden descendente por atractivo en cada uno de los cuadrantes.

Uber se encuentra posicionada en el primer cuadrante de la matriz, por lo que se encuentra en una buena posición estratégica, lo que refuerza los resultados obtenidos en los que debería continuar concentrándose en sus mercados actuales, mediante estrategias de penetración y desarrollo de mercados y productos que le permitan una consolidación y expansión hacia nuevos mercados.

**Gráfico 8. Matriz de la gran estrategia**



Fuente: Fred David, 2008.

#### **4. Priorización de las estrategias propuestas a partir del desarrollo de la matriz MPEC**

Utilizaremos la matriz de planificación estratégica cuantitativa, eligiendo los factores externos e internos que obtengan un mayor puntaje, para poder realizar una priorización de las estrategias a seguir por la organización, evaluando en qué medida las estrategias contribuyen con la misión y la visión propuestas, con los recursos y las capacidades clave.

Para ello, usaremos la información de las matrices elaboradas anteriormente en la etapa de recopilación y análisis para definir de una manera objetiva cuál de las estrategias viables propuestas son las más atractivas para la organización (ver anexo 8). A continuación, con las estrategias priorizadas de acuerdo con la matriz MPEC (mayor ponderación), procederemos a seleccionar las que se encuentran mejor alineadas con la misión y la visión propuestas, y que además sean congruentes con la mayoría de los objetivos estratégicos planteados, para lo cual hemos elaborado la matriz cruzada de alineamiento (ver anexo 9).

## **5. Trazar el impacto social de la cadena de valor**

Considerando que las actividades desarrolladas por la organización y detalladas en la cadena de valor demuestran que la organización practica la generación del valor compartido (Porter & Kramer, 2011), podemos intuir que el impacto social es positivo. Si bien la organización ofrece un servicio a cambio de una utilidad, durante todo su proceso depende de la participación de diferentes sectores. De esta manera, el desarrollo es compartido. Sin embargo, por el modelo de negocio que practica, hay algunos vacíos que no se llegan a completar, como la visualización de un buen gobierno corporativo con políticas claras que ofrezca al mercado señales de seguridad como organización.

## **6. Influencias sociales sobre la competitividad**

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los temas principales de la organización es la participación de diferentes sectores en sus procesos, lo cual señala que hay dependencia de los *stakeholders*. Sin embargo, el tipo de negocio que practica Uber no es administrado de manera tradicional, por lo cual necesariamente no hay políticas de conducta a seguir por sus propios colaboradores, proveedores o simplemente por sus clientes conductores, quienes al final son la cara del proceso ante el cliente usuario.

La falta de control de este tipo de asuntos ha llevado a la organización a tener problemas de reputación que han determinado, inclusive, verse envuelta en demandas, juicios, multas y hasta forzado a mover personal. Un tema importante que aún no ha podido manejar es su responsabilidad sobre las acciones de sus socios estratégicos; es decir, los clientes conductores. Para el público en general, una falta cometida por ellos es problema que debe resolver Uber. Este tipo de dificultades puede llevar a la organización a un desenlace fatal, por lo que consideraremos en nuestra estrategia final un planteamiento sobre este punto.

Otro tema relevante es la transparencia del manejo de sus operaciones económicas. Si bien la organización está valorizada en varios millones de dólares, no hay claridad sobre sus movimientos, al no ser una entidad pública o que cotice en bolsa. Este es otro punto importante de cara al cumplimiento de sus obligaciones con los entes reguladores.

## **7. Plan de acción para alcanzar los objetivos estratégicos para Uber Technologies Inc.**

Luego de haber formulado las estrategias, y una vez conjugadas con las propuestas de misión y visión, hemos priorizado cuatro de ellas, sobre las cuales se proponen los planes de acción que se muestran en el anexo 10.

## **Capítulo VI. Plan funcional de recursos humanos**

### **1. Introducción**

Desde hace algunos años se viene observando la evidente tendencia de las organizaciones en cuanto a replantear su estrategia central enfocándola hacia el cliente, lo cual implica afrontar diversos retos para mantenerse dentro de las preferencias del mismo y asegurar su permanencia en el mercado. Uno de esos retos es el de transformar las estructuras de Uber, es decir, hacerlas más flexibles, así como atraer una fuerza laboral más competente y motivada por el mercado.

En ese sentido, las organizaciones no solamente buscan desarrollar lazos de fidelidad con sus clientes, sino también con sus colaboradores, y de este modo constituirse en una opción altamente atractiva para las generaciones que próximamente llegarán al mercado laboral.

La estrategia a seguir por las organizaciones debe ser desplegada de forma transversal a todas las unidades de la misma y, a su vez, tiene que involucrar a cada colaborador, de modo que en el ejercicio de sus funciones pueda aportar generando valor con miras hacia un objetivo común (Capital Humano, 2015). Es por ello que, en cuanto a gestión humana, la propuesta para Uber se orienta a generar una ventaja competitiva, con el objetivo de ser considerada como la marca empleadora de intermediación de transporte privado de pasajeros más grande del mundo.

### **2. Gestión de recursos humanos**

En poco tiempo, Uber ha logrado expandir su modelo de negocio a nivel global. Es por ello por lo que, de cara a mantener vigente su propuesta de valor a nivel de gestión humana, se recomienda posicionar la organización como una sólida marca empleadora que resulte altamente atractiva para la vigente y futura fuerza laboral del mercado. No obstante, es necesario señalar que atraer, gestionar y mantener el talento humano es un proceso altamente desafiante, no solo por las exigencias actuales que el mercado laboral demanda, sino además por la misma industria en la que se desenvuelve la organización.

### **3. Objetivos del plan de recursos humanos**

En cuanto al plan de recursos humanos, se ha considerado el posicionamiento de la marca empleadora Uber en la cumbre de la industria de intermediación de transporte privado de pasajeros como objetivo central. Asimismo, el desarrollo de estrategias de reclutamiento basadas en marketing interno, la transferencia de conocimiento, el desarrollo de un ecosistema laboral enfocado en la innovación y la mejora del clima laboral que permita posicionar a Uber

en el ranking Great Place to Work (GPTW), constituyen objetivos específicos propuestos en esta investigación.

Se recomienda a la vicepresidencia de recursos humanos de Uber los siguientes objetivos para el periodo 2018-2021:

**Tabla 14. Objetivos del plan de recursos humanos**

Objetivo general						
Objetivo general	Meta	Indicador	2018	2019	2020	2021
Convertir a Uber en la marca empleadora de intermediación de transporte privado de pasajeros más grande del mundo.	Colaboradores felices > 90%	% de colaboradores que manifiestan sentirse bien siendo parte de la organización	80%	85%	90%	> 90%
Objetivos específicos						
Objetivos específicos	Meta	Indicador	2018	2019	2020	2021
Desarrollar estrategias de reclutamiento basadas en el marketing interno.	Atraer al mejor talento y retenerlo adecuadamente.	% de rotación y desvinculación laboral	10%	5%	3%	1%
Diseñar e implementar un plan integral de capacitaciones y transferencia del conocimiento.	Incrementar de 15 a 30 las horas anuales en capacitación.	% de colaboradores capacitados	85%	90%	95%	98%
Promover la generación de un ecosistema innovador.	Implementar anualmente 2 proyectos innovadores.	Cantidad de ideas implementadas por año.	2	2	2	2
Posicionar a Uber en el ranking Great Place to Work (GPTW).	Posicionarse en el Top 10 del Ranking GPTW.	Posición creciente anualmente	<= 10	<= 5	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### 4. Análisis del funcionamiento del sistema de recursos humanos

A nivel organizacional, Uber ha posicionado el talento humano como pieza clave y fundamental en su estrategia, favoreciendo su constante participación, no solamente en la generación de ideas y proyectos nuevos, sino también en la toma de decisiones coordinadas en conjunto con cada jefatura en las diferentes unidades y estructuras de la organización. Esta participación es impulsada directamente por la vicepresidencia de recursos humanos y desplegada de forma transversal a toda la organización. El logro de los objetivos propuestos dependerá del desarrollo de las siguientes actividades:

#### **4.1 Desarrollar estrategias de reclutamiento basadas en el marketing interno**

Tradicionalmente, las organizaciones se han preocupado por diseñar e implementar estrategias que atraigan la atención del cliente, dejando a veces a un lado la parte interna, que a su vez podría constituirse como una de las principales fuentes diferenciadoras frente a los demás competidores, los colaboradores.

En ese sentido, es importante entender y atender las necesidades de los colaboradores, a fin de poder diseñar y ejecutar estrategias internas que los motiven no solamente a sentirse parte de la organización, sino a entender, además, que su óptimo desempeño aportará valor al cliente externo. Se busca también fortalecer los vínculos entre la organización y el colaborador, de cara a desarrollar fidelización y compromisos constantes.

La adecuada selección del talento es un punto clave dentro de la estrategia organizacional planteada por Uber. Es aquí donde se concentran tres escenarios importantes: la correcta planeación de las necesidades de talento humano en la organización, las competencias que deberá tener cada una de las personas, de acuerdo con el puesto que ocuparán cuando sean colaboradores de Uber, y la proyección de las necesidades futuras en la organización.

#### **4.2 Diseñar e implementar un plan integral de capacitaciones y transferencia del conocimiento**

Una de los retos de las organizaciones es propiciar las condiciones necesarias para que sus colaboradores eleven su desempeño y se vuelvan más competitivos para que, de ese modo, puedan generar mayor valor. Una de las vías para afrontar este desafío es la formación constante de los colaboradores, es decir, que mientras la organización desarrolle escenarios en los que sus colaboradores adquieran progresivamente nuevos conocimientos y habilidades, se mejorará la calidad del trabajo que realicen, y además podrán afrontar adecuadamente los cambios que se presenten.

#### **4.3 Promover la generación de un ecosistema laboral innovador**

Básicamente lo que se busca es favorecer el desarrollo de un ambiente laboral en el que los colaboradores tengan la oportunidad de generar ideas y aportes que se orienten a solucionar un determinado problema o mejorar los procedimientos actuales. Uber pondrá a disposición de los colaboradores determinadas herramientas y técnicas que recolecten, canalicen y gestionen adecuadamente las ideas innovadoras y creativas que sean propuestas por sus colaboradores.

#### **4.4 Posicionar a la organización en el ranking Great Place to Work**

Una vez iniciado el proceso de transición y cambio hacia un ambiente organizacional diferente, basado en ejes principales como la motivación y la participación activa de los colaboradores, el siguiente paso es exteriorizar la propuesta de marca empleadora competitiva hacia el mercado laboral. Para ello, una de las formas que genera alto impacto es iniciar el estudio anual de ambiente y cultura organizacional a cargo del Great Place to Work Institute, el cual busca ayudar a las organizaciones a crear y mantener excelentes lugares de trabajo. El resultado final constituye un indicador fundamental de la situación actual de la organización (*as is*) frente al ideal hacia el cual se encuentran trabajando (*to be*); asimismo, es posible comparar los resultados con el *benchmark* de otras organización estadounidenses con mejor clima laboral y con organizaciones del mismo sector.

### **5. Presupuesto**

#### **5.1 Desarrollar estrategias de reclutamiento basadas en el marketing interno**

Contratación de dos profesionales de Human Resources Business Partner (HRBP), con salarios de US\$151.314 dólares americanos anuales para cada uno (Indeed, 2017). Un HRBP es un profesional que cuenta con amplia capacidad de negociación y comunicación, así como un alto conocimiento de la organización y sus objetivos, y sus acciones están orientadas tanto hacia el cliente interno como a los resultador organizacionales.

#### **5.2 Diseñar e implementar un plan integral de capacitaciones y transferencia del conocimiento**

Se requiere dos coordinadores de recursos humanos para que diseñen e implementen adecuadamente el plan de capacitaciones y transferencia del conocimiento. El salario de cada uno de estos colaboradores asciende a US\$38.360 dólares americanos anuales. El costo total es de US\$76.720 dólares americanos anuales.

#### **5.3 Promover la generación de un ecosistema laboral innovador**

Se requiere de un coordinador de recursos humanos para que gestione adecuadamente la formación del ambiente laboral innovador. El salario de este colaborador asciende a US\$38.360 dólares americanos anuales (Indeed, 2017).

#### **5.4 Listar a la organización en el ranking Great Place to Work**

De acuerdo con diferentes fuentes de información, se estima que la inversión para iniciar el estudio anual de ambiente y cultura organizacional a cargo del Great Place to Work Institute en los Estados Unidos asciende a US\$100.000 dólares americanos anuales.

## Capítulo VII. Plan funcional de marketing

### 1. Introducción

Desde sus inicios, Uber ha utilizado diferentes estrategias para dar a conocer su propuesta, algunas de las cuales se detallan a continuación:

- **Marketing de boca a boca:** es una estrategia que tiene como referencia la experiencia generada en las primeras personas que utilizaron el servicio, tanto socios conductores como usuarios, y cuyos testimonios constituyeron una poderosa herramienta difusora para el entorno de cada uno de ellos. Es por ello que la primera impresión que el servicio generaba tenía que ser favorable, partiendo del hecho de que las personas recomiendan aquello en lo que suelen confiar. Este boca a boca constituyó la viralización de Uber en el mercado en el que se encontraba.
- **Sistema de calificación:** esta herramienta ofrece la oportunidad al cliente usuario de indicar cómo fue su experiencia con el servicio. Esta alternativa obligó a los choferes a ofrecer un servicio de calidad y marcó un diferencial importante con respecto del servicio tradicional.
- **Promociones sorpresa:** esta actividad consistió en el lanzamiento de ofertas especiales que incluían la posibilidad de compartir el viaje con personajes de renombre. Este proceso creó simpatía y fidelidad con la marca.
- **Asociaciones:** esta actividad consiste en desarrollar lazos comerciales que generen sinergias con otras entidades, con el fin de llegar a nuevos grupos de clientes usuarios.
- **Programa de lealtad:** establecido para aquellos clientes usuarios que ingresan al grupo Uber-Vip por haber superado cien viajes utilizando la herramienta. Buscaba crear fidelidad otorgando servicios preferenciales.
- **Uberización:** dado el avance y el crecimiento de la tecnología en los últimos años, el término se viene utilizando en algunos casos para identificar proyectos de negocio disruptivos, lo cual ayuda a mantener presente la marca de la organización. Habiendo pasado algunos años, y dado el crecimiento obtenido, podemos indicar que la estrategia utilizada tuvo mucho éxito; sin embargo, hoy existen nuevos competidores y, por otra parte, la organización se ha visto expuesta a problemas reputacionales que pueden dañar su posición en el mercado.

## **2. Análisis de 7P**

Hacer referencia al marketing *mix* implica la combinación de cuatro elementos básicos para la toma de decisiones estratégicas de marketing en una organización. Sin embargo, en el caso de las organizaciones de servicios, se adicionan tres elementos más, conocidas como las 7P.

A continuación, desarrollaremos el análisis de las 7P.

### **2.1 Producto**

Habiendo explicado el modelo de negocio de Uber en los primeros capítulos de esta investigación tenemos claro que se trata de un servicio de intermediación de transporte privado de pasajeros, el cual ha experimentado una exponencial acogida en el mercado.

Para Uber – poner al cliente en el centro – no es un eslogan, sino un hecho ya que forma parte de su estrategia y se viene implementando basándose en las necesidades de los clientes usuarios, a tal punto de definir opciones que en cierta medida representen personalización en cuanto a las expectativas de éstos; de este modo se encuentran disponibles los servicios como uberX (más conocido y solicitado), uberPOOL (viajes compartidos), uberVAN (traslados en una van con capacidad de hasta 6 personas), uberBLACK (viajes en vehículos más modernos y cómodos), uberX VIP (experiencia exclusiva habilitada solo para asiduos clientes usuarios y socios conductores con mayor calificación).

Es importante mencionar que las necesidades del mercado tienden a cambiar en el tiempo, y por consiguiente las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a estas nuevas condiciones, en ese sentido, no resultaría sorprendente que en un corto periodo Uber defina e implemente otros servicios específicos a su mencionada cartera.

### **2.2 Precio**

En el desarrollo de Producto se detallaron los principales servicios ofrecidos por Uber (definidos a partir de una estrategia de diversificación) que a su vez facturarán un importe al concluir el viaje.

Uber genera el cálculo del precio final de cada servicio considerando varios factores; en principio tiene definidas 02 tipos de tarifas: estándar y dinámica. La tarifa estándar parte de un precio base y considera además la distancia recorrida y el tiempo del viaje como factores para para el cálculo final. En cuanto a la tarifa dinámica, esta representa un factor multiplicador aplicable a la tarifa estándar, activándose automáticamente como incentivo para que los socios conductores se acerquen y den cobertura a zonas específicas donde la demanda de socios conductores supera a la oferta de éstos; la activación de la tarifa dinámica se comunicará al cliente usuario a través de la aplicación de Uber en el dispositivo móvil para que pueda ser

confirmada, y se desactiva en cuanto la oferta y demanda de socios conductores se encuentre equilibrada.

Adicionalmente, es importante explicar la distribución de los ingresos generados por cada servicio finalizado, donde intervienen tanto el socio conductor como Uber. Es así como el 25% del precio del viaje es la comisión cobrada por Uber al socio conductor, mientras que el 75% restante le corresponde a este último.

### **2.3 Plaza**

Si bien es cierto la idea concebida por los fundadores de Uber en el 2009 fue innovadora, su éxito y expansión se encuentra fuertemente asociado al incremento exponencial de los niveles de consumo de dispositivos móviles a nivel global.

La interacción y uso de dispositivos móviles se han incorporado de forma casi natural a nuestro estilo de vida, tal es así que según cifras proporcionadas en el comunicado de prensa de (Deloitte, 2016), en promedio los usuarios revisan sus teléfonos 40 veces por día, representando tener un carácter indispensable en las actividades de las personas ya que su aporte no se limita solamente al de comunicarse a través de una llamada telefónica sino que cumple un rol multitarea de alto impacto, tanto que el hecho de no tenerlo al alcance podría generar escenarios de ansiedad al usuario.

Bajo este enfoque, Uber ha logrado alcanzar notable expansión global, distribuyendo su aplicación móvil de forma gratuita a través de 02 grandes plataformas de distribución digital (o simplemente tiendas): App Store (para sistemas operativos iOS) y Google Play (para sistemas operativos Android). Luego de la descarga, el registro para los clientes usuarios se obtiene con el ingreso de datos básicos como nombre y apellido, número de teléfono, correo electrónico y contraseña, mientras que para los socios conductores es necesario ingresar algunos datos adicionales.

<https://www2.deloitte.com/do/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/pr-global-mobile-consumer-trends.html#>

### **2.4 Promoción**

Como parte de su estrategia, Uber ha definido desarrollar las siguientes actividades de difusión:

- **Mailing:** basado en el envío de mensajes a través de correo electrónico con información institucional respecto a las iniciativas que Uber viene trabajando, las cuales buscan generar atracción e interacción de modo que motive al uso de sus servicios.

- Publicidad exterior: proyección de anuncios a través de vallas digitales en vías públicas con ubicación estratégica.
- Códigos promocionales: cada usuario registrado en Uber tiene un código asociado a su cuenta, el mismo que puede ser compartido con nuevos usuarios para ser utilizado como descuento parcial al momento de realizar su primer viaje en Uber: de esta forma se busca generar una red de nuevos clientes usuarios con potencial recurrencia de compra.
- Sponsoring: convenios de patrocinio con los organizadores de eventos deportivos, concierto, congresos, entre otras actividades que concedan a Uber los derechos de participar como el transporte oficial de dicho acontecimiento. Esta herramienta favorecerá la estrategia de posicionamiento de mercado planteada por Uber, toda vez que generará mayor visibilidad de la marca, e incluso diferenciación respecto a sus competidores.
- Marketing estacional: cada año se celebran cerca de diez fechas o días festivos federales en los Estados Unidos, tales como el Día de los Presidentes, Día de la Independencia, Día de Acción de Gracias, Día de los Veteranos, entre otros. Estas festividades representan una oportunidad para impulsar el posicionamiento la marca buscando la afiliación de nuevos clientes usuarios/socios conductores, así como la fidelización de los ya existentes. Esta estrategia se basa en el uso de códigos promocionales específicos para cada evento.

## **2.5 Personas**

Se suele mencionar que los colaboradores son los activos más importantes para las organizaciones, Uber no es ajena a esta filosofía. En ese sentido, en su búsqueda de consolidarse no solamente como una organización sólida financieramente, sino también fuerte desde sus estructuras internas, Uber ha definido la implementación del endomarketing como parte de su estrategia de posicionamiento. Este proceso de gestión tiene por objetivo promover la constante motivación de todos los colaboradores, favoreciendo el clima laboral y también elevando el grado de lealtad y compromiso de éstos con respecto a la organización.

El proceso de desarrollo del endomarketing se ha estructurado en 03 fases: la primera constituye un proceso de recolección de información esencial de la organización, tal como un análisis FODA, análisis de los competidores y del mercado en el que se desarrolla, así como la revisión de las políticas internas (líneas de carrera, estructuras salariales, planes de capacitación, actividades de integración, otros). La segunda, está orientada a conocer en el sentido más amplio a los colaboradores, es decir identificar sus habilidades y destrezas, así como sus fortalezas y debilidades, las cuales constituyen componentes que los diferencian a unos de otros. La tercera constituye la implementación de los planes de acción definidos a partir de la

información recolectada previamente, ya que se identificaron áreas con oportunidades de mejora que se encuentren enfocados a la rápida atención de las necesidades de los colaboradores.

## **2.6 Procesos**

Es sumamente importante asegurar la eficiencia y competitividad de la marca Uber dentro de su ámbito de acción, y para ello es necesario definir minuciosa y detalladamente cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la organización, es decir cada pieza debe engranar adecuadamente con las demás para que el motor pueda seguir funcionando. La organización busca funcionar de forma estructurada y ordenada, constituyendo así una fortaleza más que le permitirá ofrecer al mercado un servicio de alta calidad, cuyo precio sea justo, con una experiencia de compra sumamente sencilla y una postventa eficiente.

## **2.7 Posicionamiento**

Desde su aparición en el mercado, Uber y su propuesta innovadora han logrado transformar una industria tradicional en una mucho más moderna que, a través del uso tecnológico pudo ofrecer la solución a una necesidad universal, el transporte privado de personas. De esta forma, Uber ha ido penetrándose en la mente del consumidor y, sumados los efectos generados por las estrategias antes detalladas, ha logrado alcanzar niveles de crecimiento exponenciales y ganancias considerables. Con la presente investigación se busca que la definición e implementación de diferentes estrategias favorezcan que el posicionamiento de Uber sea sostenible en el tiempo, a tal punto de lograr que en la mente del consumidor surja primero Uber cuando se refiera su industria o actividad.

## **3. Objetivos del plan de marketing**

El plan de marketing tiene como objetivo general favorecer el crecimiento sostenible de Uber, así como la atención de sectores de mercado que usualmente no se encuentran atendidos y el posicionamiento de la marca en fechas conmemorativas para la cultura estadounidense. En ese sentido, se recomienda a la vicepresidencia de marketing los siguientes objetivos para el área durante el periodo 2018-2021:

**Tabla 15. Objetivos del área de marketing**

Objetivo general						
Objetivo general	Meta	Indicador	2018	2019	2020	2021
Mantener el crecimiento sostenible de la organización.	Ser único líder en la industria de intermediación de transporte.	% de países que ocupa 1° posición	75%	80%	85%	90%
Objetivos específicos						
Objetivos específicos	Meta	Indicador	2018	2019	2020	2021
Ingresar a sectores del mercado no atendidos por la industria.	Establecer convenios de atención en nuevos sectores de mercado.	% servicios realizados a través de nuevos convenios	5%	10%	15%	20%
Evaluar el ingreso a nuevos mercados.	Ingresar a nuevas ciudades en países donde ya mantiene operaciones.	Número de ciudades incorporadas.	10	10	10	10
Posicionar la marca Uber como la mejor opción de transporte durante las festividades.	Establecer campañas de servicio según cronograma de fechas y eventos nacionales	Crecimiento en número de servicios por evento	20%	20%	20%	20%
		Crecimiento en número de servicios por fecha importante	20%	20%	20%	20%

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

#### 4. Acciones y actividades que proponen los objetivos

El logro de los objetivos propuestos dependerá del desarrollo de las siguientes actividades.

##### 4.1 Ingresar a sectores del mercado no atendidos por la industria

Como parte de su estrategia de crecimiento, Uber busca ampliar su propuesta de valor y, por consiguiente, su presencia en nuevos grupos sociales que generalmente no se encuentran atendidos por la industria. Entre estos se encuentran los veteranos y los miembros de las fuerzas armadas norteamericanas, así como las personas con discapacidades. Según cifras publicadas por los centros para el control y la prevención de enfermedades, uno de cada cinco adultos en los Estados Unidos tiene una discapacidad (OMS, 2017).

##### 4.2 Ingreso a nuevos mercados

Tomando en cuenta la importancia de la expansión global de Uber en la estrategia de crecimiento de la compañía, así como los resultados obtenidos de los análisis internos y

externos realizados, se considera necesario que haya un 10% de los ingresos destinados a investigación de mercados en países donde ya mantiene operaciones y donde se conoce la regulación local y las políticas del gobierno, con la finalidad de buscar el ingreso a otras ciudades importantes.

#### **4.3 Posicionar la marca Uber como la mejor opción de transporte durante las festividades**

En los Estados Unidos, durante cada año tienen lugar alrededor de treinta eventos y festividades, pudiendo ser estas históricas, tradicionales o religiosas. Esto representa una gran oportunidad para seguir favoreciendo la presencia de la organización y posicionando la marca Uber. Adicionalmente, dicha presencia busca ganar aún más empatía con el usuario final, ya que se busca establecer vínculos permanentes que definan a Uber como su transporte ideal tanto durante una determinada festividad como en su día a día. Los términos y condiciones serán comunicados a los usuarios a través de la aplicación y el *mailing* (TurismoEEUU, 2017).

### **5. Presupuesto**

#### **5.1 Ingresar a sectores del mercado no atendidos por la industria**

Se definirá un fondo promocional mensual para los usuarios que se registren en la aplicación y acrediten su condición. Este fondo ascenderá a US\$500.000 dólares americanos mensuales.

#### **5.2 Ingreso a nuevos mercados**

Para estudios de mercado e inversión derivada por el ingreso a nuevas ciudades, se calcula un presupuesto de 10% de los ingresos de la compañía, equivalente a USD 75MM (Craft, 2018).

#### **5.3 Posicionar la marca Uber como la mejor opción de transporte durante las festividades**

Se definirá un fondo promocional limitado por cada ocurrencia del evento, el cual ascenderá a US\$500.000 dólares americanos.

## Capítulo VIII. Plan funcional de operaciones

### 1. Introducción

Utilizar el servicio brindado por Uber, de cara al cliente usuario, se basa principalmente en acceder a su plataforma tecnológica, ya sea a través de un *smartphone* o equipo electrónico (PC o *laptop*, entre otros) con el fin de obtener información acerca de opciones de conductores que están prestos a transportarlos al destino deseado. La naturaleza innovadora del modelo permite responder a la creciente necesidad de un gran número de personas en cualquier día del año y en diferentes partes del mundo; debido a ello, toma gran importancia el mantenimiento y el funcionamiento de la herramienta que se realiza a través de un equipo operativo de primer nivel que garantice su continuidad.

### 2. Objetivos del plan de operaciones

Los objetivos generales de un plan de operaciones se basan en garantizar un servicio de calidad, mejorar la eficiencia en los procesos, lograr la reducción de costos innecesarios y buscar una mayor flexibilidad en sus procesos. Por ello, siendo un área de vital importancia para la continuidad de la organización, el área de operaciones de Uber ha establecido los siguientes objetivos para el periodo 2018-2021:

**Tabla 16. Objetivos del plan de operaciones**

Objetivo general						
Objetivo general	Meta	Indicador	2018	2019	2020	2021
Garantizar el óptimo funcionamiento del servicio.	Optimizar el servicio.	% de calidad en el servicio.	80%	85%	90%	95%
Objetivos específicos						
Objetivos específicos	Meta	Indicador	2018	2019	2020	2021
Asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma tecnológica.	Operatividad de la plataforma.	% de tiempo inoperativo.	4%	3%	2%	1%
Seguridad en la información de los clientes usuarios.	Eliminar problemas/fallas vinculados con la seguridad de la información.	Número de fallas presentadas.	0	0	0	0
Implementar nuevas gamas de servicio.	Establecer nuevas alternativas de servicio como UberEats, Uber Chopper, vehículos autónomos o voladores.	Número de nuevos productos implementados.	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3. Acciones y actividades que proponen los objetivos

Para el logro de los objetivos propuestos, se han planteado las siguientes actividades.

### **3.1 Operatividad de la plataforma**

Considerando que no se conocen mayores problemas con relación a este tema, pero siendo este punto muy importante en la percepción de satisfacción del cliente usuario y la continuidad de la compañía, hemos decidido mantener el presupuesto de inversión en este rubro con relación al año anterior.

### **3.2 Seguridad en la información**

Dados los recientes incidentes de filtraciones de información personal de clientes usuarios de la compañía, consideramos importante que se haga una inversión para mejorar los procesos de seguridad mediante la implementación de un programa y asignación de un responsable de los datos de la compañía, creando la posición de jefe de seguridad de la información, con un costo de US\$500.000.

### **3.3 Establecer nuevas alternativas de servicio**

Siendo una compañía altamente tecnológica, consideramos destinar una importante fracción de los ingresos a la investigación y el desarrollo de nuevos productos, como UberEats y Uber Chopper, así como inversión en tecnología para vehículos autónomos, además de la posibilidad de otras alternativas, como alianzas estratégicas con compañías desarrolladoras de esta última tecnología. Adicionalmente, es necesario buscar nuevos nichos de mercado, como convenios para ciertos grupos de interés, como las fuerzas armadas, o brindar servicios especializados para personas con discapacidad, niños y ancianos.

## **4. Presupuesto**

Considerando los objetivos específicos que se busca conseguir, se ha estimado el siguiente presupuesto para el plan de operaciones.

### **4.1 Operatividad de la plataforma**

Se toma en cuenta un presupuesto de USD 37.5MM, estimado con base en el 20% del gasto operativo total, sin considerar lo destinado a R&D, marketing y ventas (Craft, 2018).

### **4.2 Seguridad en la información**

Inversión de US\$500.000, estimado con relación al salario promedio en ingeniería en los Estados Unidos (Indeed, 2017).

### **4.3 Establecer nuevas alternativas de servicio**

Destinar a investigación y desarrollo el 15% de los ingresos, llegando al importe de USD 112.5MM, estimación hecha con relación a estadísticas encontrada de Uber (Solomon, 2016).

## Capítulo IX. Plan funcional de responsabilidad social empresarial

### 1. Introducción

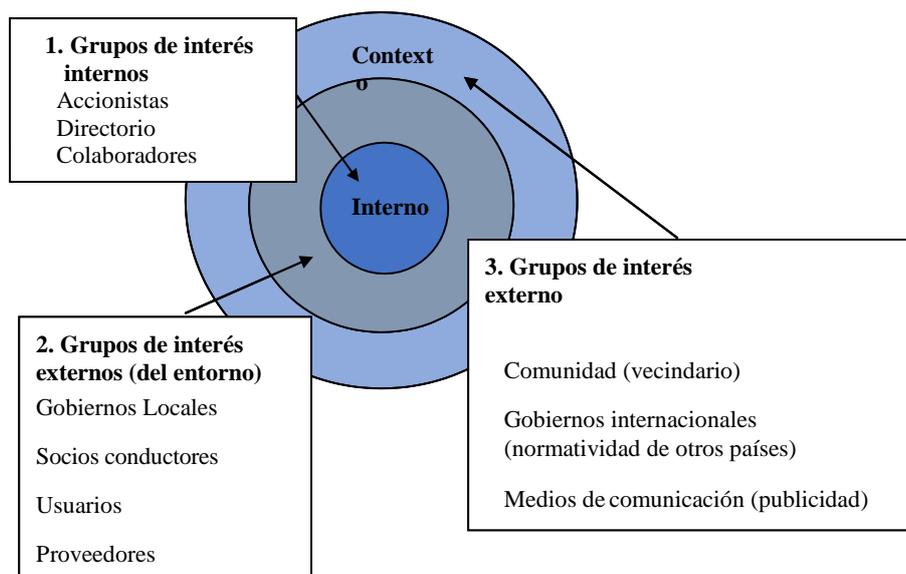
Desde que inició sus operaciones, Uber ha tenido un crecimiento muy importante, siendo fundamental para el desarrollo de sus actividades mantener una buena relación con sus grupos de interés o *stakeholders*. Sin embargo, en los últimos años su reputación se ha visto resquebrajada por malas prácticas de orden interno (problemas de conducta de altos ejecutivos y trabajadores y utilización de información privilegiada, entre otras) y de orden externo (problemas con gobiernos locales y con la comunidad, entre otros), las cuales han determinado importantes pérdidas financieras.

En ese sentido, dado lo sensible que es para la organización no preocuparse en mantener una adecuada relación con los grupos de interés, consideramos de vital importancia incorporar un programa de responsabilidad social empresarial (RSE); de esta manera, se otorgará confianza a la comunidad en general y será un soporte a la sostenibilidad de sus operaciones.

### 2. Mapa de grupos de interés de la organización

Habiendo identificado lo importante que es para Uber mantener una adecuada relación con los grupos de interés, y tomando como referencia lo señalado por Guédez (Guédez, 2011), en el siguiente mapa los ubicamos de acuerdo con el nivel de afectación que tienen en el desarrollo de sus actividades. De esta manera podremos priorizar la ejecución de actividades.

Gráfico 9. Mapa de *stakeholders*



Fuente: Elaboración propia, 2017.

A continuación se detalla a los *stakeholders*:

### **2.1 Grupos de interés interno (del entorno)**

Aquellos que dentro de la organización tienen un rol fundamental en la dirección y el funcionamiento de esta.

### **2.2 Grupos de interés externo (del entorno)**

Aquellos que aun no siendo parte de la organización cumplen un rol complementario vital para el desarrollo de sus actividades.

### **2.3 Grupos de interés externo (contexto)**

Aquellos que tienen una participación de segundo orden en el desarrollo de las actividades de la organización.

## **3. Detalle de participación de los principales grupos de interés en el desarrollo de las actividades de la organización**

### **3.1 Directorio**

Grupo encargado de la aprobación e implementación de las políticas y pasos a seguir en la organización. Su ejemplo y compromiso con la aplicación de buenas prácticas deben mantenerla en todos los ámbitos.

### **3.2 Trabajadores**

Grupo encargado de las actividades administrativas y operativas por que, de no contar con lineamientos que garanticen un apropiado comportamiento y garanticen un adecuado clima laboral, sería perjudicial en el funcionamiento de la organización.

### **3.3 Gobiernos locales**

Grupo que otorga la normativa aplicable para el funcionamiento y puesta en marcha de las operaciones de la organización. Siendo Uber un negocio innovador y no tradicional debe tener claro cuáles son las obligaciones a las que está expuesto para no verse involucrado en eventos que mellen su reputación, pérdidas económicas (pago de multas) y otros que puedan devenir inclusive en el cierre de sus operaciones.

### **3.4 Socios conductores**

Aun cuando se beneficia de la intermediación, la participación de este grupo es vital en el proceso, porque complementa con su servicio lo que ofrece el aplicativo. No es parte de la organización, pero para muchos realmente es la cara de Uber, por ser quienes tienen el contacto con el cliente usuario. Si su servicio o comportamiento no es el adecuado, afecta a la organización, creando un ambiente totalmente adverso en el mercado; por lo tanto, es importante conocerlos, capacitarlos y comprometerlos a que cumplan con mínimos estándares de calidad en el servicio.

### **3.5 Clientes usuarios**

Grupo que recibe el servicio final y cuya preferencia o demanda va a ser la que señale la continuidad de la organización en el mercado. Por ello la importancia de establecer medidas que garanticen los cuidados apropiados durante el servicio, aun cuando quien lo ejecuta no es realmente parte de la organización.

### **3.6 Proveedores**

En este grupo destacan los que principalmente otorgan el servicio de conectividad para que los usuarios puedan acceder al aplicativo, pagar el servicio y, en general, poder tener conocimiento de la herramienta.

### **3.7 Gobiernos internacionales**

Grupo que otorga la normativa aplicable para el funcionamiento y la puesta en marcha de las operaciones de la organización fuera de los Estados Unidos. Previo a la puesta en marcha de sus operaciones en una localidad fuera de los Estados Unidos, es importante que la organización realice una evaluación de la normativa a la que se encuentra expuesta y la diferencia cultural existente.

## **4. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial**

Considerando los impactos descritos en el punto anterior, formulamos al directorio de Uber los siguientes objetivos aplicables para el periodo 2018 – 2021.

**Tabla 17. Objetivos del área de responsabilidad social empresarial**

Objetivo general						
Objetivo general	Meta	Indicador	2018	2019	2020	2021
Establecer un programa de responsabilidad social empresarial.	Incumplimientos normativos < 0.	N° de casos de incumplimientos normativos.	3,00	2,00	1,00	-
Objetivos específicos						
Objetivos específicos	Meta	Indicador	2018	2019	2020	2021
Implementación de lineamientos de Buen Gobierno Corporativo.	N° de casos de incumplimientos normativos < 0	N° de casos de incumplimientos normativos.	3,00	2,00	1,00	-
Establecer lineamientos para la prevención de malas prácticas que expongan la reputación de la organización.	N° de casos contra la reputación de la organización < 0	N° de casos contra la reputación de la organización.	3,00	2,00	1,00	-
Mitigar el riesgo de incumplimientos regulatorios.	Pago de multas = 0	N° de multas canceladas.	3,00	2,00	1,00	-
Establecer un canal de comunicación con los grupos de interés.	Número de comunicaciones que determinan mejora en relación con grupos de interés > 20	N° de comunicaciones recibidas.	5	10	15	> 20
Implementar lineamientos para la ejecución de buenas prácticas relacionadas con mitigar daños en el medio ambiente.	N° de propuestas para mejorar medio ambiente > 1	N° de propuestas implementadas.	1	1	1	2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5. Acciones y actividades que proponen los objetivos

Proponemos otorgar al área denominada en el organigrama como *Community & Public* la responsabilidad de implementar el programa de responsabilidad social empresarial con reporte directo al directorio. En este contexto, las actividades puntuales a realizar para aplicar el programa de responsabilidad social empresarial serían las que se detallan a continuación.

### 5.1 Desarrollo de un plan de buen gobierno corporativo

- Involucrar al directorio en la gestión de la organización.
- Incluir en el directorio la participación de directores independientes, fundamentalmente para evitar conflictos de intereses.
- Elaborar políticas y procedimientos que describan lineamientos de ética y conducta a seguir por todos los que conforman la organización.

- Implementar procedimientos/manuales que describan las actividades que realiza cada gerencia, área y unidad de la organización, así como quien las ejecuta.
- Mantener publicadas en un lugar visible a todos los colaboradores, las políticas, los procedimientos y los manuales de toda la organización.
- Implementar una campaña de cultura organizacional (concientización) sobre los lineamientos de conducta que se vayan a establecer.

### **5.2 Prevención de malas prácticas que expongan la reputación de la organización**

- Implementar políticas y procedimientos que describan lineamientos para prevenir actos de corrupción en toda la organización, así como un proceso de debida diligencia con respecto de los socios conductores y proveedores.
- Implementación de un canal de denuncias sobre temas relacionados con la ejecución de malas prácticas en la que puede estar envuelta algún proceso de la organización.

### **5.3 Riesgo de incumplimientos regulatorios**

- Incorporar un proceso de validación al cumplimiento de la normativa legal a la que está expuesta la organización, así como a los lineamientos establecidos en las políticas/procedimientos/manuales internos que se hayan establecido. Sus informes deberán ser de conocimiento del directorio.

### **5.4 Canales de comunicación con los grupos de interés**

- Apertura de un canal de comunicación que permita a todos los grupos de interés hacer llegar sus dudas, consultas u observaciones sobre cualquier tema relacionado con la organización.

### **5.5. Mitigar daños en el medio ambiente**

- Fomentar campañas de cuidado al medio ambiente entre los grupos de interés, a través de recepción de ideas que se puedan aplicar en los procesos o en la comunidad, en general.

## **6. Presupuesto**

Para cumplir con las actividades propuestas consideramos que el funcionario responsable del área de *Community & Public* deberá recibir un aumento salarial del 30% , dadas las nuevas responsabilidades que estaría asumiendo; y su área deberá ser repotenciada con tres recursos

adicionales que asumirían la carga operativa de la implementación del programa de responsabilidad social empresarial. El presupuesto asignado para lo indicado sería el siguiente:

- **30% de aumento al salario anual del funcionario responsable del área de *Community & Public***

Inversión: USD 39.969.40 anual (30 % de USD 109.898). Estimado con relación al salario promedio anual de un *chief accounting officer* en los Estados Unidos (Indeed, 2017).

- **Contratar cuatro *senior specialists* con experiencia en aplicación de programas regulatorios**

Inversión: USD 73.221 por cada especialista. USD 292.884 por los cuatro por año. Estimado con relación al salario promedio de un *senior specialist* en los Estados Unidos (Indeed, 2017).

## **Capítulo X. Plan funcional de finanzas**

### **1. Introducción**

En los planes financieros, se encuentra la información que muchos consideran como la más importante para todo plan estratégico. Se trata de información económica que permite evaluar si las propuestas realizadas son factibles de implementar en el negocio estudiado, de manera que los beneficios de implementar las mejoras propuestas van a ser mayores que los costos de implementación de estas.

El plan financiero es una herramienta que permite proyectar y realizar un presupuesto de las inversiones y gastos a realizar, lo que resulta fundamental para planificar la mejor manera de llevarlos a cabo. Además, con un mayor conocimiento, se podrán tomar decisiones más acertadas, buscando siempre la mejor forma de financiamiento y, definitivamente, la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

En esta oportunidad, dado que no se cuenta con información financiera oficial de la compañía, se han realizado estimaciones de los principales estados financieros y proyecciones con base en la información disponible de años anteriores. Con ello, hemos procedido a incorporar los presupuestos de los planes de recursos humanos, marketing, operaciones y responsabilidad social empresarial, con la finalidad de estimar si fuera conveniente para Uber la implementación de la propuesta con resultados favorables.

### **2. Objetivos del área de finanzas**

Para el presente trabajo, hemos consolidado los presupuestos realizados para los planes de recursos humanos, marketing, operaciones y RSE. Esto, con la finalidad de reunirlos en un plan financiero, de tal manera que podamos analizar y evaluar la viabilidad de la aplicación de estos en la búsqueda de un plan estratégico que le permita a la compañía fortalecer los puntos débiles de sostenibilidad de una manera eficiente, lo cual, por ahora, parecen serle esquivos.

El área de finanzas de Uber ha establecido los siguientes presupuestos para el periodo 2018-2021:

**Tabla 18. Presupuesto del área de finanzas**

Inversión general		2018	2019	2020	2021
Plan estratégico Uber	Presupuesto	227.196MM	227.196MM	227.196MM	227.196MM
Plan	Propuesta	2018	2019	2020	2021
Plan de RR.HH.	Estrategias de reclutamiento	151M	151M	151M	151M
	Plan de capacitaciones	76M	76M	76M	76M
	Ecosistema laboral innovador	38M	38M	38M	38M
	Posicionamiento Great Place to Work	100M	100M	100M	100M
Plan de marketing	Nuevos mercados	75.5MM	75.5MM	75.5MM	75.5MM
	Posicionamiento de la marca	500M	500M	500M	500M
Plan de operaciones	Operatividad de la plataforma	37.5MM	37.5MM	37.5MM	37.5MM
	Seguridad de la información	500M	500M	500M	500M
	Alternativas de servicio	112.5MM	112.5MM	112.5MM	112.5MM
Plan RSE	Empoderamiento del personal clave y rediseño del área	330M	330M	330M	330M

(\*) Se asume un ingreso estimado de la compañía basado en proyecciones de ingresos para los años 2018-2021.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3. Simulación financiera y resultados del flujo de caja

Considerando que no se cuenta con suficiente información acerca de los estados financieros de la compañía, proponemos que sea pública, dentro de nuestros supuestos de transparencia de la información y con miras a ingresar a cotizar en bolsa.

**Tabla 19. Balance general (millones de USD)**

<b>Año</b>	<b>2016</b>		<b>2017</b>	
Caja	<b>6.300</b>	40%	<b>4.900</b>	31%
Cuentas por cobrar	<b>327</b>	2%	<b>630</b>	4%
Cuentas pagadas por adelantado	<b>329</b>	2%	<b>540</b>	3%
Activos corrientes	<b>7.000</b>	45%	<b>6.200</b>	40%
Activos fijos	<b>916</b>	6%	<b>1.100</b>	7%
Intangibles	<b>34</b>	0%	<b>34</b>	0%
<b>Total activos</b>	<b>15.700</b>	100%	<b>15.600</b>	100%
Cuentas por pagar	<b>280</b>	2%	<b>339</b>	2%
Pasivo corriente	<b>2.400</b>	15%	<b>4.100</b>	26%
Deuda a largo plazo	<b>3.100</b>	20%	<b>3.500</b>	22%
Pasivos no corrientes	<b>3.700</b>	24%	<b>3.800</b>	24%
<b>Total pasivos</b>	<b>9.100</b>	58%	<b>11.300</b>	72%
<i>Equity</i>	<b>6.600</b>	42%	<b>4.300</b>	28%
<b>Pasivo total y patrimonio</b>	<b>15.700</b>	100%	<b>15.600</b>	100%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El estado de ganancias y pérdidas (millones de USD) está incluido en el anexo 11.

**Tabla 20: Flujo de caja proyectado (millones de USD)**

Proyectado				
Año	2018	2019	2020	2021
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>7.875.00</b>	<b>8.268.75</b>	<b>8.682.19</b>	<b>9.116.30</b>
Costo de ventas	4.725.00	4.961.25	5.209.31	5.469.78
<b>Margen bruto</b>	<b>3.150.00</b>	<b>3.307.50</b>	<b>3.472.88</b>	<b>3.646.52</b>
Gastos de ventas y MKT	1.181.25	1.240.31	1.302.33	1.367.44
Gastos en I +D	393.75	413.44	434.11	455.81
Gastos administrativos	1.181.25	1.240.31	1.302.33	1.367.44
<b>Costos operativos</b>	<b>2.756.25</b>	<b>2.894.06</b>	<b>3.038.77</b>	<b>3.190.70</b>
<b>Utilidad operativa EBIT</b>	<b>393.75</b>	<b>413.44</b>	<b>434.11</b>	<b>455.81</b>
IMP. renta (39.5%)	-155.53	-163.31	-171.47	-180.05

<b>FCE</b>	<b>238.22</b>	<b>250.13</b>	<b>262.64</b>	<b>275.77</b>
------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<b>WACC</b>	<b>11.54%</b>
<b>COK</b>	<b>15.20%</b>

<b>VAN</b>	<b>2,686.56</b>
------------	-----------------

Concepto	Factor	Fuente
<b>Tasa libre de riesgo</b>	<b>2.24%</b>	Bono del tesoro americano 5 años <a href="https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield">https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield</a>
<b>Tasa de rendimiento</b>	<b>12.99%</b>	Referencia S&P500 a 5 años <a href="https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/">https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance/</a>
<b>Beta</b>	<b>0.98%</b>	Damodaran <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
<b>Beta apalancada</b>	<b>1.21%</b>	Damodaran <a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
<b>E/(D+E) ratio</b>	<b>72%</b>	Balance 2017
<b>D/(D+E) ratio</b>	<b>28%</b>	Balance 2017
<b>Tasa impositiva</b>	<b>39.50%</b>	<a href="https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estados-unidos/fiscalidad">https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estados-unidos/fiscalidad</a>
<b>Tasa de la deuda</b>	<b>3.19%</b>	<a href="https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RISK?locations=US&amp;view=chart">https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RISK?locations=US&amp;view=chart</a>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para ver el estado de las ganancias y las pérdidas proyectadas con planes (millones de USD), ir al anexo 12.

**Tabla 21: Flujo de caja proyectado con planes (millones de USD)**

Proyectado				
Año	2018	2019	2020	2021
<b>Ingresos por ventas</b>	<b>8.250.00</b>	<b>9.075.00</b>	<b>9.982.50</b>	<b>10.980.75</b>
Costo de ventas	4.950.00	5.445.00	5.989.50	6.588.45
<b>Margen bruto</b>	<b>3.300.00</b>	<b>3.630.00</b>	<b>3.993.00</b>	<b>4.392.30</b>
Gastos de ventas y MKT	1.182.25	1.241.31	1.303.33	1.368.44
Gastos en I +D	619.25	638.94	659.61	681.31
Gastos administrativos	1.181.95	1.241.01	1.303.02	1.368.14
<b>Costos operativos</b>	<b>2.983.45</b>	<b>3.121.26</b>	<b>3.265.96</b>	<b>3.417.90</b>
<b>Utilidad operativa EBIT</b>	<b>316.55</b>	<b>508.74</b>	<b>727.04</b>	<b>974.40</b>
IMP. renta (39.5%)	-125.04	-200.95	-287.18	-384.89

<b>FCE</b>	<b>191.51</b>	<b>307.79</b>	<b>439.86</b>	<b>589.51</b>
------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<b>WACC</b>	<b>11.54%</b>
<b>COK</b>	<b>15.20%</b>

<b>VAN</b>	<b>5,188.23</b>
------------	-----------------

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

Con base en los resultados obtenidos de los flujos proyectados, se obtiene un VAN positivo que, además, es mayor con la aplicación de los planes propuestos, por lo que se concluye que su implementación es factible y conveniente para la compañía.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

El crecimiento desarrollado por la organización demuestra la aceptación del modelo de negocio practicado. Su marca, muy valorada en el mercado, y la eficiencia de su infraestructura tecnológica son una ventaja competitiva. Ambas han permitido a la organización tener la capacidad de competir a nivel global.

Sin embargo, estas ventajas podrían diluirse por la exposición de la organización a riesgos de índole social provocados, principalmente, por la discusión de que su permanencia en el mercado afecta el trabajo del transportista tradicional, y porque en el caso del ingreso a nuevas plazas, no cuenta con normativa que respalde sus servicios.

Por otro lado, la organización está expuesta a riesgos de índole político y ético, debido a malas prácticas por parte de sus ejecutivos y trabajadores, lo que, inclusive, ha determinado la remoción de su CEO y cofundador del cargo, a demanda de algunos de sus principales accionistas. Este punto es muy importante en la medida de que, de continuar el deterioro de la marca, podría determinarse una reducción importante en la demanda del servicio, pérdidas financieras y hasta el cierre de las operaciones.

### **2. Recomendaciones**

- Implementar un área que se dedique exclusivamente a desarrollar, desplegar y monitorear el cumplimiento de un programa de responsabilidad social empresarial, basado en políticas de buen gobierno corporativo que incorpore lineamientos de ética y conducta, así como el compromiso de cumplir con la normativa externa e interna aplicable a la organización. De esta manera, se mitigará el riesgo al daño reputacional y el incumplimiento de normas.
- Impulsar un programa de expansión que tome como punto de partida lo siguiente:
  - La creación de servicios especializados o exclusivos (por ejemplo servicios para niños, niñas y adultos mayores).
  - Buscar nuevos segmentos de mercado para atención exclusiva (por ejemplo: militares y organizaciones privadas, entre otros).
  - Buscar el ingreso en nuevas plazas y mercados potenciales.
- Promover la inversión en el área de investigación y desarrollo, para buscar nuevos servicios que ayuden a mantener a la organización a la vanguardia tecnológica y con liderazgo en el mercado.

## Bibliografía

- Abell, Derek (1990). *Planeación Estratégica de Mercado*. México D.F.: Prentice Hall Inc.
- Álvarez, Jonathan. "Startups y los nuevos modelos de negocio". En: *Entrepreneur*, 18 de abril de 2013. Fecha de consulta: 12/04/2017. <<https://www.entrepreneur.com/article/265900>>.
- AFP. "Uber logra acuerdo sobre conductores contratados en Estados Unidos". En: *Gestión*, 22 de abril de 2016. Fecha de consulta: 01/08/2017. <<http://gestion.pe/empresas/uber-logra-acuerdo-sobre-conductores-contratados-estados-unidos-2159225>>.
- AFP. "Uber acorralado por acoso, sexismo y litigios". En: *Prensa Libre*, 10 de junio de 2017. Fecha de consulta: 18/06/2018. <<https://www.prensalibre.com/internacional/uber-acorralado-por-acoso-sexismo-y-litigios>>.
- Agencia Anadolu. "Uber, el dolor de cabeza de Europa y Estados Unidos". En: *W Radio*, 28 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 18/06/2018. <<http://www.wradio.com.co/noticias/internacional/uber-el-dolor-de-cabeza-de-europa-y-estados-unidos/20180328/nota/3730179.aspx>>.
- Ámbito Jurídico. "¿Cuáles son los retos jurídicos para las plataformas que evitan la intermediación?". En: *Ámbito Jurídico*, 23 de mayo del 2016. Fecha de consulta: 14/04/2017. <[www.ambitojuridico.com/bancoconocimiento/transito-y-transporte/cuales-son-los-retos-juridicos-para-las-plataformas-que-evitan-la-intermediacion](http://www.ambitojuridico.com/bancoconocimiento/transito-y-transporte/cuales-son-los-retos-juridicos-para-las-plataformas-que-evitan-la-intermediacion)>.
- Ares, Héctor. "¿Qué tipo de vehículo es el mejor para usar como taxi?". En: *Motorpasión*, 27 de noviembre de 2012. Fecha de consulta: 02/04/2017. <[www.motorpasion.com/otros/que-tipo-de-vehiculo-es-el-mejor-para-usar-como-taxi](http://www.motorpasion.com/otros/que-tipo-de-vehiculo-es-el-mejor-para-usar-como-taxi)>.
- Argandoña, A. "La teoría de Stakeholders y la creación de valor". En: *IESE Business School*, documento de investigación 922, mayo de 2011. Fecha de consulta: 16/04/2017.
- Banco Mundial. "Desarrollo Urbano". En: *Banco Mundial*, 29 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 17/04/2017. <<http://www.bancomundial.org/es/topic/urbandevelopment/overview>>.
- Barba, Sergio. "¿Cuáles son los mejores países para invertir?". En: *Rankia*, 03 de octubre de 2013. Fecha de consulta: 10/04/2017. <<https://www.rankia.com/blog/opiniones/1977906-cuales-son-mejores-paises-para-invertir>>.

- Barney, Jay y Hesterly, William. (2007) *Strategic Management and Competitive Advantage*. 2nd ed. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Bradley, Ryan. “Lyft, a medio camino entre Uber y Blabacar, quiere acabar con el coche privado”. *MIT Technology Review*, 15 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 10/03/2017. <<https://www.technologyreview.es/s/5257/lyft-medio-camino-entre-uber-y-blablacar-quiere-acabar-con-el-coche-privado>>.
- Brant, Tom. “Uber pagará 20 millones de dólares por información engañosa a sus conductores”. En: *PCMag Latinoamérica*, 20 de enero de 2017. Fecha de consulta: 28/12/2017. <<https://latam.pcmag.com/software/18213/news/uber-pagara-20-millones-de-dolares-por-informacion-enganosa>>.
- Carson, Biz. “Los problemas de Uber en 2017 dieron a Lyft un gran año”. En: *Forbes México*, 19 de enero de 2018. Fecha de consulta: 31/01/2018. <<https://www.forbes.com.mx/los-problemas-de-uber-le-dieron-a-lyft-un-gran-2017/>>.
- Capital Humano. “Estrategia de posicionamiento de la empresa como empleadora”. En: *Capital Humano*, 11 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 19/12/2017. <<http://beta.capitalhumano.com.co/Gesti%C3%B3n%20del%20talento/estrategia-de-posicionamiento-de-la-empresa-como-empleadora-4153>>.
- Cavelier, Andrés. “Gana dinero extra como conductor para servicios de auto compartido”. En: *AARP*, 22 de septiembre de 2016. Fecha de consulta: 06/04/2017. <[www.aarp.org/espanol/hogar-familia/tecnologia/andres-cavelier/info-2016/trabajo-uber-lyft-goshare-buddytruck.html](http://www.aarp.org/espanol/hogar-familia/tecnologia/andres-cavelier/info-2016/trabajo-uber-lyft-goshare-buddytruck.html)>.
- Clark, Tim; Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2012). *Tu Modelo de Negocio*. [Libro electrónico]. Grupo Planeta. 1ra ed. Fecha de consulta: 17/07/2017. Disponible en: <[http://nachogil.eu/textos/Tu\\_modelo\\_de\\_negocio.pdf](http://nachogil.eu/textos/Tu_modelo_de_negocio.pdf)>.
- Craft. “Uber funding, valuation and financials”. En: *Craft*, 15 de abril de 2018. Fecha de consulta: 18/06/2018. <<https://craft.co/uber/metrics#funding-rounds>>.
- Cuen, David. “La fiebre de las apps para taxis”. En: *BBC*, 30 de julio de 2014. Fecha de consulta: 02/04/2017. <[www.bbc.com/mundo/blogs/2014/07/140730\\_blog\\_un\\_mundo\\_feliz\\_apps\\_para\\_taxis](http://www.bbc.com/mundo/blogs/2014/07/140730_blog_un_mundo_feliz_apps_para_taxis)>.
- Damodaran, Aswath. “Betas by Sector (US)”. En: *NYU.edu*, enero de 2018. Fecha de consulta: 08/05/2018. <[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)>.
- David, Fred (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. 11va ed. México: Pearson/Prentice Hall.

- Deloitte Staff. “Global mobile consumer trends: 1st Edition”. En: *Deloitte.com*, 2016. Fecha de consulta: 13/11/2017. < <https://www2.deloitte.com/do/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/pr-global-mobile-consumer-trends.html#>>.
- Dogtiev, Artyom. “Uber revenue and usage statistics 2017”. En: *Business of Apps*, 2017. Fecha de consulta: 17/08/2017. <<http://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/#5>>.
- El Economista. “Las controversias de Uber en el mundo”. En: *El Economista*, 09 de diciembre de 2014. Fecha de consulta: 15/04/2017. < <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Las-controversias-de-Uber-en-el-mundo-20141209-0142.html>>.
- El Tiempo. “¿Cómo está Uber en el mundo?”. En: *El Tiempo*, 02 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 15/04/2017. <<http://www.eltiempo.com/datos/como-esta-uber-en-el-mundo-63460>>.
- El Universal. “Proyecto de Ley busca regular plataformas tecnológicas de transporte”. En: *El Universal*, 10 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 14/04/2017. <[www.eluniversal.com.co/economica/fenalco/proyecto-de-ley-busca-regular-plataformas-tecnologicas-de-transporte-283-283>](http://www.eluniversal.com.co/economica/fenalco/proyecto-de-ley-busca-regular-plataformas-tecnologicas-de-transporte-283-283>).
- Entrepreneur Staff. “Grandes empresas que rechazan a Trump”. En: *Entrepreneur*, 30 de enero de 2017. Fecha de consulta: 09/11/2017. <<https://www.entrepreneur.com/article/288485>>.
- Entrepreneur Staff. “3 razones que explican la renuncia del CEO de Uber”. En: *Entrepreneur*, 21 de junio de 2017. Fecha de consulta: 09/11/2017. <<https://www.entrepreneur.com/article/296164>>.
- Fondo Monetario Internacional. “Prima de riesgo por préstamo (tasa de la prima menos tasa de los bonos del tesoro, %)”. En: *Banco Mundial BIRF-AIF*, 2018. Fecha de consulta: 12/07/2018. <<https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estados-unidos/fiscalidad>>.
- Friedman, M. “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”. En: *The New York Times Magazine*, 1970. Fecha de consulta: 06/12/2017
- Gil, Paul. “Why Uber is so controversial”. En: *Lifewire*, 17 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 15/04/2017. <[www.lifewire.com/why-uber-is-so-controversial-3862772>](http://www.lifewire.com/why-uber-is-so-controversial-3862772>).
- Godoy, Emilio. “Uber acumula demandas en Estados Unidos”. En: *Proceso*, 14 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 18/12/2017. <<https://www.proceso.com.mx/515009/uber-acumula-demandas-en-estados-unidos>>.

- Griffin, O'brien, Devine & Black. “Investigación de CNN: 103 conductores de Uber han sido acusados de abuso o agresión sexual”. En: *CNN Español*, 30 de abril de 2018. Fecha de consulta: 08/06/2018. <<https://cnnespanol.cnn.com/2018/04/30/exclusivo-cnn-103-conductores-de-uber-estan-acusados-de-abuso-o-agresion-sexual/>>.
- Guédez, Víctor. (2011). *Los Grupos de Interés: De lo transaccional, a lo relacional y a lo consustancial*. Barcelona: Documento de Trabajo CIES.
- Indeed. “Salarios de Administrative Assistance en Uber en Estados Unidos”. En: *Indeed*. 16 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 18/12/2017. <[https://www.indeed.com/cmp/Uber/salaries?job\\_category=admin](https://www.indeed.com/cmp/Uber/salaries?job_category=admin)>.
- Indeed. “Salarios de Chief Accounting Officer in the United States”. En: *Indeed*. 16 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 18/12/2017. <<https://www.indeed.com/salaries/Chief-Accounting-Officer-Salaries>>.
- Indeed. “Salarios en Engineer in the United States”. En: *Indeed*. 16 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 18/12/2017. <<https://www.indeed.com/salaries/Engineer-Salaries>>.
- Indeed. “Salarios de Human Resources en Uber en Estados Unidos”. En: *Indeed*. 16 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 18/12/2017. <[https://www.indeed.com/cmp/Uber/salaries?job\\_category=hr](https://www.indeed.com/cmp/Uber/salaries?job_category=hr)>.
- Indeed. “Salarios en Senior Specialist in the United States”. En: *Indeed*. 16 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 18/12/2017. <<https://www.indeed.com/salaries/Senior-Specialist-Salaries>>.
- Investing.com. “Rentabilidad del bono de Estados Unidos 5 años”. En: *Investing.com*, 12 de abril de 2018. Fecha de consulta: 07/05/2018. <<https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield>>.
- Lashinsky, Adam. “This Is Uber's Biggest Problem”. En: *Fortune*, 14 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 03/03/2018. <<http://fortune.com/2018/02/14/uber-2017-financial-results/>>.
- Madhani, Aamer. “Once a sure bet, taxi medallions becoming unsellable”. En: *USA Today*, 17 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 10/04/2017. <[www.usatoday.com/story/news/2015/05/17/taxi-medallion-values-decline-uber-rideshare/27314735/](http://www.usatoday.com/story/news/2015/05/17/taxi-medallion-values-decline-uber-rideshare/27314735/)>.
- Marañón, Rafael. “La evolución del negocio del taxi”. En: *El Mundo*, 02 de julio de 2014. Fecha de consulta: 02/04/2017. <[www.elmundo.es/economia/2014/07/02/53b41930e2704ec1458b457d.html](http://www.elmundo.es/economia/2014/07/02/53b41930e2704ec1458b457d.html)>.
- Magretta, Joan (2013). *Para entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. 1ra ed. México: Grupo Editorial Patria.

- Martínez, Ana. “Aplicaciones se unen a fabricantes y operadores para atraer usuarios”. En: *El Financiero*, 02 de julio de 2014. Fecha de consulta: 02/04/2017. <[www.elfinanciero.com.mx/tech/aplicaciones-se-unen-a-fabricantes-y-operadores-para-atraer-usuarios.html](http://www.elfinanciero.com.mx/tech/aplicaciones-se-unen-a-fabricantes-y-operadores-para-atraer-usuarios.html)>.
- Maynes, Guillermo & Gutiérrez, María (2016). “*Matchmaking: el surgimiento de la economía colaborativa*”. [Libro electrónico]. Madrid: Llorente y Cuenca. Fecha de consulta: 15/12/2017. Disponible en: <[https://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/03/160315\\_DI\\_informe\\_economia\\_colaborativa\\_ESP1.pdf](https://www.desarrollando-ideas.com/wp-content/uploads/sites/5/2016/03/160315_DI_informe_economia_colaborativa_ESP1.pdf)>.
- Mitroff, Sarah. “Uber y Lyft: todo lo que necesitas saber sobre las apps de choferes a pedido”. En: *CNET*, 17 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 02/04/2017. <[www.cnet.com/es/como-se-hace/uber-lyft-apps-choferes-a-pedido/](http://www.cnet.com/es/como-se-hace/uber-lyft-apps-choferes-a-pedido/)>.
- Nazifh, Luna. “Uber: de la innovación a la realidad”. En: *Forbes México*, 28 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 14/10/2017. <[www.forbes.com.mx/uber-de-la-innovacion-a-la-realidad/](http://www.forbes.com.mx/uber-de-la-innovacion-a-la-realidad/)>.
- Newcomer, Eric y Kharif, Olga. “Cómo avanzó Uber en los Estados Unidos”. En: *Apertura*, 28 de marzo de 2016. Fecha de consulta: 13/04/2017. <<http://www.apertura.com/negocios/Como-avanzo-Uber-en-los-Estados-Unidos-20160328-0007.html>>.
- NG, Alfred & Kerr, Dara. “Caso Uber vs. Waymo termina en un arreglo extrajudicial”. En: *CNET en español*, 09 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 06/05/2018. <<https://www.cnet.com/es/noticias/caso-uber-vs-waymo-alphabet-arreglo-extrajudicial/>>.
- Nidumolu, R., Prahalad, C.K. y Rangaswami. “Why sustainability is now the key driver of innovation”. En: *Harvard Business Review*, setiembre de 2009. Fecha de consulta: 03/05/2017.
- Oficina de información diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores de España. (2017). “*Ficha país Estados Unidos*”. [Libro electrónico]. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. Gobierno de España. Fecha de consulta: 10/08/2017. Disponible en: <[www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/estadosunidos\\_ficha%20pais.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/estadosunidos_ficha%20pais.pdf)>.
- OMS. “10 datos sobre la discapacidad”. En: *Organización Mundial de la Salud*. 01 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 18/12/2017. <<http://origin.who.int/features/factfiles/disability/es/>>.

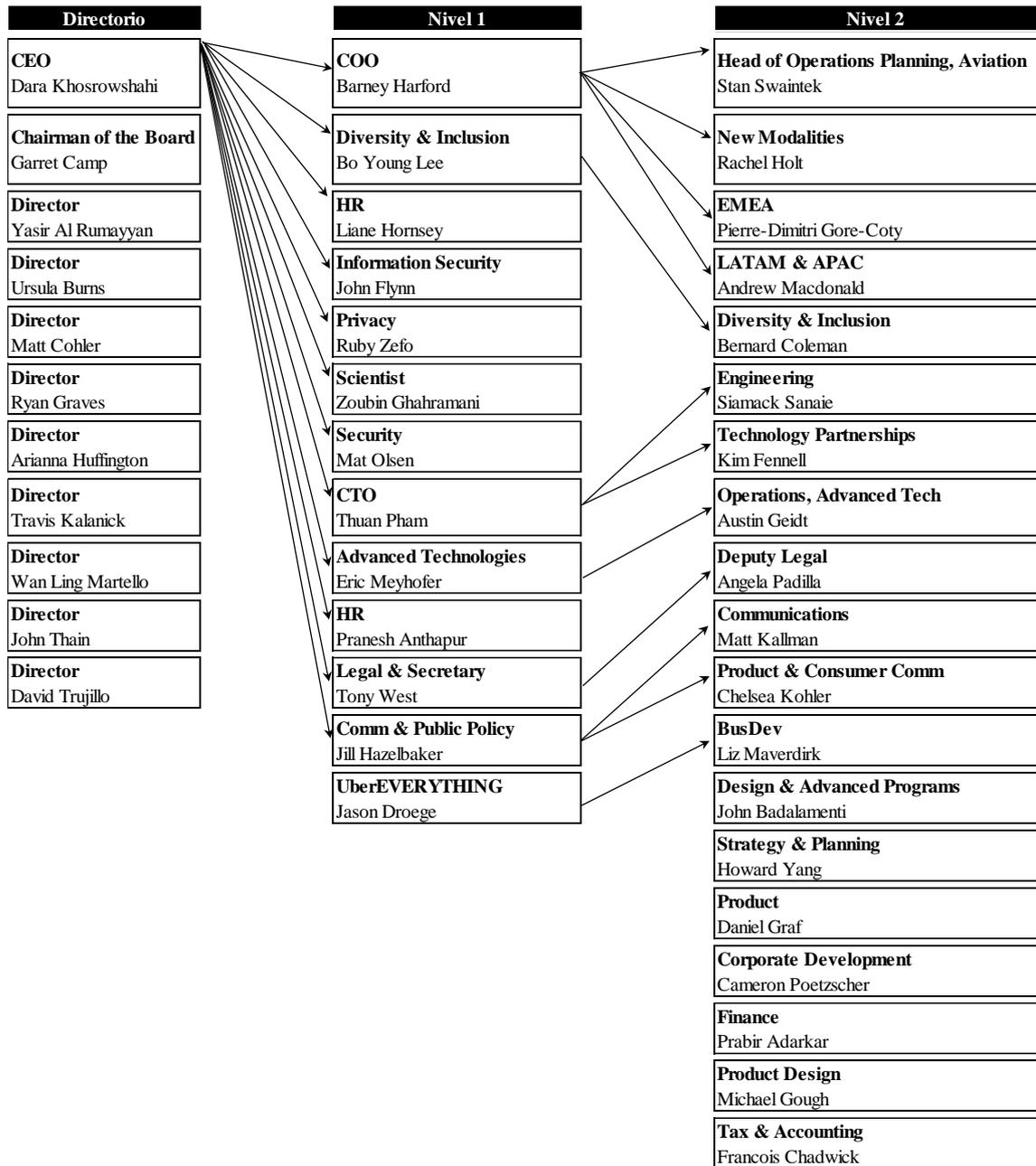
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). (2006). “*Marco de acción para la inversión*”. [Libro electrónico]. OCDE. Fecha de consulta: 15/05/2017. Disponible en: <[www.oecd.org/investment/investmentfordevelopment/38316751.pdf](http://www.oecd.org/investment/investmentfordevelopment/38316751.pdf)>.
- Porter, Michael E. (1979). “*Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*”. 2da Edición. México: Editorial Patria.
- Porter, Michael y Kramer, Mark. “Creating Shared Value”. En: *Harvard Business Review*, 22 de octubre de 2014. Fecha de consulta: 27/06/2017. <<http://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>>.
- Proyecto estadísticas de transporte de América del Norte. (2000). *El transporte de América del Norte en cifras*. [Libro electrónico]. Fecha de consulta: 14/04/2017. Disponible en: <[www.census.gov/econ/www/natf/spanish.pdf](http://www.census.gov/econ/www/natf/spanish.pdf)>.
- Ríos, Valeria. “Uber despide a 20 empleados por un caso de acoso sexual”. En: *Hipertextual*. 07 de junio de 2017. Fecha de consulta: 30/10/2017. <<https://hipertextual.com/2017/06/uber-despide-20-empleados-acoso-sexual>>.
- Rideguru. “Rideshares Worldwide”. En: *Rideguru*. Fecha de consulta: 12/04/2017. <[www.ride.guru/content/resources/rideshares-worldwide](http://www.ride.guru/content/resources/rideshares-worldwide)>
- Safe routes to schools Marin County. “Historia y Política del Transporte en los Estados Unidos”. En: *Safe routes to schools Marin County*. Fecha de consulta: 14/04/2017. <[www.saferoutestoschools.org/SR2Simages/Transportation\\_History\\_sp.pdf](http://www.saferoutestoschools.org/SR2Simages/Transportation_History_sp.pdf)>.
- Sainz, Pablo. “El marketing y la economía colaborativa”. En: *Blogs Instituto de Economía Digital*, 03 de mayo de 2015. Fecha de consulta: 01/04/2017. <<http://blogs.icemd.com/blog-el-marketing-y-la-economia-colaborativa/compartir-coche-o-carpooling-ventajas-y-desventajas-parte-i/>>
- Sallenave, Jean-Paul (1985). *Gerencia y Planeación Estratégica*. 2da ed. Bogotá: Norma.
- Santander. “Estados Unidos: Fiscalidad”. En: *Santander TradePortal*, julio de 2018. Fecha de consulta: 27/07/2018. <<https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estados-unidos/fiscalidad>>.
- Santillán, Carlos. “El auge de las aplicaciones de taxis en tiempos de inseguridad”. En: *Conexión ESAN*, 14 de julio de 2016. Fecha de consulta: 24/08/17 <[www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/07/14/el-auge-de-las-aplicaciones-de-taxis-en-tiempos-de-inseguridad/](http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2016/07/14/el-auge-de-las-aplicaciones-de-taxis-en-tiempos-de-inseguridad/)>.
- Schneider, Todd. “Taxi, Uber and Lyft usage in New York City”. En: *Posted Todd W. Schneider*, 05 de abril de 2016. Fecha de consulta: 17/08/2017. <<http://toddschneider.com/posts/taxi-uber-lyft-usage-new-york-city/>>.

- Schulte, Brigid y Aratani, Lori. “Harried parents embracing Uber to move kids around town”. En: *The Washington Post*, 10 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 08/04/2017. <[www.washingtonpost.com/local/trafficandcommuting/harried-parents-embracing-uber-to-move-kids-around-town/2015/03/10/5ab34ffe-c12e-11e4-ad5c-3b8ce89f1b89\\_story.html?utm\\_term=.128a68c803b9](http://www.washingtonpost.com/local/trafficandcommuting/harried-parents-embracing-uber-to-move-kids-around-town/2015/03/10/5ab34ffe-c12e-11e4-ad5c-3b8ce89f1b89_story.html?utm_term=.128a68c803b9)>.
- Serebrenik, Raúl. “Entornos políticos que afectan las empresas”. En: *Dinero*, 24 de marzo de 2010. Fecha de consulta: 10/04/2017. <<http://www.dinero.com/opinion/opinion-on-line/articulo/entornos-politicos-afectan-empresas/93078>>.
- Silverstein, Sara. “These animated charts tell you everything about Uber prices in 21 cities”. En: *Business Insider*, 16 de octubre de 2014. Fecha de consulta: 14/04/2017. <[www.businessinsider.com/uber-vs-taxi-pricing-by-city-2014-10](http://www.businessinsider.com/uber-vs-taxi-pricing-by-city-2014-10)>.
- Solomon, Brian. “Leaked: Uber's financials show Huge Growth, even bigger losses”. En: *Forbes*, 12 de enero de 2016. Fecha de consulta: 18/12/2017. <<https://www.forbes.com/sites/briansolomon/2016/01/12/leaked-ubers-financials-show-huge-growth-even-bigger-losses/#3b9f407d36ba>>.
- Startupxplore (2017). *Guía para invertir en startups*. Blog: Comprendiendo como invertir en startups. ¿Pensando en invertir en startups? Fecha de consulta: 10/04/2017. Disponible en: <[www.startupxplore.com/es/blog/invertir-en-startups-sectores-con-mas-futuro/](http://www.startupxplore.com/es/blog/invertir-en-startups-sectores-con-mas-futuro/)>
- Team Wall Street Survivor. “Uber: The Road to a \$69 billion valuation”. En: *Wall Street Survivor*, 17 de julio de 2017. Fecha de consulta: 30/10/2017. <<http://blog.wallstreetsurvivor.com/2017/07/17/uber-road-69-billion-valuation/>>.
- TurismoEEUU. “Días festivos en Estados Unidos”. En: *TurismoEEUU*, 23 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 18/12/2017. <<https://www.turismoeuu.com/dias-festivos-en-estados-unidos/>>.
- Uber. *Estimador de tarifas Uber (en línea)*. Fecha de consulta: 14/04/2017. Disponible en: <[www.uber.com/es-PE/fare-estimate/](http://www.uber.com/es-PE/fare-estimate/)>.
- Uber B.V. “Contrato de servicios”. En: *Uber B.V.*, 03 de septiembre de 2015. Fecha de consulta: 15/04/2017. <[www.s3.amazonaws.com/uber-regulatory-documents/country/mexico/Uber+bv+contrato+de+servicios+3+de+setiembre+de+2015.pdf](http://www.s3.amazonaws.com/uber-regulatory-documents/country/mexico/Uber+bv+contrato+de+servicios+3+de+setiembre+de+2015.pdf)>.
- Uber Developers. “Overall Request Flow”. En: *Uber*, 2017. Fecha de consulta: 17/08/2017. <<https://developer.uber.com/docs/riders/ride-requests/tutorials/api/best-practices>>.

- Uber Newsroom. “Share a ride, plant a tree”. En: *Uber Newsroom*, 21 de abril de 2014. Fecha de consulta: 02/04/2017. <<https://newsroom.uber.com/share-a-ride-plant-a-tree/>>.
- Uber Newsroom. “Información de la empresa”. En: *Uber*, 2017. Fecha de consulta: 29/12/2017. <<https://www.uber.com/es-PE/newsroom/company-info/>>.
- Uber Newsroom. “In the driver’s seat: A closer look at the Uber partner experience”. En: *Uber*, 2017. Fecha de consulta: 17/08/2017. <<https://newsroom.uber.com/in-the-drivers-seat-understanding-the-uber-partner-experience/>>.
- Univisión. “Estos datos demuestran cómo están desbancando Uber y Lyft a los taxistas en Miami”. En: *Univisión*, 25 de julio de 2017. Fecha de consulta: 17/08/2017. <<http://www.univision.com/miami/wltv/noticias/uber/estos-datos-demuestran-como-estan-desbancando-uber-y-lyft-a-los-taxistas-en-miami>>.
- Voz de América, Redacción. “Aumentan pérdidas netas de Uber durante 2017”. En: *Voz de América*, 14 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 29/02/2018. <<https://www.voanoticias.com/a/tecnologia-uber-perdidas-netas-2017/4255428.html>>.
- 101 Startups. “Startups. Criterios de inversión”. En: 101 Startups. Fecha de consulta: 10/04/2017. <[www.101startups.com](http://www.101startups.com)>.

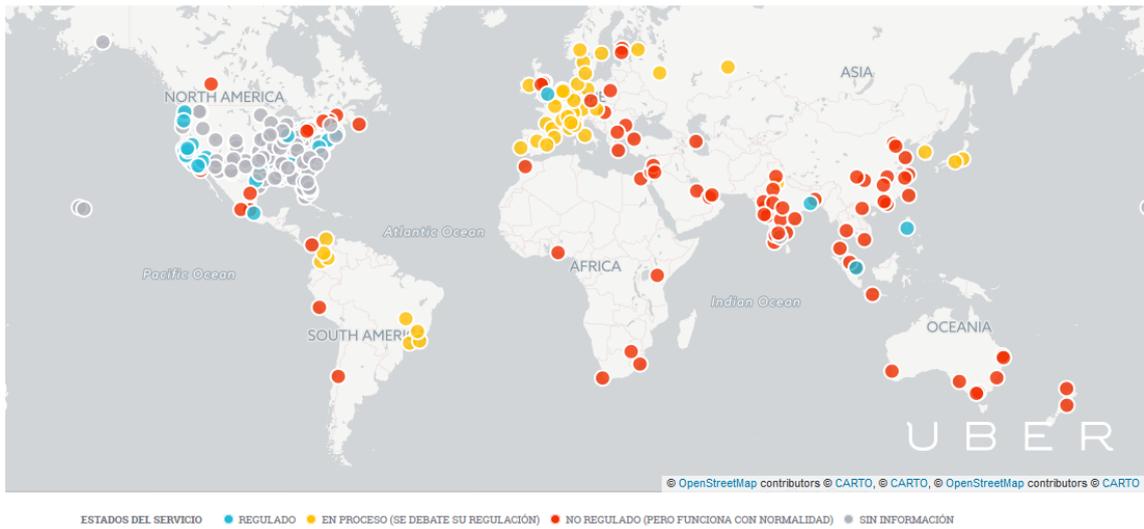
## **Anexos**

## Anexo 1. Estructura organizacional de Uber



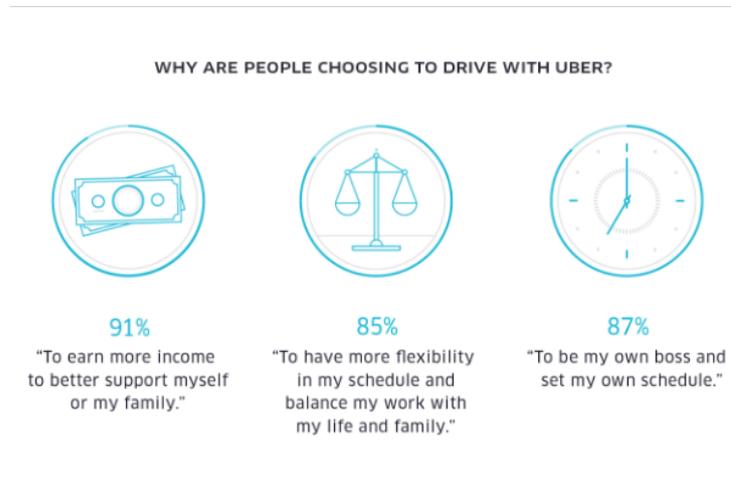
Fuente: The Official Board, 2017.

## Anexo 2. ¿Cómo está Uber en el mundo?



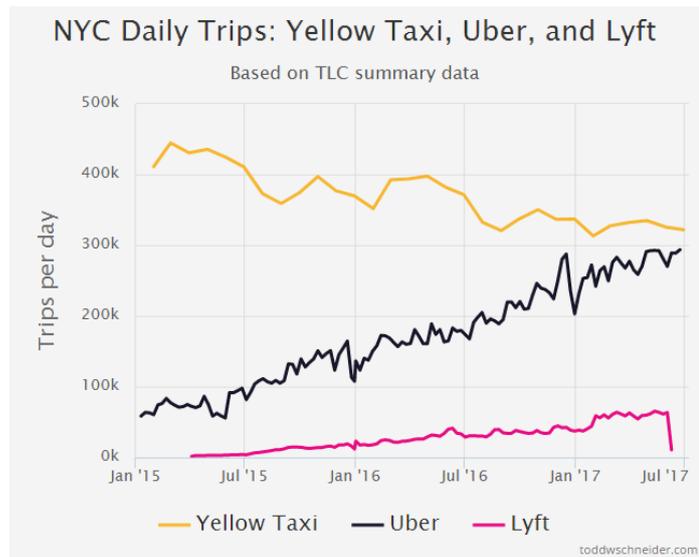
Fuente: El Tiempo, 2017.

## Anexo 3. Beneficios de manejar Uber



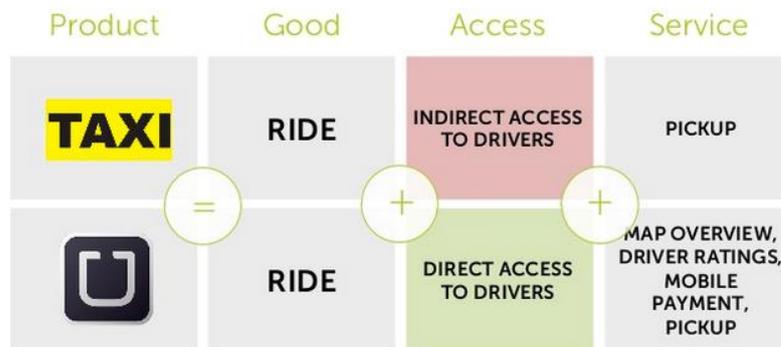
Fuente: Uber Newsroom, 2017.

#### Anexo 4. Cantidad de viajes por día en Nueva York



Fuente: Todd W. Schneider, 2017.

#### Anexo 5. Diferencias entre Uber y servicio de taxi tradicional



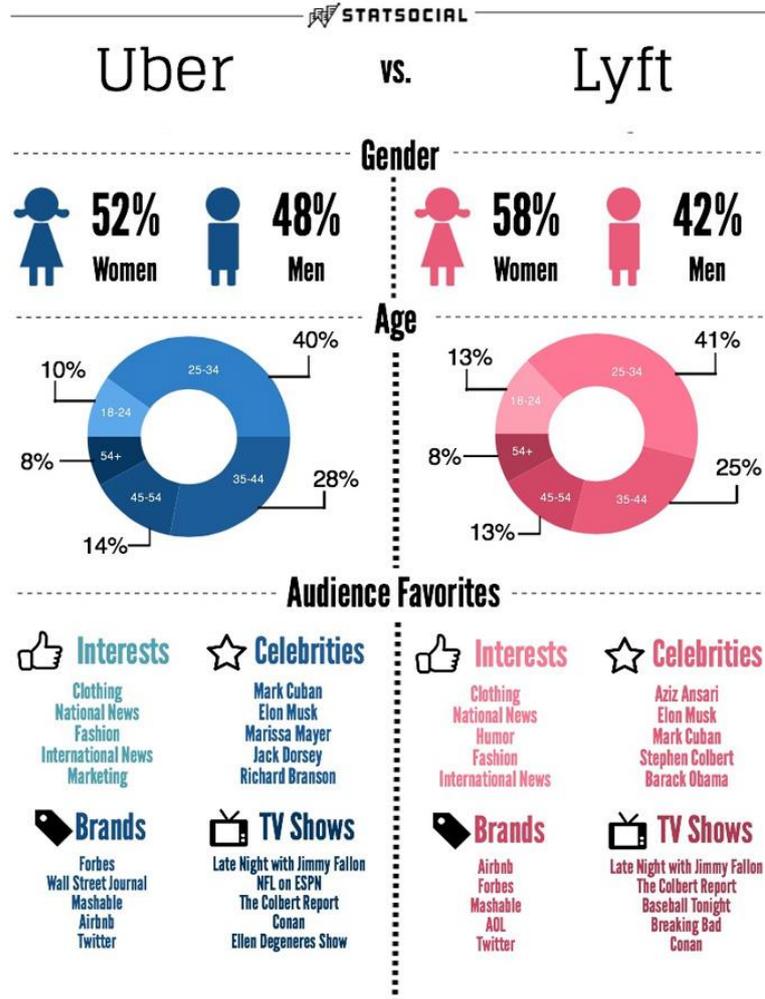
Fuente: Slideshare.net, 2017.

## Anexo 6. Tarifas de Uber y Lyft



Fuente: Business of Apps, 2017.

## Anexo 7. Preferencias de usuarios de Uber y Lyft



Fuente: Business of Apps, 2017.

**Anexo 8. Matriz PEC**

Factores Clave	Pond	E1		E2/E6		E3		E4/E13		E5		E7		E8		E9		E10		E11		E12	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Factores Externos</b>																							
<b>Oportunidades (O)</b>																							
O1	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05	4	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,05
O2	0,05	4	0,2	0	0	2	0,1	1	0,05	4	0,2	0	0	4	0,2	1	0,1	3	0,2	3	0,2	3	0,15
O3	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2
O4	0,05	0	0	0	0	2	0,1	3	0,15	1	0,1	0	0	2	0,1	3	0,2	1	0,1	4	0,2	1	0,05
O5	0,10	3	0,3	4	0,4	2	0,2	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
O6	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	2	0,2	4	0,4	2	0,2	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
O7	0,10	4	0,4	0	0	0	0	0	0	3	0,3	0	0	3	0,3	0	0	0	0	0	0	4	0,4
O8	0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	1	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
<b>Amenazas (A)</b>																							
A1	0,10	1	0,1	0	0	0	0	0	0	1	0,1	0	0	1	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	0	0
A2	0,05	1	0,1	0	0	0	0	0	0	1	0,1	0	0	1	0,1	3	0,2	3	0,2	1	0,1	1	0,05
A3	0,10	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	3	0,3	0	0	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	1	0,1
A4	0,05	2	0,1	0	0	1	0,05	0	0	1	0,1	0	0	3	0,2	2	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,2
A5	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1	3	0,15	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,2
	1,00																						
<b>Factores internos</b>																							
<b>Fortalezas (F)</b>																							
F1	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4
F2	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45	4	0,6	2	0,3	3	0,5	4	0,6	4	0,6
F3	0,15	2	0,3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,2	4	0,6
F4	0,10	4	0,4	4	0,4	1	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	1	0,1	3	0,3	1	0,1	3	0,3
F5	0,10	4	0,4	0	0	0	0	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4	1	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4
<b>Debilidades (D)</b>																							
D1	0,10	2	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,1	0	0	0	0	0	0	3	0,3
D2	0,05	1	0,1	3	0,15	1	0,05	3	0,15	2	0,1	4	0,2	2	0,1	1	0,1	2	0,1	3	0,2	1	0,05
D3	0,05	3	0,2	4	0,2	1	0,05	4	0,2	1	0,1	3	0,15	1	0,1	1	0,1	3	0,2	3	0,2	2	0,1
D4	0,05	2	0,1	2	0,1	0	0	0	0	3	0,2	0	0	3	0,2	1	0,1	0	0	0	0	4	0,2
D5	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	4	0,6	3	0,5	2	0,3	1	0,2	2	0,3	2	0,3	3	0,5	1	0,15
	1,00		5,55		4,50		3,65		4,60		5,00		3,60		4,80		3,30		4,10		4,65		5,30

**Leyenda:**  
 PA: Puntuación del grado de atractivo.  
 PTA: Puntuación total del grado de atractivo.  
 Escala del grado de atractivo  
 1: No atractiva  
 2: Poco atractiva  
 3: Razonablemente atractiva  
 4: Muy atractiva

Fuente: Elaboración propia, con base en Fred David, 2008.

## Anexo 9. Matriz de alineamiento de misión, visión y objetivos estratégicos

	Estrategias viables alternativas	Misión/ Visión	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7	OE8	
E1	Promover servicios especializados (enfermos, ancianos, niños, etc.) y nuevos nichos de mercado (fuerzas armadas y otros grupos de interés).	✓	✓	-	✓	-	-	✓	✓	✓	OK
*E4/ E13	Promover el respeto a las reglas de la organización, la ética y la conducta; establecer políticas de buen gobierno corporativo.	✓	✓	-	✓	-	-	-	✓	-	OK
E5	Continuar en la búsqueda de crecimiento en diferentes plazas y mercados potenciales.	✓	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	OK
E8	Buscar alternativas para masificar el servicio y mejorar la interacción con el usuario y el conductor.	✓	-	-	-	✓	✓	✓	✓	-	OK
E11	Considerar en el proceso de expansión la revisión de la situación de la ciudad/región en el transporte, y del marco normativo.	-	-	-	✓	✓	-	-	-	✓	NO
E12	Estar a la vanguardia de nuevas alternativas tecnológicas.	✓	-	-	-	✓	-	✓	-	-	NO

(\*) Para fines de practicidad y eficiencia en el uso de los recursos, se han unido las estrategias E4 y E13, dado que cuentan con características similares.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 10. Matriz de estrategias y planes funcionales

	Estrategias	Plan de RRHH	Plan de Marketing	Plan de Operaciones	Plan de Resp. Social	Plan de Finanzas
<b>E1</b>	Promover servicios especializados (enfermos, ancianos, niños, etc) y nuevos nichos de mercado (Fuerzas Armadas y otros grupos de interés).	Desarrollo de estrategias que estén basadas en Marketing Interno.	Ingresar a sectores del mercado que actualmente no están siendo atendidos por la industria.	Establecer nuevos servicios flota de vehículos con la implementación necesaria para el transporte especializado/Vehículos autónomos.	Promover el servicio a la comunidad en la organización en base al cumplimiento de las normativas internas y externas.	Evaluación del presupuesto asignado al Área encargada del desarrollo de nuevos servicios.
<b>E4/E13</b>	Promover el respeto a las reglas de la organización, ética y conducta, establecer políticas de buen Gobierno Corporativo.	Diseño e implementación de un Plan Integral de Capacitación y Transferencia del Conocimiento.	Posicionar a Uber como a nivel de marca como la mejor opción de transporte durante las festividades y celebraciones nacionales.	Implementar plan para cumplir con nuevas políticas corporativas, seguridad de información y transparencia.	Implementar un plan de Buen Gobierno Corporativo.	
<b>E5</b>	Continuar en la búsqueda de crecimiento en diferentes plazas y mercados potenciales.	Promoción de la generación de un adecuado ecosistema basado en la innovación.		Adecuar la gama de servicios de Uber en función a las regulaciones locales vigentes y buscar el ingreso a nuevas ciudades donde ya se conoce la regulación.	Establecer controles para validar el cumplimiento de las normativas a las que estaría expuesta la organización al ingresar a nuevas plazas y mercados potenciales.	
<b>E8</b>	Buscar alternativas para masificar el servicio y mejorar la interacción con el usuario y conductor.	Posicionamiento de Uber en el Ranking Anual Great Place to Work (GPTW).	Ampliar el campo de acción no solamente a las principales ciudades de cada país en el que mantiene operaciones, buscar otras ciudades donde continuar su expansión.	Asegurar el correcto funcionamiento de la plataforma.	Implementar canales de comunicación con los grupos de interés.	Evaluación del presupuesto destinado al Área de Comercial y Marketing.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 11. Estado de ganancias y pérdidas (millones de USD)

Millions of USD	Y, 2012E	Y, 2013E	Y, 2014E	Y, 2015E	Y, 2016E	Y, 2017	Proyectado			
							Y, 2018	Y, 2019	Y, 2020	Y, 2021
Gross bookings			3,000	9,000	20,000	37,000	5%	5%	5%	5%
<b>Revenue</b>	<b>16.10</b>	<b>104.40</b>	<b>495.30</b>	<b>2,000</b>	<b>6,500</b>	<b>7,500</b>	7,875	8,269	8,682	9,116
Cost of Revenue	14.70	51.90	399.50	1,478	4,550	4,500	4,725	4,961	5,209	5,470
Sales and marketing expense	0.80	34.20	246	583	1,300	1,125	1,181	1,240	1,302	1,367
R&D expense	3.80	13.50	65.90	160	325	375	394	413	434	456
General and administrative expense	4.10	17.70	177.70	522	1,300	1,125	1,181	1,240	1,302	1,367
Depreciation and amortization		2	11.20	28	91	104	110	115	121	127
<b>GyP</b>										
Ingresos	16.10	104.40	495.30	2,000.00	6,500.00	7,500.00	7,875.00	8,268.75	8,682.19	9,116.30
Costos de Ventas	14.70	51.90	399.50	1,477.83	4,550.00	4,500.00	4,725.00	4,961.25	5,209.31	5,469.78
<b>Margen Bruto</b>	<b>1.40</b>	<b>52.50</b>	<b>95.80</b>	522.17	1,950.00	3,000.00	3,150.00	3,307.50	3,472.88	3,646.52
Gastos de Ventas y MKT	0.80	34.20	246.00	582.63	1,300.00	1,125.00	1,181.25	1,240.31	1,302.33	1,367.44
Gastos en I +D	3.80	13.50	65.90	160.00	325.00	375.00	393.75	413.44	434.11	455.81
Gastos Administrativos	4.10	17.70	177.70	521.98	1,300.00	1,125.00	1,181.25	1,240.31	1,302.33	1,367.44
Depreciacion y Amortización	0.00	2.00	11.20	27.85	90.50	104.42	109.65	115.13	120.88	126.93
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-7.30</b>	<b>-12.90</b>	<b>-393.80</b>	<b>-742.44</b>	<b>-975.00</b>	<b>375.00</b>	393.75	413.44	434.11	455.81

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 12. Estado de ganancias y pérdidas proyectado con planes (millones de USD)

Millions of USD	Y, 2012E	Y, 2013E	Y, 2014E	Y, 2015E	Y, 2016E	Y, 2017	Proyectado			
							Y, 2018	Y, 2019	Y, 2020	Y, 2021
Gross bookings			3,000	9,000	20,000	37,000	10%	10%	10%	10%
<b>Revenue</b>	<b>16.10</b>	<b>104.40</b>	<b>495.30</b>	<b>2,000</b>	<b>6,500</b>	<b>7,500</b>	8,250	9,075	9,983	10,981
Cost of Revenue	14.70	51.90	399.50	1,478	4,550	4,500	4,950	5,445	5,990	6,588
Sales and marketing expense	0.80	34.20	246	583	1,300	1,125	1,181	1,240	1,302	1,367
R&D expense	3.80	13.50	65.90	160	325	375	394	413	434	456
General and administrative expense	4.10	17.70	177.70	522	1,300	1,125	1,181	1,240	1,302	1,367
Depreciation and amortization		2	11.20	28	91	104	115	126	139	153
<b>GyP</b>										
Ingresos	16.10	104.40	495.30	2,000.00	6,500.00	7,500.00	8,250.00	9,075.00	9,982.50	10,980.75
Costos de Ventas	14.70	51.90	399.50	1,477.83	4,550.00	4,500.00	4,950.00	5,445.00	5,989.50	6,588.45
<b>Margen Bruto</b>	<b>1.40</b>	<b>52.50</b>	<b>95.80</b>	522.17	1,950.00	3,000.00	3,300.00	3,630.00	3,993.00	4,392.30
Gastos de Ventas y MKT	0.80	34.20	246.00	582.63	1,300.00	1,125.00	1,181.25	1,240.31	1,302.33	1,367.44
<b>Plan de Marketing</b>							<b>76.00</b>	<b>76.00</b>	<b>76.00</b>	<b>76.00</b>
Gastos en I +D	3.80	13.50	65.90	160.00	325.00	375.00	393.75	413.44	434.11	455.81
<b>Plan de Operaciones</b>							<b>150.50</b>	<b>150.50</b>	<b>150.50</b>	<b>150.50</b>
Gastos Administrativos	4.10	17.70	177.70	521.98	1,300.00	1,125.00	1,181.25	1,240.31	1,302.33	1,367.44
<b>Plan de Recursos Humanos</b>							<b>0.37</b>	<b>0.37</b>	<b>0.37</b>	<b>0.37</b>
<b>Plan de RSE</b>							<b>0.33</b>	<b>0.33</b>	<b>0.33</b>	<b>0.33</b>
Depreciación y Amortización	0.00	2.00	11.20	27.85	90.50	104.42	114.87	126.35	138.99	152.89
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-7.30</b>	<b>-12.90</b>	<b>-393.80</b>	<b>-742.44</b>	<b>-975.00</b>	<b>375.00</b>	316.55	508.74	727.04	974.40

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **Nota biográfica**

### **Juan Pablo Kurokawa Oshiro**

Nació en Lima, el 31 de octubre de 1980. Bachiller en Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima. Cuenta con Diplomado de Especialización en Seguros de la Universidad del Pacífico. Posee más de once años de experiencia en el sistema financiero peruano, cinco de los cuales ha dedicado al sistema privado de pensiones (AFP) y seis al sistema asegurador, en constante coordinación con el gremio de seguros y la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Actualmente se desempeña como Jefe de Cumplimiento para el Sistema de Prevención de Lavado de Activos en Pacífico Seguros.

### **Carlos Josué Vargas Flores**

Nació en Tarapoto, el 25 de noviembre de 1987. Ingeniero de Sistemas e Informática, egresado de la Universidad Nacional de San Martín. Tiene más de diez años de experiencia laborando en empresas del sector financiero peruano, desempeñando funciones enfocadas al servicio y la experiencia del cliente. Actualmente se desempeña como Coordinador de Atención de Reclamos en Financiera Oh!.

### **Carlos Fernando Villarreal Guzmán**

Nació en Lima, el 19 de septiembre de 1971. Licenciado en Economía por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Ha participado en diversos programas como especialista en *compliance* (AENOR, 2018), Diplomado de Especialización en Seguros (Universidad del Pacífico, 2014), Diploma de regulación en el Mercado de Valores (UPC, 2012), Programa de Administración de Riesgos (Universidad de Piura, 2011) y Gestor de Riesgo Financiero (BURSEN, 2010). Cuenta con más de veinte años de experiencia desempeñando labores relacionadas con control interno, gestión de riesgos y cumplimiento en el sistema financiero (AFP, banca y seguros). Actualmente se desempeña como consultor independiente, prestando servicios de asesoría empresarial.