



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA UBER”

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

Presentado por:

Jhon Michael Argüello Apari

Roberto Freddy Muñoz Sanchez

Gelibel Dahana Maria Perea Martinez

Asesor: Profesor Roberto Paiva

[0000-0002-8854-9553](tel:0000-0002-8854-9553)

Lima, noviembre 2018



REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **Gabi Ujike**, deja constancia que el trabajo de investigación titulado **“PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA UBER”** *presentado por:*

| | Nombre del alumno(s) |
|---|-------------------------------------|
| 1 | Argüello Apari Jhon Michael |
| 2 | Muñoz Sanchez Roberto Freddy |
| 3 | Perea Martinez Gelibel Dahana Maria |

para optar al Grado de Magíster en Administración fue sometido al análisis del sistema antiplagio SafeAssign del programa Blackboard el 23 de noviembre de 2022, dando el siguiente resultado:

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA UBER

INFORME DE ORIGINALIDAD

20%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

12%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

Fecha: 23 de noviembre de 2022

Dedico este trabajo a mis hijos, por ser la motivación principal de mi vida; a mi esposa, por ser el soporte principal de mi existencia; y a mi madre, por formar una persona luchadora y fuerte ante la adversidad.

Jhon

Le agradezco a Dios, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad; a mi familia, por siempre confiar en mí y brindarme todo su apoyo, en especial a mi esposa, Sandra Valverde, de quien, aunque físicamente no está, tengo la seguridad de que me da fuerza para seguir adelante.

Roberto

Doy gracias a Dios, por permitirme disfrutar de la vida y por la vida de mis padres y hermano, a quienes amo más que todo. Gracias a mis padres, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, me motivaron constantemente para alcanzar mis anhelos y logros, incluyendo este; todo se los debo a ellos. Gracias a la universidad, por la oportunidad que me dio para pertenecer a esta institución, y a cada amigo y persona importante que me apoyó por lograr cada objetivo planteado durante todo este tiempo.

Gelibel

Agradecemos a todos nuestros profesores de la maestría, quienes, a través de su conocimiento y experiencia profesional, pudieron guiarnos y apoyarnos en nuestra consolidación integral de nuestro perfil gerencial.

Resumen ejecutivo

A finales de 2015, Uber se había convertido en un fenómeno global gracias a la rapidez, seguridad y eficiencia de su servicio, con más de un millón de conductores activos, y operando en más de 70 países y 330 ciudades a nivel global. La organización fue aceptada rápidamente por los usuarios y fue considerada más valiosa que dos tercios de las empresas de la lista de *Fortune 500*. Así mismo, fue acreditada junto a otras *start ups* bajo la denominación de *economía de la demanda*, en la que personas utilizan sus teléfonos inteligentes para conectarse a una fuerza de trabajo distribuida y activa que entrega un considerable número de servicios, desde comidas hasta servicios personales de varios tipos.

Como señalamos, en poco tiempo, Uber había logrado presencia en diferentes países alrededor del mundo, razón por la cual nos enfocaremos en el fortalecimiento de su marca a través de una mejor gestión de sus relaciones con sus aliados estratégicos (*stakeholders*), lo que permitirá que siga liderando el mercado como una empresa de carácter global responsable socialmente, y comprometida con el bienestar de sus usuarios y socios en general.

En este contexto, planteamos la implementación de estrategias de expansión, crecimiento y consolidación de la marca a nivel mundial, las cuales permitirán a Uber fortalecer su ventaja competitiva y que esta sea sostenible en el tiempo, puesto que, luego de haber realizado un análisis, sabemos que enfrenta actualmente una serie de limitaciones tanto operativas como funcionales que dificultan el acceso a nuevos mercados. Asimismo, su marca se ha deteriorado a causa de diversas acusaciones que generan una percepción de que la organización es una empresa de gran alcance solamente interesada en ingresar a cada mercado de cualquier manera y sin ningún inconveniente regulatorio que cumplir.

Ciertamente, invertir en tecnología permitirá atender la demanda que existe actualmente y la venidera. Las nuevas funcionalidades de la aplicación Uber le permitirán seguir siendo líder en el mercado considerando posicionar la marca dentro de la mente del consumidor; así, se logrará fidelizar a los socios y los usuarios a nivel mundial.

Es necesaria la mejora de la atención de servicio de Uber tanto al socio conductor como al usuario final, puesto que lo diferenciará de la competencia. Por otro lado, la empresa debe seguir desarrollando nuevos mercados cumpliendo con las exigencias gubernamentales en los países donde opera y colaborando en la formalización en aquellos en los cuales aún no están establecidas.

Como se puede apreciar, las propuestas tienen una serie de dimensiones de carácter social que deberán traducirse tanto en las operaciones como en los servicios de la empresa, y verse reflejadas en el bienestar de las personas, que esperamos conseguir con el plan estratégico planteado en el presente documento.

Los planes que se despliegan en este trabajo han sido evaluados financieramente a fin de corroborar la generación de valor económico para la empresa. De esta manera, pretendemos incrementar las ventas en un 15%, lo que implicaría un aumento en el nivel de actividad de USD 11,5 millones de ingresos y un margen operativo de USD 969 millones.

Índice

| | |
|--|-------------|
| Índice de tablas..... | X |
| Índice de gráficos | xii |
| Índice de anexos | xiii |
| | |
| Capítulo I. Introducción | 1 |
| 1. Consideraciones generales | 1 |
| 2. Historia de Uber | 1 |
| 3. El servicio de Uber..... | 2 |
| 4. Economías colaborativas..... | 3 |
| 4.1 Ventajas de la economía colaborativa | 3 |
| 4.2 Desventajas de la economía colaborativa..... | 4 |
| 5. Identificación de los problemas actuales..... | 4 |
| 6. Objetivo del análisis del caso Uber..... | 5 |
| 7. Alcance de la investigación..... | 5 |
| 8. Limitantes de la investigación..... | 5 |
| | |
| Capítulo II. Análisis situacional | 6 |
| 1. Análisis externo..... | 6 |
| 1.1 Análisis del entorno general..... | 6 |
| 1.1.1 Entorno político..... | 6 |
| 1.1.2 Entorno económico | 7 |
| 1.1.3 Entorno tecnológico | 8 |
| 1.1.4 Entorno sociocultural | 9 |
| 1.1.5 Entorno global..... | 9 |
| 1.1.6 Entorno ecológico | 10 |
| 1.2 Análisis del microentorno | 11 |
| 1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores – baja | 11 |
| 1.2.2 Poder de negociación de los proveedores – baja | 12 |
| 1.2.3 Poder de negociación de los clientes – baja | 13 |
| 1.2.4 Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes – alta..... | 14 |
| 1.2.5 Amenaza de productos sustitutos – alta | 15 |
| 1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) | 17 |
| 2. Análisis competitivo | 17 |
| 2.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) | 17 |

| | | |
|--|---|-----------|
| 2.2 | Análisis de los Factores Principales del Éxito (FPE) | 18 |
| 2.3 | Fuerzas impulsoras | 18 |
| 3. | Análisis interno | 19 |
| 3.1 | La cadena de valor | 19 |
| 3.2 | Análisis de recursos y capacidades | 21 |
| 3.3 | Análisis VRIO | 21 |
| 3.4 | Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) | 22 |
| 3.5 | Ventaja competitiva | 23 |
| 3.6 | Determinación de la estrategia genérica | 23 |
| 4. | Estimación de la demanda | 25 |
| Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado | | 24 |
| 1. | Objetivo | 24 |
| 2. | Metodología | 24 |
| 3. | Selección de mercados | 24 |
| 4. | Estimación de la demanda | 25 |
| 5. | Uber a nivel global | 27 |
| 6. | Uber en las redes sociales | 27 |
| 7. | Conclusiones | 28 |
| Capítulo IV. Planeamiento estratégico | | 29 |
| 1. | Visión, Misión, y Principios y Valores | 29 |
| 1.1 | Visión | 29 |
| 1.2 | Misión | 29 |
| 1.3 | Principios y Valores | 29 |
| 2. | Objetivos estratégicos | 30 |
| 3. | Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) | 31 |
| 3.1 | FODA Cruzado y determinación de los plazos | 32 |
| 4. | Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) | 33 |
| 5. | Matriz Interna y Externa (IE) | 34 |
| 6. | Matriz de Alineamiento Estratégico | 35 |
| 7. | Alineamiento de las estrategias y objetivos estratégicos | 36 |
| 7.1 | Selección de las estrategias | 37 |
| 7.2 | Lineamientos para planes funcionales | 37 |
| 8. | Conclusiones | 37 |

| | |
|--|-----------|
| Capítulo V. Plan de <i>marketing</i>..... | 39 |
| 1. Introducción | 39 |
| 2. Acciones..... | 39 |
| 3. Objetivos específicos e indicadores de gestión del Plan de <i>Marketing</i> | 40 |
| 4. Estrategia de segmentación | 42 |
| 5. Estrategia de posicionamiento..... | 42 |
| 6. Estrategia de la mezcla de <i>marketing</i> | 42 |
| 7. Presupuesto del Plan de <i>Marketing</i> | 45 |
| | |
| Capítulo VI. Plan de operaciones..... | 46 |
| 1. Introducción | 46 |
| 2. Acciones..... | 46 |
| 3. Objetivos específicos e indicadores de gestión del Plan de Operaciones | 46 |
| 4. Presupuesto del Plan de Operaciones..... | 47 |
| | |
| Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos | 49 |
| 1. Introducción | 49 |
| 2. Acciones..... | 49 |
| 3. Objetivos específicos e indicadores de gestión del Plan de Recursos Humanos..... | 50 |
| 4. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos..... | 51 |
| | |
| Capítulo VIII. Plan de Responsabilidad Social Corporativa | 52 |
| 1. Introducción | 52 |
| 2. Objetivo general..... | 52 |
| 3. Objetivos específicos e indicadores de gestión del Plan de Responsabilidad Social Corporativa | 52 |
| 4. Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Corporativa | 53 |
| | |
| Capítulo IX. Plan de Finanzas | 54 |
| 1. Introducción | 54 |
| 2. Acciones..... | 54 |
| 3. Proyección del estado de resultados para los años 2018-2020..... | 54 |
| | |
| Conclusiones y recomendaciones | 56 |
| 1. Conclusiones | 56 |
| 2. Recomendaciones..... | 56 |

| | |
|------------------------------|-----------|
| Bibliografía | 57 |
| Anexos | 61 |
| Nota biográfica | 72 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------|---|----|
| Tabla 1. | Entorno político | 7 |
| Tabla 2. | Entorno económico..... | 8 |
| Tabla 3. | Entorno tecnológico..... | 8 |
| Tabla 4. | Entorno sociocultural..... | 9 |
| Tabla 5. | Entorno global | 10 |
| Tabla 6. | Entorno ecológico..... | 10 |
| Tabla 7. | Resumen de las barreras de entrada..... | 12 |
| Tabla 8. | Resumen poder del proveedor | 13 |
| Tabla 9. | Resumen poder de los clientes..... | 14 |
| Tabla 10. | Resumen intensidad de la rivalidad | 15 |
| Tabla 11. | Resumen amenaza de sustitutos..... | 16 |
| Tabla 12. | Evaluación de la industria mediante de las cinco fuerzas de Porter | 16 |
| Tabla 13. | Recursos de Uber..... | 22 |
| Tabla 14. | Capacidades de Uber | 22 |
| Tabla 15. | Precios del transporte en Estados Unidos | 25 |
| Tabla 16. | Principales países que visitan Uber.com..... | 27 |
| Tabla 17. | Objetivos estratégicos..... | 30 |
| Tabla 18. | Matriz FODA..... | 31 |
| Tabla 19. | FODA cruzado..... | 32 |
| Tabla 20. | Relación de las estrategias con los plazos estimados..... | 33 |
| Tabla 21. | Matriz IE..... | 34 |
| Tabla 22. | Matriz de Alineamiento Estratégico | 35 |
| Tabla 23. | Matriz de Alineamiento de Estrategias y Objetivos Estratégicos | 36 |
| Tabla 24. | Estrategias seleccionadas..... | 37 |
| Tabla 25. | Objetivos específicos del Plan de <i>Marketing</i> 2018 – 2020..... | 41 |
| Tabla 26. | Matriz de oportunidades del servicio / mercado | 43 |
| Tabla 27. | Estrategias de Precio – Calidad | 44 |
| Tabla 28. | Presupuesto del Plan de <i>Marketing</i> 2018 – 2020 (millones de dólares) | 45 |
| Tabla 29. | Objetivos específicos del Plan de Operaciones 2018-2020 | 49 |
| Tabla 30. | Presupuesto del Plan de Operaciones 2018-2020 (en millones de dólares)..... | 47 |
| Tabla 31. | Objetivos específicos del Plan de Recursos Humanos 2018 – 2020 | 50 |
| Tabla 32. | Presupuesto del Plan de Recursos Humanos 2018 – 2020 (en millones de dólares) | 51 |
| Tabla 33. | Objetivos específicos del Plan de RSC 2018 – 2020..... | 53 |

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 34. | Presupuesto del Plan de RSC (en millones de dólares) | 53 |
|-----------|--|----|

Índice de gráficos

| | | |
|------------|--|----|
| Gráfico 1. | Problemas legales de Uber a nivel mundial..... | 4 |
| Gráfico 2. | Cadena de valor de McKinsey | 19 |
| Gráfico 3. | Comparación Uber/bus/taxi | 25 |
| Gráfico 4. | Cuántas personas usan aplicaciones de vehículos vs. taxi convencional..... | 26 |
| Gráfico 5. | Participación de mercado Uber / Lyft..... | 26 |
| Gráfico 6. | Presencia Uber internacional | 27 |
| Gráfico 7. | Redes sociales que envían mayor tráfico a Uber.com | 28 |
| Gráfico 8. | Presencia de Uber.com en Twitter y Facebook | 28 |
| Gráfico 9. | Lineamientos para planes funcionales | 39 |

Índice de anexos

| | | |
|-----------|--|----|
| Anexo 1. | Matriz del Perfil Competitivo | 62 |
| Anexo 2. | Análisis de los Factores Principales del Éxito | 63 |
| Anexo 3. | Análisis VRIO | 64 |
| Anexo 4. | Matriz de Evaluación de Factores Internos..... | 65 |
| Anexo 5. | Matriz de Evaluación de Factores Externos..... | 65 |
| Anexo 6. | Matriz PEYEA..... | 66 |
| Anexo 7. | Estado de resultados sin estrategias | 67 |
| Anexo 8. | Estado de resultados con estrategias | 68 |
| Anexo 9. | Flujo de caja sin estrategia..... | 69 |
| Anexo 10. | Flujo de caja con estrategia..... | 70 |
| Anexo 11. | Balance general..... | 71 |

Capítulo I. Introducción

1. Consideraciones generales

En el presente capítulo, desarrollaremos un breve repaso de la historia de Uber Estados Unidos y su expansión internacional y, luego, abordaremos brevemente el concepto de economías colaborativas. Finalmente, compartiremos los principales objetivos, estrategias y planes de acción propuestos para lograr el crecimiento de Uber.

2. Historia de Uber

En París, en diciembre de 2008, Travis Kalanick y Garrett Camp tuvieron problemas para conseguir un taxi. Entonces, se les ocurrió una idea simple: tocar un botón para conseguir un viaje. Se podría indicar que lo que comenzó como una *app*¹ para pedir autos *premium* en algunas áreas metropolitanas modificó el comportamiento logístico de las principales ciudades alrededor del mundo. Ya sea que se trate de un viaje o la entrega de un producto específico, Uber usa la tecnología para entregarles a las personas lo que desean en el momento en que lo desean (Uber 2017a).

En el 2009, Camp era director ejecutivo de Stumble Upon, pero comenzó a trabajar en un prototipo para *UberCab.com*. Ese año, Camp logró convencer a Kalanick para que se uniera a él e iniciara este prototipo como la "incubadora principal" de UberCab. Finalmente, el servicio fue probado en Nueva York a principios de 2010 con solo tres autos y el lanzamiento oficial se realizó en San Francisco.

En agosto de 2010, Ryan Graves se convirtió en director ejecutivo de Uber y una figura importante en las primeras etapas de la empresa; pero, en diciembre de ese mismo año, Kalanick tomó de nuevo ese puesto mientras que Graves fue nombrado director de operaciones y miembro del consejo de Uber.

En 2010, la empresa recibió su primera financiación importante, una ronda de US\$ 1,25 millones dirigida por la firma First Round Capital; a la vez, la empresa recibió una orden de cese y desistimiento de la Agencia de Transporte Municipal de San Francisco. Uno de los principales

¹ Aplicativo web, que usuarios pueden utilizar a través del Internet o teléfonos móviles inteligentes

temas citados fue el uso de la palabra *cab* en el nombre UberCab. La empresa respondió rápidamente cambiando el nombre a Uber y compró el nombre de dominio de Uber.com de la corporación *Universal Music Group*.

El año 2011 fue crucial para el crecimiento de Uber. A principios de aquel año, la empresa recaudó una serie de US\$ 11 millones, financiación dirigida por Bill Gurley, empresario en la firma *Benchmark Capital*, con un asiento de inversión de más de doce empresas líderes de comunicación, y pasó a expandirse a Nueva York, Seattle, Boston, Chicago, Washington D. C., y, en el extranjero, a París. En el mismo año, Kalanick anunció que Uber recaudó US\$ 37 millones en fondos de Menlo Ventures, Jeff Bezos y Goldman Sachs. En 2012, la empresa amplió su oferta lanzando UberX, que proporcionó un coche híbrido menos costoso como alternativa al servicio negro del coche. La última ronda de financiación fue en 2016, cuando recaudó USD 3.500 millones del Fondo de Riqueza de Arabia Saudita (Uber 2017a). Uber continúa siendo una de las empresas de más alto valor en el mundo (Ranking the Brands 2018), y se está expandiendo en Asia y Sudamérica, desarrollando tecnología de automóviles sin conductor y recaudando miles de millones de dólares.

3. El servicio de Uber

Se descarga la aplicación de manera gratuita a través de dos plataformas, Google Play o App Store, al teléfono celular inteligente; se crea la cuenta personal; se ingresa el destino del viaje y la tarifa por adelantado; y, por último, se verá la foto del socio conductor y se podrá hacer el seguimiento a través del mapa. Finalizado el viaje, se valora al socio conductor en una escala de una a cinco estrellas (Uber 2017b).

Los servicios que provee Uber son los siguientes (Uber 2017b):

- Uber X: es la opción más común y económica de Uber, que incluye vehículos cuya antigüedad máxima es de doce años, pero ello varía según las políticas de Uber en cada ciudad. Este servicio acepta cuatro pasajeros como máximo y permite opcionalmente dividir la tarifa entre los usuarios pasajeros.
- Uber XL: es la edición de Uber que consta de camionetas como transporte con capacidad extendida de hasta seis, siete u ocho pasajeros.

- Uber Black: es la versión más exclusiva de Uber. Consta de autos oscuros último modelo con capacidad de cuatro pasajeros, y es utilizada a menudo por las organizaciones y empresas para el transporte del personal.
- Uber SUV: se trata de una alternativa más costosa que UberXL; la diferencia radica en que sus camionetas son de un modelo más reciente.
- Uber Pool: es una edición de UberX compartido, que da la oportunidad de que hasta tres usuarios de distintas ubicaciones soliciten y compartan un viaje a un destino que sea común y que se encuentre cercano a todos; así, se ahorra una cantidad considerable en comparación con un servicio de UberX.
- Uber Select: es un servicio semejante a Uber Black; la diferencia consiste en que los autos no son estrictamente oscuros, y el costo del servicio es menor.
- Uber Eats: es un servicio de entrega a domicilio de comida.

4. Economías colaborativas

Según la Comisión Europea (2016), la economía colaborativa es «un modelo de consumo basado en el intercambio entre particulares de bienes y servicios que, de otro modo, estarían ociosos». Se trata de un nuevo camino que estimula la competencia, redistribuye la riqueza y genera actividad económica.

Por otro lado, podemos indicar que la economía colaborativa la conforman aquellos modelos de producción, consumo o financiación que se basan en la intermediación entre la oferta y la demanda generada en relaciones entre iguales o de particular a profesional a través de plataformas digitales que no prestan el servicio subyacente. Se genera un aprovechamiento eficiente y sostenible de los bienes y recursos ya existentes, que permite utilizar, compartir, intercambiar o invertir los recursos o bienes, y puede existir o no una contraprestación entre los usuarios.

4.1 Ventajas de la economía colaborativa

La economía colaborativa resulta una alternativa provechosa para periodos en los que el trabajo fijo descende o está ausente, por ejemplo, en los casos de personas cuyos puestos de trabajo son estacionarios² y que pueden obtener de esta forma otros ingresos durante el resto del año. La

² Época de Navidad y verano

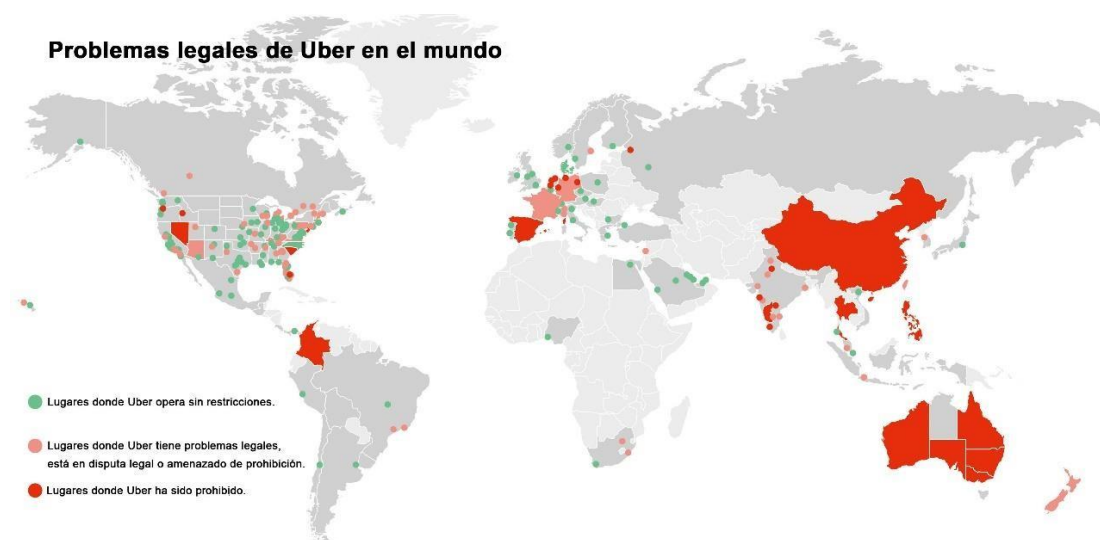
economía colaborativa puede minimizar la necesidad de pedir préstamos personales que generan intereses para cubrir los periodos sin ingresos.

4.2 Desventajas de la economía colaborativa

La economía colaborativa no es perfecta, y tiene defectos en su implementación y detractores. Los trabajadores no están asegurados, deben cubrir los costes de la operación comercial, y el tipo de trabajo suele estar alejado de la convencionalidad. El elemento imprescindible es la tecnología y el teléfono móvil la herramienta de interacción con sus clientes: sus ingresos dependen de la rapidez de respuesta para proveer los servicios o bienes.

A continuación, en el Gráfico 1 se muestra de manera general todos los países que aceptan a Uber como los países que aún presentan problemas legales con Uber.

Gráfico 1. Problemas legales de Uber a nivel mundial



Fuente: Taxi Deutschland, 2016.

5. Identificación de los problemas actuales

El análisis realizado se basa en información recolectada hasta diciembre 2017, dentro de la cual hemos identificado potenciales problemas que perjudicarían la propuesta de valor de marca de Uber, la misma que se traduciría en pérdida de posicionamiento en el mercado y, por lo tanto, afectaría financieramente a la empresa. Por lo expuesto, hemos planteado una serie de estrategias

que ayudarán a la empresa a saber responder adecuadamente a estas condiciones a fin de obtener resultados financieros favorables que a su vez sean sostenibles en el tiempo. Los problemas identificados son los siguientes:

- Las barreras regulatorias, cada vez más adversas para la política de expansión de Uber, han imposibilitado el crecimiento hacia nuevos mercados.
- Las continuas disputas legales en varios países del mundo han provocado que la imagen de Uber se vea deteriorada frente al consumidor final.
- Los avances tecnológicos y la apertura del mercado de las aplicaciones en general han permitido que se incremente el número de empresas que brindan servicios similares a los de Uber, lo cual ha disminuido su participación y posicionamiento a nivel global.

6. Objetivo del análisis del caso Uber

El trabajo de estudio tiene como objetivo establecer un plan estratégico a mediano plazo que permita a Uber fortalecer su marca de modo tal que pueda obtener resultados financieros favorables en el desarrollo de sus operaciones. La propuesta establece un plan de mediano plazo, que tiene como finalidad principal revertir los resultados desfavorables que ha conseguido la empresa en los últimos años, para lo cual plantearemos acciones concretas y viables considerando la situación actual del mercado con una visión a futuro del negocio de Uber.

7. Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación es descriptivo, por lo que hemos considerado la formulación de las actividades a nivel de cada área funcional proponiendo su implementación inmediata.

8. Limitantes de la investigación

La principal limitación fueron las fuentes de información interna de la organización, tales como procedimientos internos, políticas internas e información financiera relevante, puesto que, al tener fuentes de financiamiento directa, es una empresa que cotiza en bolsa; sin embargo, se utilizó la información pública disponible, la misma que fue comparada y corroborada entre varias fuentes de información.

Capítulo II. Análisis situacional

1. Análisis externo

El uso de la tecnología a nivel mundial ha venido incrementándose notablemente estos últimos diez años. Así mismo, la rapidez con la que se expande, uno de sus principales pilares, y la facilidad con la que se utiliza en diversos equipos electrónicos han permitido generar nuevos modelos de negocios que consideran exigencias asociadas a la velocidad con la que se mueven los usuarios en la actualidad.

Con la llegada de los teléfonos celulares inteligentes, algunas empresas han ido adaptando su oferta habitual al desarrollo de aplicaciones y otras han aprovechado esta nueva tendencia para ofrecer nuevos y mejores servicios, los mismos que se han posicionado rápidamente dentro de la mente de consumidor.

En el presente capítulo, analizaremos el entorno en el que se desarrolla el servicio de Uber en Estados Unidos sin dejar de lado el entorno global en el que se desarrolla su política de expansión. De esta manera, podremos obtener una visión integral del negocio con el fin de diseñar estrategias que contribuyan a su crecimiento y su sostenibilidad.

1.1 Análisis del entorno general

El diagnóstico del entorno general donde opera Uber se realizará dentro del ámbito general de los Estados Unidos, ya que la empresa se encuentra legalmente registrada en dicho país, y rige sus estamentos regulatorios a sus entidades tributarias; sin embargo, revisaremos su entorno global a fin de identificar oportunidades y amenazas que podría afrontar la organización en su proceso de expansión. A través del análisis PESTEG, se evaluarán los factores externos que impactan tanto en la industria como en la empresa específicamente; esto nos permitirá identificar las oportunidades y amenazas del entorno en general en el que se mueve la empresa.

1.1.1 Entorno político

Dentro del desarrollo del negocio de Uber, el entorno político ha sido el que más ha resaltado frente al uso de las nuevas tecnologías de información, que, gracias a su destacado crecimiento, ha desarrollado nuevas y mejores maneras de realizar cualquier acción, como pedir un taxi.

Uber introdujo dos novedades en el mercado de los taxis. Una es la revolución de los teléfonos celulares inteligentes. Otra es que los trabajadores de Uber supuestamente son contratistas libres, no empleados, lo que exime a la empresa de la mayoría de las regulaciones diseñadas para proteger los intereses de los empleados; este segundo aspecto es el que ha hecho tan divisiva la política que rodea al servicio (Krugman 2015).

Por un lado, los congresistas republicanos están ansiosos por dismantelar el mayor número posible de protecciones laborales, así que, desde su punto de vista, el enfoque que adopta Uber de desentenderse de sus choferes sería deseable, independientemente de la tecnología. Por otro lado, ha surgido el denominado nuevo consenso liberal, que sostiene, basado en mucha evidencia, que los salarios son determinados con menos rigidez por la oferta y la demanda de lo que se creía, y que la política pública puede y debe obligar a los patrones a que paguen más.

Por lo revisado, podríamos concluir que las amenazas que más preponderancia tienen son aquellas de corte político/legal, ya que podrían limitar tanto a los proveedores de este servicio como a los usuarios en general. El establecimiento de nuevas exigencias y/o parámetros con el servicio que ofrecen las empresas de este sector podrían verse afectadas, ya que cada vez sería más difícil acceder a proveer este servicio, y, por ende, sería mucho más complicado satisfacer la necesidad del usuario con la rapidez y eficiencia con la que hoy en día se atiende (ver Tabla).

Tabla 1. Entorno político

| Variables | Tendencia actual | Efecto probable | O/A |
|-----------|-----------------------------------|--|-----|
| Político | Exigencias regulatorias | Incremento de las exigencias gubernamentales para los servicios de transporte en muchos estados de EE. UU. | A |
| | Control de unidades de transporte | Masificación de este control a otros estados de los EE. UU | A |
| | Variabilidad de exigencias | Exigencias cada vez más específicas de cada estado o ciudad | A |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.1.2 Entorno económico

Dentro del ámbito económico estadounidense, con la llegada de Donald Trump a la presidencia en enero de 2017, se están cumpliendo las promesas electorales que se pregonaron en campaña, razón por la cual se esperaba también que, al bajar los impuestos e incrementar el gasto público, la economía estadounidense creciera a un ritmo superior al 2,2% en ese mismo año.

Asimismo, casi una década después de la crisis de 2008, el mercado laboral estadounidense muestra mejoría con un nivel de desempleo que se coloca en el 4,7% general y el promedio de ganancias por hora subió al 2,8% más alto que en 2016, lo que mejoró las cualidades del mercado laboral. Por otro lado, el precio de los bienes raíces se elevó en 5% durante 2017 y aumentó la confianza de los consumidores, además del incremento de las importaciones.

En particular, dentro de la industria del taxi, se observa una disminución en el precio de este tipo de transporte, lo que obedece al incremento galopante del uso del servicio compartido (*ride sharing*), dentro del cual se encuentra Uber. Por ello, los principales actores de la industria exigen mayor control gubernamental con el uso de este tipo de servicios, lo que ha provocado pérdidas no solo a las empresas que brindan el servicio, sino a quienes utilizan el mismo (ver Tabla).

Tabla 2. Entorno económico

| Variables | Tendencia actual | Efecto probable | O/A |
|-----------|-------------------------|--|-----|
| Económico | Negocio inmobiliario | Incremento en el valor de las propiedades en lugares densos | O |
| | Servicios de transporte | Disminución en el precio de transporte del hasta 50% | O |
| | Servicios corporativos | Incremento de los servicios corporativos como beneficio para los ejecutivos en general | O |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.1.3 Entorno tecnológico

Durante los últimos diez años, el desarrollo tecnológico estadounidense ha marcado la pauta a nivel mundial basando su liderazgo en la investigación y el desarrollo que parte de un excelente sistema educativo y se complementa exitosamente con la apuesta en inversión del sector privado con el desarrollo y la innovación de nuevos productos y servicios. Este desarrollo se ha visto reflejado tanto en la generación de nuevas aplicaciones como en el incremento de su empleo en los teléfonos celulares, que, a través de las diferentes plataformas, brindan al usuario una innumerable lista de aplicaciones que mejoran los tiempos de respuesta de los servicios que utilizan a diario, como, en este caso, el transporte (ver Tabla 1).

Tabla 1. Entorno tecnológico

| Variables | Tendencia actual | Efecto probable | O/A |
|-------------|-----------------------------|--|-----|
| Tecnológico | Utilización de aplicaciones | Aumento en la utilización de las plataformas tecnológicas, con mayor rapidez y seguridad | O |
| | Iniciativa de investigación | Incremento de la inversión en robótica para el desarrollo de nuevos servicios | O |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.1.4 Entorno sociocultural

En su mayoría, la familia estadounidense está conformada por padre, madre y de uno a tres hijos, ambos en su mayoría trabajadores a tiempo completo que buscan cada vez más utilizar medios de transporte seguros y confiables. Durante los últimos diez años, se ha venido incrementando el número de familias conformadas solo por padre o madre soltera, y un hijo. En la mayoría, una vez que el niño llega a la adolescencia y, luego, se gradúa, se vuelve independiente, lo que incrementa a su vez la utilización del servicio compartido como el que brinda Uber. Por otro lado, la mayoría de los estadounidenses son muy puntuales: siempre desean llegar a tiempo o antes de realizar determinada actividad. Aunque la mayoría de los trabajos del entorno tecnológico no parametricen el tema del horario, este es un hábito que caracteriza el perfil del ciudadano estadounidense.

Ambos aspectos han sido de gran importancia para que el servicio compartido lograra posicionarse rápidamente; por otro lado, consideramos que uno de los impactos más importantes en términos sociales que ha generado la utilización de los viajes compartidos es que los barrios alejados de las ciudades más importantes de los Estados Unidos han sido beneficiados puesto que el servicio ha podido llegar donde muchas veces no llegaban los servicios convencionales de transporte por su lejanía (ver Tabla).

Tabla 4. Entorno sociocultural

| Variables | Tendencia actual | Efecto probable | O/A |
|---------------|---|---|----------|
| Social | Estilo de vida | <i>Millenials</i> de clase acomodada, expertos en tecnología, con poco tiempo disponible | O |
| | Seguridad ciudadana | Incremento en los índices de criminalidad en la vía pública, autos particulares y en locales comerciales en EE. UU. | O |
| | Descentralización de los medios de transporte | Incremento de los servicios de transporte digitalizados en los barrios exteriores de las grandes ciudades | O |

Fuente: Elaboración propia, 2018

1.1.5 Entorno global

Uber está presente en más de 450 ciudades de todo el mundo; logró US\$ 3.500 millones del fondo soberano de Arabia Saudita, dentro de una ronda de financiación que elevó el valor de la empresa hasta los US\$ 62.500 millones. Además, completó más de US\$ 2.000 millones de viajes con su aplicación y agregó US\$ 4.700 millones a sus fondos de financiación (El Comercio 2016a).

Estos resultados han sido el resultado no solo de la masificación de la tecnología a nivel mundial, sino también del incremento de la economía informal que ha abierto en muchos países emergentes nuevos usuarios que, pese a que es cierto que se encuentran subempleados, representan un porcentaje importante dentro de la fuerza laboral interna de cada país.

A pesar de esto, los países han ido limitando el avance del proceso de internacionalización de Uber a través de la implementación de leyes tanto de carácter normativo como de carácter tributario que han puesto en peligro la expansión de Uber, considerando que pueden ser imitados en países donde se encuentran posicionados como los primeros en su industria (ver Tabla5).

Tabla 5. Entorno global

| Variables | Tendencia Actual | Efecto probable | O/A |
|-----------|---|--|-----|
| Global | En 2015, se radicalizó el proyecto ley de aplicaciones de transportes privados en varios países | Crea una nueva categoría de transporte llamada <i>servicio privado de transporte</i> . Mediante plataformas tecnológicas y nuevo tipo de compañía "empresa de red de transporte", que ofrecen la plataforma tecnológica, podría regular a los conductores. | O |
| | En los países en desarrollo de Asia y el Pacífico, la economía informal se incrementa. | La economía informal emplea al 60% de la fuerza de trabajo. Esta informalidad genera falta de protección contra impago de salarios, condiciones insatisfechas de salud, ausencia de beneficios sociales, la baja productividad de las empresas, los sistemas de producción obsoletos y la limitada capacidad de gestión (Organización de las Naciones Unidas [ONU] 2018) | O |
| | En 2015, en Francia, entró en vigencia la Ley Thévenoud. | La norma contempla penas de hasta dos años de cárcel y 300 000 euros de multa por poner en relación a clientes y conductores sin las licencias pertinentes. (Cañas 2015) | A |
| | En algunos países, se proponen Leyes de Reforma Tributaria | Se gravan con impuestos el acceso a todas las plataformas tecnológicas y al consumo de datos que supere cierto importe. | A |

Fuente: Elaboración propia, 2018

1.1.6 Entorno ecológico

El entorno ecológico juega un papel importante, ya que las empresas dentro de la industria asumen un rol que va de la mano con la protección y el respeto a los factores medioambientales. En esta línea de ideas, en la actualidad, las empresas están orientando sus políticas a la conservación del entorno ecológico donde operan; en este contexto, la industria del transporte está contemplando la utilización de automóviles con menos capacidad contaminante a fin de mitigar los riesgos asociados a la contaminación del medio ambiente (ver Tabla 6).

Tabla 6. Entorno ecológico

| Variables | Tendencia actual | Efecto probable | O/A |
|-----------|-----------------------------|--|-----|
| Ecológico | Autos híbridos ³ | Se desarrollarán pilas más eficientes y menos contaminantes para los vehículos totalmente eléctricos del futuro. | O |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.2 Análisis del microentorno

El análisis del microentorno incluye el desarrollo de las Cinco Fuerzas de Porter: intensidad de la rivalidad entre competidores, poder negociador de los proveedores, poder negociador de los clientes, amenaza de sustitutos y amenaza de entrada de nuevos competidores. Ellos determinan la estructura de la industria, indican cómo funciona, cómo crea y cómo comparte valor (Magretta 2013); en conjunto, determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

1.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores – baja

Esta fuerza trata que los nuevos competidores en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, los costos y la tasa de inversión necesaria para competir (Harvard Business Review 2008). La barrera de entrada para este sector es alta; con respecto a la economía de escala, se vuelve más flexible para afrontar los cambios de la demanda de los consumidores (Hitt 2015). Los nuevos competidores pueden entrar al sector con precios más bajos para captar mayor participación de mercado (ver Tabla 7). Sí se tiene mayor requerimiento de capital, un auto que puede ser alquilado o adquirir un celular para algunas llamadas urgentes. Las políticas públicas son altas, ya que se necesita contar con licencias para operar en el mercado; algunas ciudades en Estados Unidos controlan el número de taxistas a través de un sistema de placas. Las patentes con respecto a la marca son altas; también tienen la curva de experiencia alta. Por otro lado, los recién llegados probablemente temen una represalia por los actores establecidos (Porter 2008).

³Funciona con dos o más tipos de motor.

Tabla 7. Resumen de las barreras de entrada

| | | No Atractivo | Medianamente No Atractivo | Neutral | Medianamente Atractivo | Muy Atractivo | Rentabilidad | | |
|----------------------------|------|-----------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|--------------|--------------|-------------|
| Barreras de entrada | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Total | |
| Economías de escala | Bajo | | | | | | Alto | 2 | |
| Requerimientos de capital | Alto | | | | | | Bajo | 5 | |
| Políticas gubernamentales | Alto | | | | | | Bajo | 5 | |
| Identidad de marca | Alta | | | | | | Bajo | 5 | |
| Curva de la experiencia | Alta | | | | | | Bajo | 4 | |
| | | PROMEDIO | | | | | | | 4,20 |

Fuente: Elaboración propia basada en Porter, 1987, y Hax y Majluf, 2004.

Encontrar nichos de mercado que las empresas existentes no están cubriendo permite a la nueva entrante evitar las barreras para el ingreso (Hitt 2015); en conclusión, la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja.

1.2.2 Poder de negociación de los proveedores – baja

Según Porter (2008), los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector (ver Tabla 8). Para este sector, la comisión de los conductores corresponde a la tarifa que fija según la demanda y la ruta; un conductor de Uber en los Ángeles obtiene un ingreso entre US\$ 19 y US\$ 23 por hora, y en promedio se estima un pago anual de US\$ 36.000. En las principales ciudades, se logran ingresos similares: en San Francisco, US\$ 45.000; en Nueva York, US\$ 81.000 y en Washington D. C., US\$ 40.000 (Alvia 2017). Se debe tomar en cuenta que los conductores pueden llegar con sus propios vehículos y celulares.

Con respecto a los proveedores tecnológicos, son los siguientes:

- *Marketing*: Sprinklr, TweetDeck, Rafflecopter, NUVI
- Soporte de ventas: Streak, Zendesk, Sparkcentral, Delighted
- Desarrollador IT: Atlassian JIRA, Twilio, Redis, Cisco Jasper
- *Software*: Mixpanel, Heap, Optimizely, Yahoo! Analytics
- Asistentes virtuales: AngellList Jobs, Hired, Recruitby, Staff Finder
- Medios de pago: Braintree Payments, Expensify, PayPal, Square
- Aplicativo web: Asana, HipChat, Assistant.to, Zoom

Tabla 8. Resumen poder del proveedor

| | | No Atractivo | Medianamente No Atractivo | Neutral | Medianamente Atractivo | Muy Atractivo | Rentabilidad | | |
|---|------|-----------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|--------------|-------|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Total | |
| Poder del proveedor | | | | | | | | | |
| Concentración de proveedores | Bajo | | | | | | Alto | 2 | |
| Diferenciación de insumos | Bajo | | | | | | Alto | 3 | |
| Presencia de insumos sustitutos | Bajo | | | | | | Alto | 2 | |
| Impacto de insumos en el costo o diferenciación | Alto | | | | | | Bajo | 5 | |
| Importancia del volumen para el proveedor | Alto | | | | | | Bajo | 5 | |
| | | PROMEDIO | | | | | | | 3,4 |

Fuente: Elaboración propia basada en Porter, 1987, y Hax y Majluf, 2004.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores es baja; existe suficiente oferta como para ser reemplazados y no son especializados.

1.2.3 Poder de negociación de los clientes – baja

Los clientes poderosos, el lado inverso de los proveedores poderosos, son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten, lo cual perjudica la rentabilidad del sector (Porter 2008).

El vigor del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes viene determinado por dos conjuntos de factores: la sensibilidad de los clientes al precio y el poder de negociación relativo (Grant 2006). Con base en esto, en el sector, existen clientes potenciales con sensibilidad al precio y las tarifas se fijan de acuerdo con la demanda, sobre todo para satisfacerla en las horas con mayor tráfico. La edad objetivo de los clientes para este sector fluctúa entre los 18 a 35 años por la cantidad de redes sociales que manejan.

En el mercado de Estados Unidos, los precios de los taxis convencionales suelen ser más altos que los precios de estos intermediadores tecnológicos de transporte. Por ejemplo, en las principales ciudades, como Boston y Chicago, se puede llegar a pagar hasta USD 40 aproximadamente por cada diez kilómetros de recorrido; en cambio, por el mismo recorrido, una empresa intermediadora puede cobrar entre USD 10 y USD 15 (Armstrong 2016).

El poder de negociación de los clientes es bajo, ya que en puntos altos de tráfico aumenta la tarifa, pero el cliente no tiene otro medio para llegar a su destino que este; además, tiene la potestad de no escoger el taxi al ser la tarifa muy alta y al preferir un servicio a menor precio (ver Tabla 9).

Tabla 9. Resumen poder de los clientes

| | | No Atractivo | Medianamente No Atractivo | Neutral | Medianamente Atractivo | Muy Atractivo | Rentabilidad | |
|---|------|--------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|-----------------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Total |
| Poder del cliente | | | | | | | | |
| Palanca negociadora | | | | | | | | |
| Volumen de compra | Alto | | | | | | Bajo | 5 |
| Negociación para la absorción de costos por parte del cliente | Bajo | | | | | | Alto | 2 |
| Información del cliente | Bajo | | | | | | Alto | 3 |
| Productos de sustitución | Alto | | | | | | Bajo | 4 |
| Sensibilidad al precio | | | | | | | | |
| Precio/compras totales | Alto | | | | | | Bajo | 4 |
| Diferencias en productos | Alto | | | | | | Bajo | 3 |
| Identidad de marca | Bajo | | | | | | Alto | 2 |
| Impacto sobre calidad/desempeño | Alto | | | | | | Bajo | 5 |
| Incentivos de los tomadores de decisiones | Alto | | | | | | Bajo | 5 |
| | | | | | | | PROMEDIO | 3,67 |

Fuente: Elaboración propia basada en Porter, 1987, Hax y Majluf, 2004.

1.2.4 Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes – alta

Se debe tomar en cuenta que un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. Las barreras de salida son bajas; no se invierte en activos especializados, lo cual no afectaría la rentabilidad de la industria.

Existen varios competidores de diferentes servicios y categorías, y poca fidelidad por parte del cliente. El ciclo de vida del sector está en crecimiento, y los competidores ofrecen diferentes servicios, tarifas y calidad, de acuerdo a los gustos y preferencias de la demanda; es una industria consolidada.

El sector de transporte terrestre de personas en Estados Unidos se divide básicamente en taxis convencionales con aproximadamente 43% del mercado y las intermediaciones tecnológicas de uso compartido con un 57%, estos últimos están emergiendo cada vez más (O'Brien 2015); dentro de este grupo, el 55% lo lidera Uber, el 1% lo abarca Lyft, y el otro 1% comprende otros intermediadores que ofrecen menor costo, como Flywheel, Via y Curb. Se debe considerar que

en 2016 los servicios de transporte privado en Estados Unidos cayeron un 28% (El Comercio 2016b).

En conclusión, es alta la intensidad de la rivalidad entre competidores. Este es el grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector. El grado de rivalidad depende, en primer lugar, de la intensidad con la cual las empresas compiten, y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten; el impacto es alto porque cada vez más ingresan al mercado empresas bajo el formato de intermediadores tecnológicos de uso compartido de transporte (ver Tabla 10).

Tabla 10. Resumen intensidad de la rivalidad

| | | No Atractivo | Medianamente No Atractivo | Neutral | Medianamente Atractivo | Muy Atractivo | Rentabilidad | |
|---|------|--------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|-----------------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Total |
| Determinantes de la rivalidad | | | | | | | | |
| Crecimiento de la industria | Alto | | | | | | Bajo | 5 |
| Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado | Bajo | | | | | | Alto | 2 |
| Diferencias del producto | Bajo | | | | | | Alto | 2 |
| Identidad de marca | Bajo | | | | | | Alto | 3 |
| Diversidad de competidores | Alto | | | | | | Bajo | 5 |
| Barreras de salida (= 1) | Bajo | | | | | | Alto | 2 |
| | | | | | | | PROMEDIO | 3,17 |

Fuente: Elaboración propia basada en Porter, 1987, Hax y Majluf, 2004.

1.2.5 Amenaza de productos sustitutos – alta

Según Thompson *et al.* (2012), el precio que los clientes están dispuestos a pagar por un producto depende de la disponibilidad de productos sustitutos. En este caso esos son servicios que cubren la misma necesidad básica solo que en forma distinta (Harvard Business Review 2008). Entre los sustitutos, se encuentra el transporte público, el transporte privado y el transporte no convencional, pero estos se miden de acuerdo a la comodidad, la rapidez y el precio que busque el cliente.

- Transporte público: no ofrece rapidez ni comodidad, pero sí el precio justo para el momento en que sea utilizado el servicio y el trayecto al que se dirija.
- Transporte privado: muchas empresas contratan transporte privado para movilizar al personal, como buses, autos.

- Transporte no convencional: se trata de medios de transporte no comunes, como autos eléctricos, bicicletas, motos, *skateboards*, patines.

Sobre la base de lo expuesto, el 21% del mercado de Estados Unidos usa transporte público; el 31%, autos eléctricos; y el 35%, tecnología emergente de transporte (aplicaciones de transporte) (Dalia Research 2018). Entonces, la amenaza de productos sustitutos es alta (ver Tabla 11).

Tabla 11. Resumen amenaza de sustitutos

| | | No Atractivo | Medianamente No Atractivo | Neutral | Medianamente Atractivo | Muy Atractivo | Rentabilidad | | |
|---|------|-----------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|--------------|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Total | |
| Determinantes de la rivalidad | | | | | | | | | |
| Crecimiento de la industria | Alto | | | | | | Bajo | 5 | |
| Costos fijos (de almacenamiento) / valor agregado | Bajo | | | | | | Alto | 2 | |
| Diferencias del producto | Bajo | | | | | | Alto | 2 | |
| Identidad de marca | Bajo | | | | | | Alto | 3 | |
| Diversidad de competidores | Alto | | | | | | Bajo | 5 | |
| Barreras de salida (= 1) | Bajo | | | | | | Alto | 2 | |
| | | PROMEDIO | | | | | | | 3,17 |

Fuente: Elaboración propia basada en Porter (1987), Hax y Majluf (2004).

Se observa en la Tabla 12 que, a excepción de la amenaza de sustitutos y la intensidad de la rivalidad, las demás fuerzas dan un marco para una rentabilidad alta en la industria; es decir, es una industria medianamente atractiva, obteniendo un promedio de 3,60. En ese sentido, sería preciso indicar que las empresas no podrían asegurar el éxito de su inserción a la industria.

Tabla 12. Evaluación de la industria mediante de las cinco fuerzas de Porter

| | | No Atractivo | Medianamente No Atractivo | Neutral | Medianamente Atractivo | Muy Atractivo | Rentabilidad | | |
|----------------------------|------|-----------------|---------------------------|---------|------------------------|---------------|--------------|-------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | Total | |
| Evaluación Fuerza | | | | | | | | | |
| Barreras de entrada | Bajo | | | | | | Alto | 4 | |
| Poder del proveedor | Bajo | | | | | | Alto | 3 | |
| Amenaza de sustitutos | Alto | | | | | | Bajo | 4 | |
| Poder de los clientes | Bajo | | | | | | Alto | 4 | |
| Intensidad de la rivalidad | Alto | | | | | | Bajo | 3 | |
| | | PROMEDIO | | | | | | | 3.60 |

Fuente: Elaboración propia basada en Porter, 1987, Hax y Majluf, 2004.

1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Este resumen permite identificar qué factores podrían afectar directamente el mercado y el entorno en el que se desenvuelve el negocio.

Para la elaboración de esta matriz, se requiere, en primer lugar, listar los factores externos identificados en el análisis externo preliminarmente realizado, las oportunidades y las amenazas que afecten tanto a la empresa como al sector. En segundo lugar, se debe asignar un valor que varíe de 0,0 a 1,0 considerando la importancia valorativa de cada factor; este valor indica la importancia relativa de cada factor en la empresa. El valor de la suma total de los valores asignados debe ser igual a 1,0. En tercer lugar, se debe asignar una clasificación de uno (1 – respuesta deficiente) a cuatro (4 – respuesta excelente) a cada uno de los factores externos, de modo tal que permita indicar cuál es la eficacia con la que responden las estrategias actuales de la empresa en cada factor. Finalmente, se multiplica el valor de cada factor por su calificación y se suman los valores ponderados para determinar el valor ponderado total de la empresa (David 2008).

La puntuación ponderada en el caso de Uber es de 2,8, considerando un promedio de 2,5 respecto a sus respuestas actuales dentro del sector donde se desempeña, por lo que podemos precisar que se encuentra sobre el promedio de sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten amenazas de este tipo (ver Anexo 5).

2. Análisis competitivo

2.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Mediante la Matriz de Perfil Competitivo, propuesta por David (2008), se identifican los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades en relación con la posición estratégica de la empresa que se toma como muestra. Se analizaron tres empresas competidoras de Uber: Lyft, Vía y Sidecar, y se destacaron las fortalezas y debilidades en función de los factores clave de éxito de la industria como intermediarios entre clientes y proveedores (ver Anexo 1). Como resultado, Uber mantiene superioridad y liderazgo debido a la capacidad para innovar y para crear nuevos productos junto con un servicio que hace que el usuario se sienta

identificado. Que se mantenga como líder y que evite que alguna otra empresa competidora pueda superarlo depende de que la empresa siga innovando y buscando soluciones para todo tipo de usuario, y que su calidad de servicio sea sostenible en el tiempo, lo que le hará seguir expandiéndose de manera progresiva.

2.2 Análisis de los Factores Principales del Éxito (FPE)

El concepto de FPE se basa en la idea de que solo una cantidad limitada de aspectos son realmente críticos o esenciales para garantizar un rendimiento competitivo de éxito. Implica la noción de discriminación y selectividad en la información. Los factores de éxito también pueden identificarse a través de la modelización directa de la rentabilidad. De la misma forma que el análisis de las cinco fuerzas modela los determinantes de la rentabilidad a nivel sectorial, se puede también hacer lo mismo en el nivel de empresa mediante la identificación de los factores clave que determinan la rentabilidad relativa de una empresa dentro del sector (Thompson *et al.* 2012), como se podrá observar en el Anexo 2.

2.3 Fuerzas impulsoras

La fuerza impulsora como concepto es el determinante primario de futuros productos y mercados; además, es la visión consensuada sobre lo que la empresa quiere y necesita; sin ella, el caos organizacional se presentaría en las directrices de la organización, y luego en la empresa en su conjunto para elegir la fuerza impulsora en la empresa. Se deben tener en cuenta el tiempo que requiere la elaboración de los productos; la tendencia del mercado; la tasa de cambio de las necesidades y las preferencias de los clientes; el cambio tecnológico; el capital que se posee y su grado de flexibilidad; el cambio social, político y económico; y el ciclo de vida del producto. En el caso de empresas intermediarias como Uber, podemos nombrar fuerzas impulsoras a la innovación, los cambios tecnológicos, los cambios en el estilo de vida y las necesidades del cliente/usuario.

Toda persona, empresa, gobierno o la sociedad en su conjunto está permanentemente inmersa en un proceso de cambio por el simple paso del tiempo. La innovación es un proceso complejo de creación y transformación del conocimiento adicional disponible en nuevas soluciones para los problemas que se plantea la humanidad en su propia evolución, en este caso el transporte. Los cambios tecnológicos y la constante innovación en el sector influyen en la creación de nuevos productos y servicios, y brindan a las empresas la oportunidad de mejorar su oferta, y a las

personas, mayores formas de transportarse. Estos cambios, a su vez, impactan en el estilo de vida de las personas como contar con un equipo móvil, permanecer mayor tiempo conectados a internet, por lo que se hace necesario crear y/o adaptar productos y servicios para los usuarios y clientes (Pulido, 2005).

3. Análisis interno

3.1 La cadena de valor

El análisis de la cadena de valor permite saber cuáles son las partes de sus operaciones que crean valor y cuáles no lo hacen (Hitt 2015). Uber llega a crear otra etapa, en la que la experiencia de usuario o la relación digital han conseguido generar mucho valor; para esto debe adoptar la tecnología y una estrategia digital, ya que su propia existencia puede verse amenazada. Se utilizará la herramienta de la cadena de valor de McKinsey. A continuación, en el Gráfico 2, se presentan las etapas de la cadena de valor.

Gráfico 2. Cadena de valor de McKinsey



Fuente: Elaboración propia, 2018, basada en la cadena de valor de McKinsey.

Las etapas de la cadena de valor son las siguientes:

- **Diseño de plataforma**

Uber se considera una tecnología disruptiva⁴, que busca mejorar procesos como aliviar el tránsito, y mejorar la seguridad del ciudadano y estilo de vida bajo la plataforma de teléfonos inteligentes a través del Uber App, que es una aplicación de servicio de transporte bajo demanda impulsada, que incluye compartir el tiempo estimado de llegada con otros usuarios

⁴ Según Carlos Martín, profesor del Master of Science in IT Strategic Management de la UPF Barcelona School of Management, «son tecnologías cuya aplicación rompe con el que existía hasta el momento» (Pascual 2015).

de la aplicación, así como enviar instantáneas de su ubicación actual para mostrar cuán lejos se encuentra uno de un destino determinado. Uber tiene que cambiar constantemente; por esta razón, busca mejorar el algoritmo que emplea para conectar a conductores y usuarios comprando Geometric Intelligence Inc. para crear un laboratorio de investigación en inteligencia artificial (Gestión 2016).

- **Gestión de proveedores**

Uber recluta conductores de calidad, a los cuales les paga una porción de la tarifa por cada trayecto; con ello, establece una marca frente a sus competidores inmediatos. La empresa también se asoció con empresas de alquiler para proporcionar vehículos de gama alta para su servicio *premium*.

- **Publicidad y marketing**

La publicidad de Uber sobresale por medio de Internet sobre todo por las redes sociales, con esto genera marca. En Estados Unidos, ha ideado contratar a estudiantes en las universidades para que sean representantes del campus de Uber; este les proporciona regalos y tarjetas de código promocional sobre la base de cuántas inscripciones pueden generar a su favor.

- **Operaciones**

El usuario, previamente inscrito sin pago alguno, solicita el servicio de transporte por medio de la aplicación *-app-* (a través de un teléfono inteligente); este aplicativo conecta a los conductores con el usuario sin problemas, y vuelve el proceso fácil de usar y elimina las transacciones de dinero. Uber abastece a varios mercados objetivo proporcionando servicios diferenciados, y proporciona paseos rápidos y confiables. Además, sus precios son cómodos, a comparación de los taxis tradicionales, y estos dependen de la ruta y el tránsito al momento de solicitar el servicio. El pago se realiza a través de la aplicación móvil, y se permite a los usuarios dividir la tarifa de viaje entre diferentes pasajeros.

Uber utiliza un logaritmo de acuerdo a la distancia que indica el usuario; la empresa aumenta sus tarifas durante las horas punta para compensar la creciente demanda de paseos y mantener el suministro de conductores dispuestos. El desembolso se realiza a través de la plataforma *Pay Pal*, con la tarjeta de crédito previamente registrada.

- **Servicio al cliente**

Después de cada viaje y sin solicitarlo, el usuario recibe inmediatamente un correo electrónico que indica el resumen del recorrido (que incluye costo, trayecto y mapa), lo que facilita el registro de los viajes (Fierro 2015). Asimismo, al indicar que se llegó al destino final, Uber solicita que se califique a los conductores a través de la misma plataforma. En caso de algún reclamo, queja o consulta, se presenta a través de su página web oficial. Uber siempre está recopilando datos de usuarios para refinar el alcance y mejorar el servicio ofrecido.

3.2 Análisis de recursos y capacidades

El conjunto de recursos crea capacidades; a su vez, las capacidades son fuente de las competencias centrales de cualquier empresa, las que sientan las bases para alcanzar ventajas competitivas (Hitt 2015).

En la Tabla 13 y la Tabla 14, se detallan los recursos y capacidades con los que cuenta Uber, sobre la base del desarrollo y el análisis de la cadena de valor expuesta, priorizando las características con mayor relevancia y que sobre todo generen valor a la empresa. Como primera característica de los recursos y capacidades, se considera la tecnología, con la cual Uber puede lograr obtener una ventaja sobre sus competidores. Los recursos y capacidades mencionados se usarán de manera más eficiente y se aprovecharán para definir las estrategias de Uber.

3.3 Análisis VRIO

En el análisis VRIO, se definen las competencias centrales que son capacidades que funcionan como origen de la ventaja competitiva. Se han determinado las fuentes de ventaja competitiva, identificando aquellos recursos y capacidades que son valiosos, raros, difíciles de imitar e insustituible. La ventaja competitiva sostenible se da cuando la competencia no puede replicar beneficios de la estrategia de una empresa y cuando carece de recursos necesarios para tratar de imitarlas (Hitt 2015).

Con base en lo expuesto y realizado el análisis VRIO (ver Anexo 3), se concluye que los recursos y capacidades que se consideran como ventaja competitiva sostenible es la infraestructura en tecnología, la valoración de marca y la capacidad de integrar todas sus sedes a nivel global; con

estas ventajas, se deben desarrollar estrategias que proporcionen valor superior frente a la competencia y crear valor frente a sus clientes.

Tabla 13. Recursos de Uber

| Recursos | Características |
|------------------|--|
| Tecnológicos | Inteligencia artificial, actualización de la plataforma Revolución del <i>software</i> Patente de la aplicación colaborativa |
| Capital humano | Tiene 11.000 empleados (sin incluir choferes). La empresa es acogedora y cuenta con calidad de liderazgo. Los choferes brindan confianza, y son amables y cordiales. |
| Financieros | Fondos para abrirse a países emergentes Ganancias anuales de USD 200.000 millones |
| Buena reputación | Cultura ética Valor de la marca: USD 70.000 millones Los clientes confían en el servicio de Uber |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 14. Capacidades de Uber

| Factores clave de éxito | Capacidades |
|-------------------------|---|
| Tecnología | Tecnología digital con capacidad innovadora Capacidad de integrar todas sus sedes a nivel global |
| Servicio | Servicio efectivo y eficiente Capacidad de innovar en la atención hacia el cliente |
| Respaldo financiero | Capacidad de gestión financiera |
| Personal calificado | Capacidad de motivarlo Capacidad de capacitarlo continuamente |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) sirve para formular estrategias evaluando las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa. Para elaborar la matriz EFI, fue necesario aplicar juicios intuitivos, prestando más importancia a entender a fondo los factores clave internos que las cifras reales. Se asignó una puntuación entre 1 y 4 para cada factor: si representan una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4); también se asignaron pesos que clasifican a los factores entre menos y más importantes dentro de la industria, cuya suma debe ser 100%. La puntuación ponderada para Uber es de 3,25, cifra que confirma que la organización mantiene una posición interna fuerte (ver Anexo 4).

3.5 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Uber se sustenta con la tecnología y valoración de la marca, brindando servicio de calidad e innovación constante frente a sus clientes; también permite obtener rendimientos superiores al de la competencia, lo que refuerza el liderazgo en el mercado de Estados Unidos.

3.6 Determinación de la estrategia genérica

Sobre la base de la descripción de la cadena de valor y el análisis de recursos y capacidades de Uber, podemos concluir que la estrategia genérica es de diferenciación, cuando una empresa busca ser única en su industria con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los usuarios (Porter 1992).

Capítulo III. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivo

El sondeo tiene como objetivo conocer la opinión pública de la empresa sobre la base de un subgrupo representativo que determinara el éxito o fracaso de una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto/servicio, y así saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar; en el caso de Uber, nos ayudará a saber cómo se encuentra el mercado actual frente a los nuevos servicios que ofrece.

2. Metodología

Nos basamos en encuestas y artículos cuantitativos ya publicados, destinados a conocer la opinión pública sobre la empresa.

3. Selección de mercados

El mercado analizado fue el de Estados Unidos, el cual cuenta con una gran red de transporte. Entre las formas convencionales, aparecen el tren, los autobuses, el metro y los taxis; también, se utilizan formas no convencionales, que pueden emplearse a lo largo de las distintas ciudades y distritos. Cada uno de ellos demuestra la efectividad y buenas condiciones que ofrecen, sobre todo como un servicio especial a los residentes estadounidenses y a los miles de turistas.

Dentro de cada ciudad, se utiliza más el servicio del metro, que se encuentra disponible solamente en Atlanta, Baltimore, Boston, Buffalo, Chicago, Cleveland, Filadelfia, Miami, Newark, Nueva York, Washington, Los Ángeles y San Francisco; los taxis son generalmente caros y en muchas ciudades son muy difíciles de conseguir. Lo conveniente es solicitarlo por teléfono, aunque esto incrementará el precio del trayecto. Los taxis se concentran a la entrada de los hoteles, aeropuertos, estaciones de autobuses y trenes y en determinadas paradas (Turismo Estados Unidos 2018). En la Tabla 15, se muestran los precios de los transportes en Estados Unidos.

Tabla 15. Precios del transporte en Estados Unidos

| Producto | Dólar (\$) |
|--|------------|
| Taxi por una hora de trayecto (tarifa normal) | 27.10 |
| Taxi por un kilómetro (tarifa normal) | 1.62 |
| Inicio taxi (tarifa normal) | 3.00 |
| Volkswagen Golf 1.4 90 KW (o un automóvil nuevo equivalente) | 21,600.00 |
| Gasolina (un litro) | 0.65 |
| Pase mensual de transporte público | 67.00 |
| Un billete de ida en transporte público | 2.26 |

Fuente: Preciosmundi, 2018.

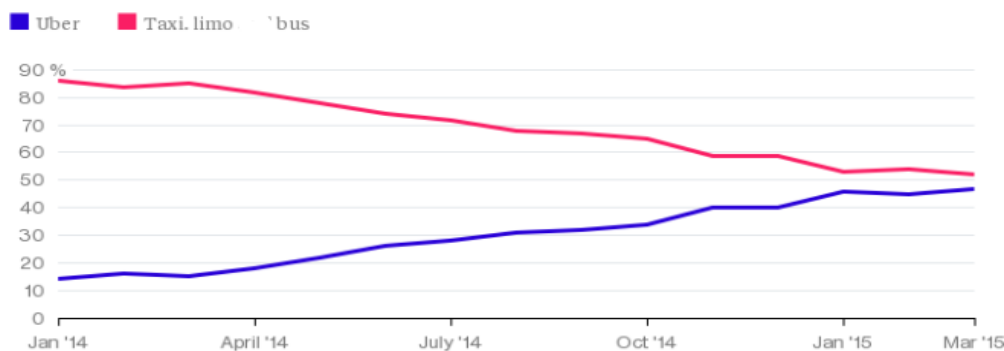
Elaboración: Propia.

4. Estimación de la demanda

Utilizamos los datos históricos y de las previsiones de evolución del tamaño del mercado con el objetivo de llegar a conocer el tamaño, el volumen, la capacidad de compra de los usuarios y la competencia. En 2017, el número de clientes de Uber llegó a 40 millones por mes y, en mayo de ese año, su participación en el mercado de aclamación de los Estados Unidos fue del 77% . El rápido aumento del éxito de la empresa se correlaciona directamente con la disminución en el uso tradicional de taxis (Uber 2017a).

En el Gráfico 3, se muestra la evolución de Uber frente a los servicios de taxis, limosinas y autobuses. Se observa que los servicios de taxis y limosinas pasaron de abarcar casi el 90% de usuarios en Estados Unidos en 2014 a quedarse con poco más del 50% hasta el primer trimestre de 2015, mientras que Uber casi igualó su tasa de utilización. Esta disminución del número de usuarios se traduce en menos carreras y, por lo tanto, en menores ingresos por parte de los taxistas (Yubal 2017).

Gráfico 3. Comparación Uber/bus/taxi



Fuente y elaboración: Yubal, 2017.

En el Gráfico 4, se observa el aumento de pasajeros que prefieren usar aplicativos y la disminución de los pasajeros que prefieren solicitar su taxi de manera convencional en la calle, cantidades que se diferenciaron en 34,4 millones de pasajeros solo en Nueva York en 2017.

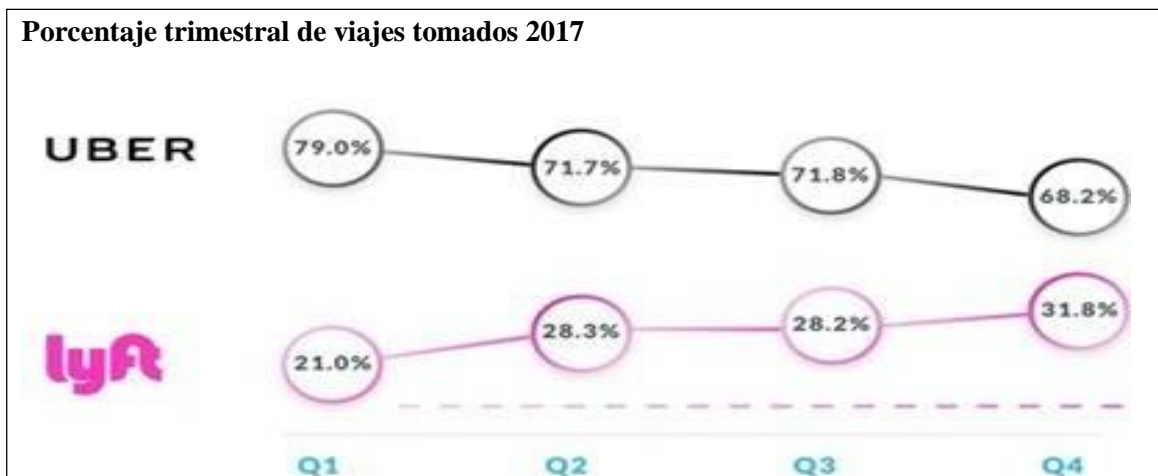
Gráfico 4. Cuántas personas usan aplicaciones de vehículos vs. taxi convencional



Fuente y elaboración: Segre, 2018.

Según se muestra en el Gráfico 5, la participación de mercado de Uber fue de 68,2% en el primer trimestre de 2017, y el de Lyft, su principal competidor, fue de 31,8% (Quora 2018).

Gráfico 5. Participación de mercado Uber / Lyft

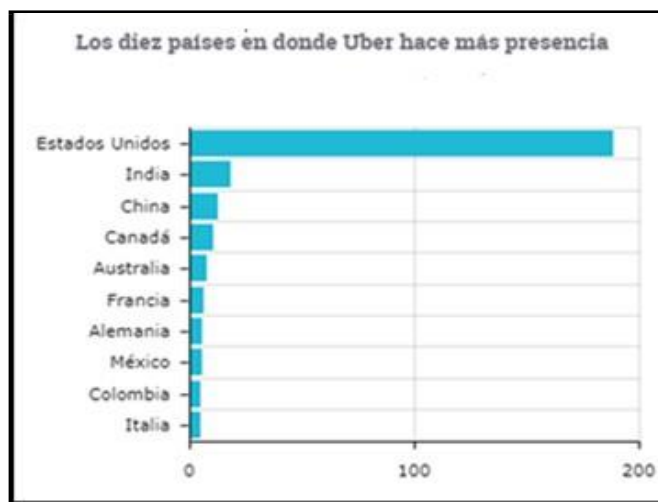


Fuente y elaboración: Quora, 2018.

5. Uber a nivel global

Uber tiene presencia en 188 ciudades de Estados Unidos y más de 330 ciudades del mundo. A continuación, en el Gráfico 6, se presentan los diez países donde Uber tiene mayor presencia internacional.

Gráfico 6. Presencia Uber internacional



Fuente y elaboración: Sánchez *et al.*, 2014.

6. Uber en las redes sociales

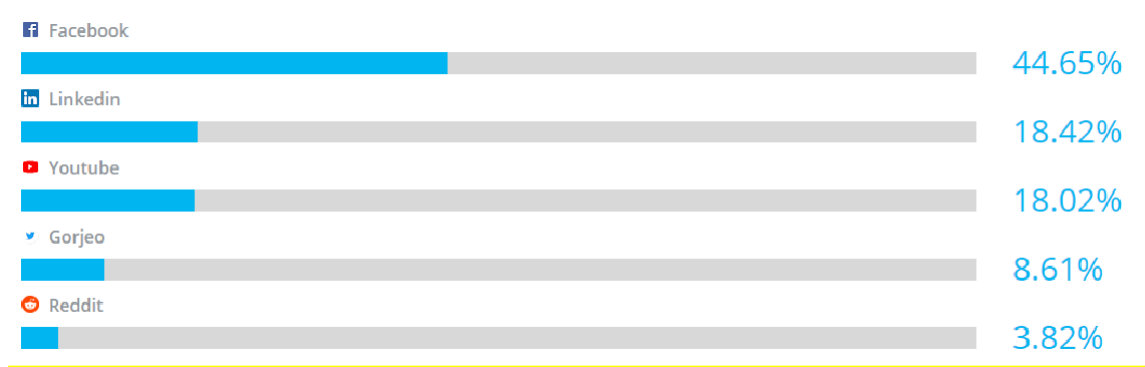
Estados Unidos es el país que presenta el mayor tráfico de visitas a Uber.com, como se muestra en la Tabla 16. Uber destaca por la publicidad por Internet, sobre todo por las redes sociales como Facebook (ver Gráfico 7) y en Twitter supera a su competencia con 893.061 seguidores y 18.000.065 en Facebook (ver Gráfico 8).

Tabla 16. Principales países que visitan Uber.com

| País | Porcentaje de visitas (%) |
|----------------|---------------------------|
| Estados Unidos | 34,73 |
| Brasil | 10,77 |
| México | 6,35 |
| India | 4,59 |
| Colombia | 3,75 |

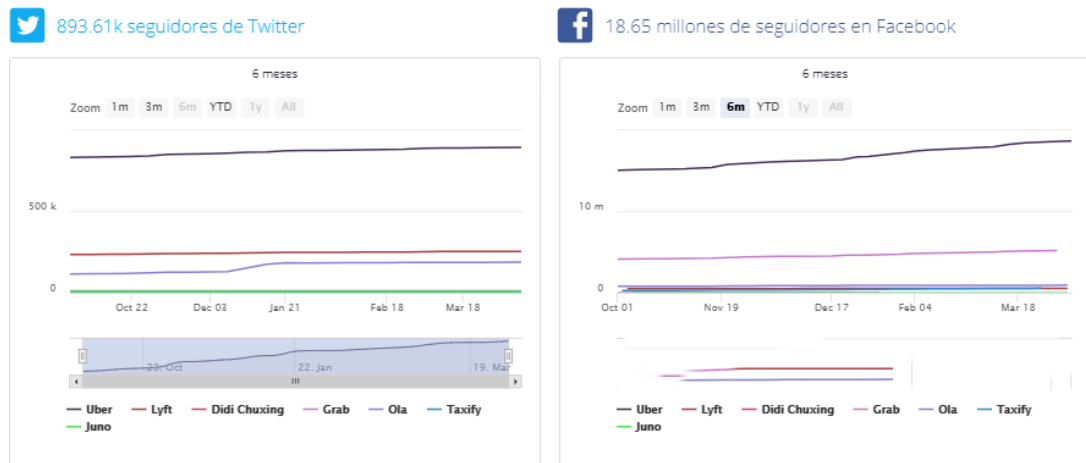
Fuente: Similar Web, 2018.
Elaboración: Propia.

Gráfico 7. Redes sociales que envían mayor tráfico a Uber.com



Fuente y elaboración: Similar Web, 2018.

Gráfico 8. Presencia de Uber.com en Twitter y Facebook



Fuente: Similar Web, 2018.

7. Conclusiones

La tendencia del uso del aplicativo móvil en el Estados Unidos está en crecimiento. Las personas en aquel país se están volviendo menos dependientes del uso personal del auto y prefieren otras opciones de transporte en vez de conducir. A pesar de que Uber sigue siendo el líder en el mercado de Estados Unidos, se experimentó una disminución en su cuota de mercado, y se observa el crecimiento de participación de Lyft durante 2017.

Capítulo IV. Planeamiento estratégico

1. Visión, Misión, y Principios y Valores

Con la finalidad de formular los objetivos estratégicos, analizaremos la Visión, la Misión y los Valores de Uber considerando que estos deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas, y contar con un plazo y tiempo específicos para llevar a cabo su ejecución. Ello permite clarificar y estipular adecuadamente los objetivos.

1.1 Visión

Uber no tiene declaración oficial de visión, por lo que la declaración propuesta a continuación se basa en la información recabada de diversas fuentes y de la declaración de sus fundadores sobre las perspectivas de Uber hacia el futuro: «Ser la empresa de servicios colaborativos más usada a nivel mundial de modo que sus ingresos y servicios se incrementen de manera sostenida».

1.2 Misión

Así como en el caso de la visión, la misión de Uber no cuenta con fuente oficial, por lo que la declaración propuesta a continuación se basa en las recomendaciones de King y Cleand insertadas en David (2008): «Ser completamente transparente y entregar una excelente experiencia a sus clientes, brindando agilidad en la atención, seguridad y calidad en el servicio».

1.3 Principios y Valores

Hoy en día, la tecnología mejora la seguridad, la eficiencia y la comodidad del servicio, pero el grado de satisfacción referente al servicio por parte del usuario depende en últimas instancias de cómo conductores y pasajeros se traten mutuamente. Los principios de Uber se basan en una cultura de calidad, una cultura de la innovación, el compromiso en el servicio, el cuidado del medioambiente, el respeto mutuo, y el respeto del espacio personal de los usuarios y conductores. La seguridad es primordial; los valores que predominan son la creatividad, la puntualidad, la responsabilidad y la honestidad (Uber 2017b).

2. Objetivos estratégicos

A continuación, en la Tabla 17, se definen los cinco objetivos estratégicos para el período 2018 – 2020, considerando los tres ejes básicos, que definen el marco de estudio de la política empresarial: supervivencia, rentabilidad y crecimiento (Sallenave 1994).

Tabla 17. Objetivos estratégicos

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | |
|------------------------|--|
| OE1 | Mejorar la eficiencia operacional de manera responsable. |
| OE2 | Incrementar el margen anual de ingresos. |
| OE3 | Implementar un adecuado gobierno corporativo. |
| OE4 | Fidelizar a los socios conductores y usuarios. |
| OE5 | Fortalecer la imagen y reputación a nivel global. |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

A continuación, se desarrolla cada objetivo estratégico:

- **OE1: Mejorar la eficiencia operacional de manera responsable:** con este objetivo, se buscan costos más bajos y calidad superior, y se logra cuando Uber, como empresa, es capaz de realizar actividades similares de mejor modo que sus competidores, cuidando responsablemente que la reducción en costos no afecte la calidad de su servicio, y considerando la transparencia de la plataforma, la seguridad y otros aspectos neurálgicos.
- **OE2: Incrementar el margen anual de ingreso bruto:** en los últimos cinco años, la fluctuación del margen anual de UBER se ha incrementado en promedio en 30%, por lo que este objetivo obedece a la necesidad de tener un crecimiento sostenido de este margen considerando un 50% en promedio para los siguientes años.
- **OE3: Implementar un adecuado gobierno corporativo:** Uber requiere fomentar la implementación de la transparencia en el uso de sus recursos, incentivar un alto nivel de compromiso con los valores, y promover los principios en el comportamiento y desempeño, no solamente de sus trabajadores y socios, sino también de los gestores del entorno donde se desempeña a nivel global (*stakeholders*).
- **OE4: Fidelizar a los socios conductores y usuarios:** se busca que el socio conductor se sienta identificado con Uber, y motivado para brindar mejor servicio y responsable de la seguridad de sus pasajeros para lograr así mejor reconocimiento y mayores incentivos por

parte de Uber; mientras tanto, los usuarios deben sentir satisfacción en el servicio y sobre todo que la empresa vele por su seguridad en cada carrera.

- **OE5: Fortalecer la imagen y reputación a nivel global:** Uber busca cumplir con los estatutos legales de cada mercado para lograr una competencia sana y que el usuario lo reconozca como una empresa seria, segura y con servicios de alta calidad.

3. Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a generar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado. Esta matriz permitió formular los cuatro tipos de estrategias (FO, FA, DO, DA) considerando los factores internos y externos identificados en el análisis interno y externo respectivamente. Esta matriz puede observarse en la Tabla 18.

Tabla 18. Matriz FODA

| | |
|---|--|
| FORTALEZA (F) | DEBILIDADES (D) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología digital disruptiva con capacidad innovadora 2. Buena reputación y establece marca frente a los competidores 3. Fondos financieros para abrirse a países emergentes 4. Innovación de atención al cliente 5. Capital de trabajo especializado y con calidad de liderazgo 6. El transporte en Estados Unidos está emergiendo con la empresas intermediadoras de uso compartido. 7. Capacidad de integrar su gestión en todas sus sedes 8. Seguimiento durante el tiempo del servicio | <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de enfrentar asuntos legales 2. Bajo margen de ganancia de los socios conductores 3. Mal uso del método de evaluación de desempeño (menos socios conductores) 4. Baja flexibilidad de las tarifas |
| OPORTUNIDADES (O) | AMENAZA (A) |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de los servicios corporativos como beneficio para los ejecutivos 2. Incremento en la utilización de las plataformas tecnológicas, con mayor rapidez y más seguros 3. Incremento de la inversión en robótica para el desarrollo de nuevos servicios 4. <i>Millenials</i> de clase acomodada, expertos en tecnología, con poco tiempo disponible 5. Incremento en los índices de criminalidad en la vía pública, autos particulares y en locales comerciales de los Estados Unidos 6. Presentación en 2015 en varios países de proyecto ley de <i>apps</i> de transportes privados. 7. Incremento de la economía informal en los países en desarrollo de Asia y el Pacífico | <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de las exigencias gubernamentales para los servicios de transporte en muchos estados de Estados Unidos 2. Masificación de las exigencias gubernamentales a otros estados de los Estados Unidos 3. Exigencias más específicas en cada ciudad 4. Restricciones penales por intermediación sin licencias adecuadas en varios países de Europa 5. Gravamen al acceso a todas plataformas tecnológicas y al consumo de datos que supere cierto importe 6. Incremento de la competencia por todos los servicios ofrecidos |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.1 FODA Cruzado y determinación de los plazos

El propósito del FODA cruzado es que sirva como una herramienta para crear alternativas de estrategias posibles, no seleccionar ni determinar cuáles estrategias son las mejores; por lo tanto, no todas las estrategias que se desarrollen en esta matriz se elegirán para su implantación. Una vez identificadas las variables internas y externas relacionadas con Uber, se determinarán las acciones estratégicas de la empresa, lo cual ayudó a definir el Plan Estratégico de Uber (ver Tabla 19).

Tabla 19. FODA cruzado

| FO | DO |
|---|---|
| Fortalecer los servicios brindados con ideas innovadoras y participativas (F2,F4,O3) Incrementar el nivel de satisfacción del servicio al cliente con propuestas diseñadas desde la perspectiva del cliente (F8,O1) Penetrar a mercados emergentes con mayor inversión (F3, O6) Desarrollar la plataforma tecnológica para adaptarlo a nivel global (F4,F2,O2) | Mejorar el clima laboral para satisfacer al personal y a los socios conductores (D3,O4) Incrementar las tarifas del servicio considerando los índices de peligro según la zona para seguridad de los usuarios (O5,D4) |
| FA | DA |
| Fidelizar a los usuarios y socios conductores con precios competitivos identificando sus necesidades y preferencias (F2,A6) Desarrollar nuevos mercados con mejores y mayores promociones y descuentos, bajo las exigencias gubernamentales respectivas (F3,A2) | Establecer incentivos monetarios para los socios conductores sobre la base de los servicios y los horarios de trabajo (D2, A6) Formalizar a los socios conductores con base en las exigencias gubernamentales por cada país (D1, A1) |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Al establecer el listado de las acciones estratégicas, se estipularon los plazos estimados de cumplimiento (ver Tabla 20).

Tabla 20. Relación de las estrategias con los plazos estimados

| | | | Corto Plazo | Mediano Plazo | Largo Plazo |
|-------------------------------------|------------|---|--------------------|----------------------|--------------------|
| FO (Agresivas) | E1 | Fortalecer los servicios brindados con ideas innovadoras y participativas (F2, F4, O3). | | X | |
| | E2 | Incrementar el nivel de satisfacción del servicio al cliente con propuestas diseñadas desde la perspectiva del cliente (F8, O1). | X | | |
| | E3 | Penetrar a mercados emergentes con mayor inversión (F3, O6). | | | X |
| | E4 | Desarrollar la plataforma tecnológica para adaptarlo a nivel global (F4, F2, O2). | | X | |
| DO (Acomodamiento) | E5 | Mejorar el clima laboral para satisfacer al personal y a los socios conductores (D3, O4). | X | | |
| | E6 | Incrementar las tarifas del servicio considerando los índices de peligro según la zona, para seguridad de los usuarios (O5, D4). | X | | |
| FA (Reactivas) | E7 | Fidelizar a los usuarios y socios conductores con precios competitivos identificando sus necesidades y preferencias (F2, A6). | X | X | |
| | E8 | Desarrollar nuevos mercados con mejores y mayores promociones y descuentos, bajo las exigencias gubernamentales respectivas (F3, A2). | | | X |
| DA (Defensivas) | E9 | Establecer incentivos monetarios para los socios conductores sobre la base de los servicios y horarios de trabajo (D2, A6) | X | | |
| | E10 | Formalizar a los socios conductores con base en las exigencias gubernamentales por cada país (D1, A1). | | X | |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Con la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), se determinó la posición estratégica más adecuada para Uber; una vez definidas las posiciones internas y externas, se identificaron los cuadrantes. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas –Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC)– y dos dimensiones externas – Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI) (David 2008). Como se muestra en el Anexo 6, para cada dimensión, se coloca una calificación sobre la base de las posiciones internas y externas, y se identifica cada variable de estas dimensiones con los promedios respectivos, los cuales utilizaremos para la matriz PEYEA.

Una vez desarrollada la matriz, de acuerdo a los ejes y puntos establecidos, se concluye que la posición estratégica de la empresa se enfoca en las estrategias intensivas, en las cuales la industria es creciente y estable; de acuerdo con David (2008), las estrategias que se desarrollarán en este cuadrante serán las de desarrollo de producto, desarrollo de mercado y penetración en el mercado. Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la

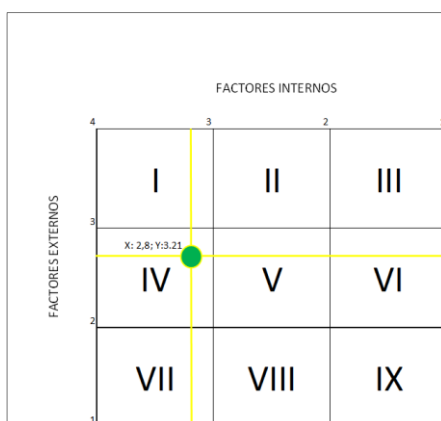
liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y, por eso, se orienta hacia el futuro.

5. Matriz Interna y Externa (IE)

La Matriz Interna y Externa (IE) es una herramienta que permite realizar el análisis de las estrategias de la organización de modo tal que sea posible dirigirlas considerando las condiciones internas y externas con las que cuenta actualmente (David 2008). La matriz representa las diversas divisiones de una organización en un esquema de nueve cuadrantes y se divide en tres regiones principales que suponen implicaciones estratégicas diferentes, como se muestra en la Tabla 21. En el caso de Uber, se ha considerado el análisis de la organización sobre la base del negocio, es decir, sobre el uso del aplicativo cuyo margen representa los mayores ingresos de la empresa.

Esta matriz se obtiene de los totales ponderados de la Matriz de Evaluación de Factores Internos y de los totales ponderados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos. Así, posibilita definir las estrategias por las que la empresa se está enfocando. En el caso de Uber, los valores comprendidos en cada una de las matrices son los siguientes: Matriz EFI = 3,21 y Matriz EFE = 2,80. Los cuadrantes se dividen en Zona I, II o IV – Crecer y edificar; Zona III, V o VII – Mantener y conservar; y Zona VI, VIII o IX – Cosechar o desechar.

Tabla 21. Matriz IE



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según el resultado obtenido en la Tabla 21, por la intersección de los totales ponderados de la Matriz de Factores Internos y de los totales ponderados de la Matriz de Factores Externos, la

empresa se encuentra en el cuadrante IV, por lo que se debe optar por las estrategias de crecer y edificar, que son estrategias orientadas al desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación.

6. Matriz de Alineamiento Estratégico

Para elaborar la Matriz de Alineamiento Estratégico, se alinearán las estrategias específicas obtenidas del FODA cruzado relacionado con las matrices PEYEA e IE (ver Tabla 22); de este resultado, se filtrará el primer grupo de estrategias por desarrollar.

Tabla 22. Matriz de Alineamiento Estratégico

| | | FODA | PEYEA | IE | TOTAL |
|-------------------------------------|------------|--|--------------|-----------|--------------|
| FO (Agresivas) | E1 | Fortalecer los servicios brindados con ideas innovadoras y participativas (F2, F4, O3) | X | X | 2 |
| | E2 | Incrementar el nivel de satisfacción del servicio al cliente con propuestas diseñadas desde la perspectiva del cliente (F8, O1) | X | X | 2 |
| | E3 | Penetrar a mercados emergentes con mayor inversión (F3, O6) | X | X | 2 |
| | E4 | Desarrollar la plataforma tecnológica para adaptarlo a nivel global (F4, F2, O2) | X | | 1 |
| DO (Acomodamiento) | E5 | Mejorar el clima laboral para satisfacer al personal y a los socios conductores (D3, O4) | X | | 1 |
| | E6 | Incrementar las tarifas del servicio considerando los índices de peligro según la zona para seguridad de los usuarios (O5, D4) | X | | 1 |
| FA (Reactivas) | E7 | Fidelizar a los usuarios y socios conductores con precios competitivos identificando sus necesidades y preferencias (F2, A6) | X | X | 2 |
| | E8 | Desarrollar nuevos mercados con mejores y mayores promociones y descuentos, bajo las exigencias gubernamentales respectivas (F3, A2) | X | X | 2 |
| DA (Defensivas) | E9 | Establecer incentivos monetarios para los socios conductores sobre la base de los servicios y horarios de trabajo (D2, A6) | X | X | 2 |
| | E10 | Formalizar a los socios conductores con base en las exigencias gubernamentales por cada país (D1, A1). | X | X | 2 |

Fuente: Elaboración propia, 2018

En este primer filtro se obtuvieron las siguientes estrategias:

- E1: Fortalecer los servicios brindados con ideas innovadoras y participativas
- E2: Incrementar el nivel de satisfacción del servicio al cliente con propuestas diseñadas desde la perspectiva del cliente

- E3: Penetración de los servicios, con mayor inversión en mercados emergentes
- E7: Fidelizar a los usuarios y socios conductores con precios competitivos identificando sus necesidades y preferencias
- E8: Desarrollar nuevos mercados con mejores y mayores promociones y descuentos bajo las exigencias gubernamentales respectivas
- E9: Establecer incentivos monetarios para los socios conductores sobre la base de los servicios y horarios de trabajo
- E10: Formalizar a los socios conductores con base en las exigencias gubernamentales exigidas por cada mercado

7. Alineamiento de las estrategias y objetivos estratégicos

Se procederá a alinear las estrategias encontradas en el primer filtro junto con los objetivos estratégicos para desarrollar las estrategias finales (ver Tabla 23).

Tabla 23. Matriz de Alineamiento de Estrategias y Objetivos Estratégicos

| | FODA | OE1 | OE2 | OE3 | OE4 | OE5 | TOTAL |
|------------|---|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| E1 | Fortalecer los servicios brindados con ideas innovadoras y participativas (F2,F4,O3) | X | X | X | X | X | 5 |
| E2 | Incrementar el nivel de satisfacción del servicio al cliente con propuestas diseñadas desde la perspectiva del cliente (F8,O1) | X | X | | X | X | 4 |
| E3 | Penetrar a mercados emergentes con mayor inversión (F3, O6) | X | X | X | | X | 4 |
| E7 | Fidelizar a los usuarios y socios conductores con precios competitivos identificando sus necesidades y preferencias (F2,A6) | X | X | X | | X | 4 |
| E8 | Desarrollar nuevos mercados con mejores y mayores promociones y descuentos, bajo las exigencias gubernamentales respectivas (F3,A2) | X | X | X | | X | 4 |
| E9 | Establecer incentivos monetarios para los socios conductores sobre la base de los servicios y horarios de trabajo (D2, A6) | X | X | X | X | X | 5 |
| E10 | Formalizar a los socios conductores con base en las exigencias gubernamentales por cada país (D1, A1) | X | X | | | X | 3 |

Fuente: Elaboración propia, 2018

7.1 Selección de las estrategias

En la Tabla 24, se mostrará las estrategias finales de acuerdo al lineamiento de las estrategias y objetivos realizados.

Tabla 24. Estrategias seleccionadas

| | FODA |
|-----------|---|
| E1 | Fortalecer los servicios brindados con ideas innovadoras y participativas |
| E2 | Incrementar el nivel de satisfacción del servicio al cliente con propuestas diseñadas desde la perspectiva del cliente |
| E7 | Fidelizar a los usuarios y socios conductores con precios competitivos identificando sus necesidades y preferencias |
| E8 | Desarrollar nuevos mercados con mejores y mayores promociones y descuentos, bajo las exigencias gubernamentales respectivas |
| E9 | Establecer incentivos monetarios para los socios conductores sobre la base de los servicios y horarios de trabajo |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

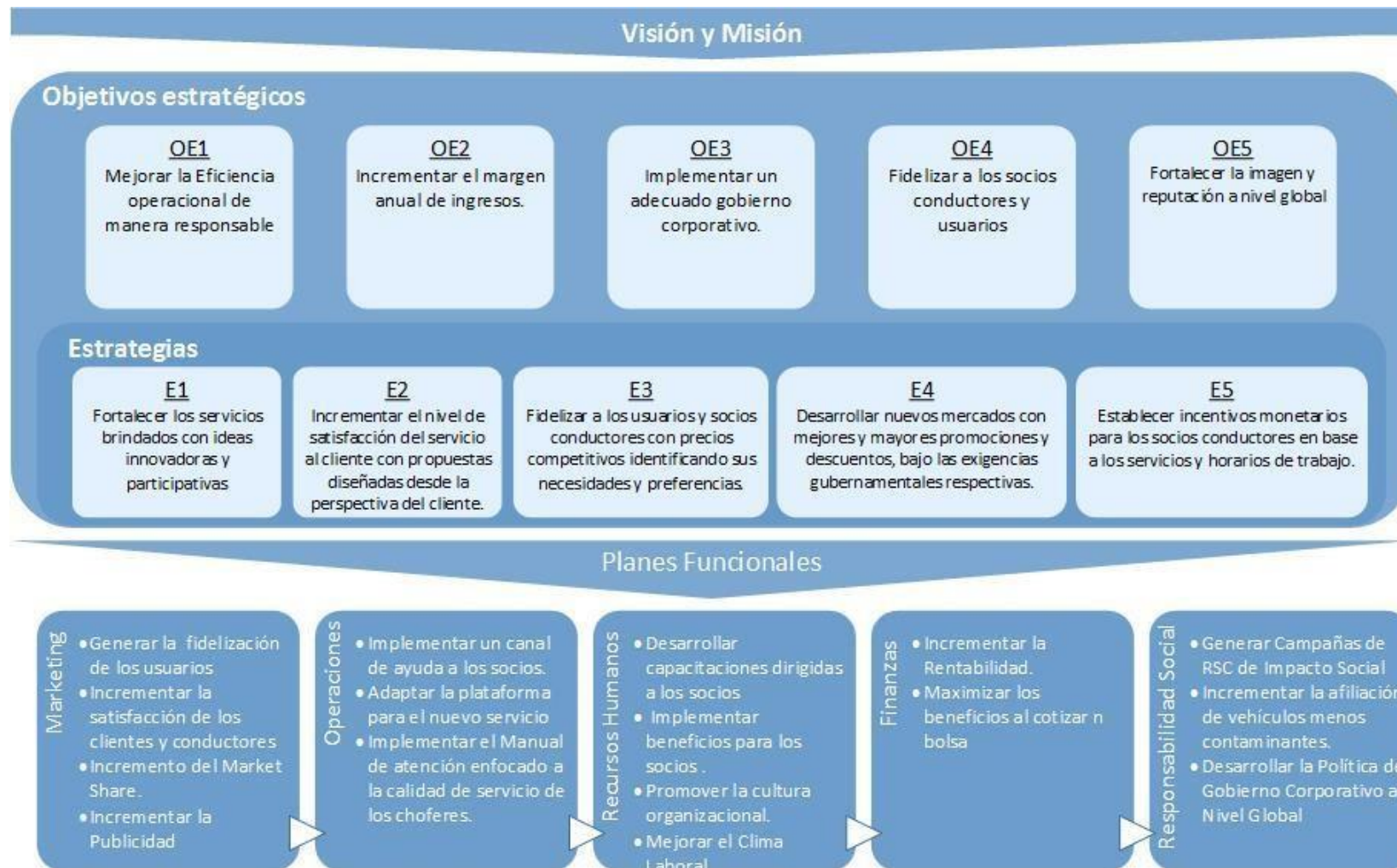
7.2 Lineamientos para planes funcionales

En el Gráfico 9, se muestran los planes funcionales para cada área por desarrollar de acuerdo a los objetivos estratégicos y las estrategias seleccionadas.

8. Conclusiones

Se ha analizado la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), y la Matriz Interna y Externa (IE). A través del alineamiento de ambas matrices con las estrategias específicas del FODA cruzado, se concluye en desarrollar las estrategias de crecimiento, en las cuales predomina el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto y la diversificación; estas complementan las ya implementadas por Uber. Sobre la base de este grupo de estrategias, es posible enfocarnos con mayor detalle en el desarrollo de los lineamientos de los planes funcionales.

Gráfico 9. Lineamientos para planes funcionales



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo V. Plan de *marketing*

1. Introducción

El innovador enfoque de negocio y de marketing de Uber se está convirtiendo en referente para casi cualquier categoría. Además de su servicio rupturista, la empresa logró posicionarse con rapidez entre el público joven y logró un explosivo crecimiento de seguidores, sobre todo en las redes sociales. En el presente capítulo, se presenta el plan de *marketing* desarrollado con el objetivo de lograr mejoras en los procesos que permitan seguir impulsando el crecimiento de Uber y un estimado de ingreso por ventas del 15% anual. Se siguieron los siguientes lineamientos generales: (i) generar la fidelización de los usuarios, (ii) incrementar la satisfacción de los usuarios, (iii) incrementar la participación de mercado y (iv) incrementar la publicidad.

2. Acciones

Los planes de acciones desarrollados para cada lineamiento están enfocados en mejorar los procesos para captar más usuarios y que estos sientan la seguridad que Uber les ofrece en cada viaje. Las acciones que se realizarán son las siguientes:

- Se ofrecerán programas de frecuencia para el usuario: por cada cincuenta kilómetros de viaje del usuario, se aplicará un descuento del 10% y, por cada cien kilómetros, un descuento del 20% sobre el precio final por pagar. Los descuentos serán aplicados para futuros viajes tomando en cuenta que el socio conductor recibirá el mismo ingreso.
- Al usuario frecuente se le ofrecerá paquetes de descuento con empresas de diferentes rubros. Estos descuentos serán enviados al correo electrónico del usuario para que puedan ser canjeados en un tiempo máximo de tres meses, serán renovables y no acumulables, y serán parte del Club Uber. Las empresas, que fueron afiliadas por canje, serán las siguientes:
 - Rubro comida: Kentucky Fried Chicken (30%), Burger King (25%), Pizza Hut (30%), Jack in the Box (25%), Chipotle (20%), Panera Bread (20%)
 - Rubro textil: Old Navy (25%), Walmart (25%)
- Para seguridad del usuario, se desarrollan dos alternativas para posibles incidentes ingresados por ellos mismos:

- La primera alternativa de reclamo consiste en que, una vez terminado el servicio, el usuario podrá encontrar en el mismo aplicativo del socio conductor el ícono “Reclamo”, a través del cual podrá relatar el incidente ocurrido y, en un máximo de cuatro horas, Uber le dará la respuesta al correo electrónico del usuario.
 - La segunda alternativa es ofrecer el llamado “Incidente en ruta”; este se utilizará solo en casos de emergencias mientras se esté realizando el servicio. El usuario escogerá este ícono para comunicarse directamente con la central de Uber y alertar el incidente respectivo.
- Se entablarán alianzas y contratos exclusivos con las empresas más reconocidas para que sus trabajadores obtengan mejores tarifas corporativas, preferencia para el servicio en horas específicas y los autos que ellos requieran. Las empresas con las que Uber contaría serían PriceWaterhouse Coopers (EE. UU.), Walmart Stores Inc. y Hewlett-Packard.
 - Se buscará la regularización gubernamental de Uber en las jurisdicciones de Estados Unidos, donde, inicialmente, la empresa era rechazada; al legalizar sus papeles de acuerdo a cada estado, este permitirá ingresar a Uber para realizar los servicios que este ofrece.
 - Uber empezó su publicidad por las redes sociales. Ahora se hará de manera personalizada para cada usuario de acuerdo a sus necesidades y lugares que estos frecuenten, ya que Uber estará integrado con Facebook, Twitter, Instagram, Youtube y sus correos electrónicos.
 - Se ampliará la difusión de Uber a través de medios masivos, como la televisión, en los programas de mayor rating; por radio, en las emisoras que los *millenials* escuchen más; y en paneles publicitarios, como en el aeropuerto de cada estado y los paraderos de buses más concurridos.

3. Objetivos específicos e indicadores de gestión del Plan de *Marketing*

En la Tabla 25, se observan los objetivos específicos del Plan de *Marketing* 2018-2020 con sus respectivos indicadores de gestión.

Tabla 25. Objetivos específicos del Plan de Marketing 2018 – 2020

| | Lineamientos estratégicos | 2018 | 2019 | 2020 | INDICADOR | |
|------------------------------|--|---|------|------|--|--|
| | Generar la fidelización de los usuarios | 45% | 55% | 70% | Porcentaje de incremento de la fidelización | |
| ESTRATEGIA | Realizar campañas de fidelización para los usuarios | | | | | |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | Ofrecer programas de frecuencia para el cliente por la intensidad de uso del servicio | | | | | |
| | | Ofrecer paquetes de descuentos para el ahorro del cliente. | | | | |
| | Incrementar la satisfacción de los usuarios | 50% | 60% | 70% | Tiempo de respuesta de la incidencia % de incremento por satisfacción | |
| ESTRATEGIA | Desarrollar metodologías de respuestas ágiles y asertivas para los incidentes ingresados por los usuarios | | | | | |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | Ofrecer la alternativa de "Reclamo" posterior al servicio, el cual será atendido en un máximo de cuatro horas del mismo día del incidente. | | | | | |
| | | Ofrecer la alternativa de "Incidente en ruta", a través de la cual, durante el tiempo de servicio, en caso de suscitarse un problema con el socio conductor, el usuario puede comunicarse inmediatamente con la central para presentar la queja respectiva. | | | | |
| | Incrementar la participación de mercado | 15% | 30% | 45% | Market Share | |
| ESTRATEGIA | Posicionar la marca | | | | | |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | Buscar alianzas con empresas reconocidas para el uso exclusivo del servicio. | | | | | |
| | | Regularización gubernamental de más jurisdicciones de EE. UU. | | | | |
| | Incrementar la publicidad | 20% | 35% | 55% | Total de ventas | |
| ESTRATEGIA | Desarrollar la gestión de campañas publicitarias | | | | | |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | Ampliar los anuncios publicitarios hacia los medios masivos | | | | | |
| | | Difundir publicidad personalizada a los usuarios a través de las redes sociales | | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Estrategia de segmentación

A fin de mantener y captar más usuarios y socios conductores, la empresa considerará las siguientes variables:

- Demográfica
 - Etapa de vida: Etapa de soltería, etapa de nido vacío y etapa de nido lleno II
 - Ingresos
 - Generación: Generación “Y” y *millenials*
- Conductual
 - Estatus de lealtad: Leales divididos
 - Roles de decisión: usuario y decisor
 - Actitud: positiva

5. Estrategia de posicionamiento

Según Kotler (2012), lograr un buen posicionamiento requiere un profundo conocimiento de las necesidades y deseos del consumidor, así como de las capacidades de la empresa y de las acciones de la competencia; por ello, nos enfocaremos en los atributos, los beneficios y las ocasiones del uso de cada servicio de Uber.

Para generar una ventaja para los clientes, debemos entregar valor y satisfacción, lo que propiciará mayor fidelización y rentabilidad. Para esto, nos basamos en la Estrategia de Diferenciación por medio de los servicios, ya que el diseño del sistema de gestión será más eficiente y rápido, lo cual proporcionará soluciones más efectivas a los clientes, ofreciendo los tres niveles básicos: confiabilidad, elasticidad e innovación (Kotler 2012).

6. Estrategia de la mezcla de *marketing*

A continuación, aparecen descritas los siete elementos del marketing *mix*:

- **Servicio:** Elaboramos la Matriz de Oportunidades del Servicio / Mercado sobre la base de la matriz de Igor Ansoff. Esta matriz relaciona servicios con los mercados a través de nueve

cuadrantes y sirve para determinar la dirección estratégica de crecimiento de la empresa (Kotler 2012) (ver Tabla 26).

Tabla 26. Matriz de oportunidades del servicio / mercado

| | | SERVICIOS | | |
|----------|-------------|---------------------------|---|----------------------------|
| | | EXISTENTES | MODIFICADOS | NUEVOS |
| MERCADOS | EXISTENTES | 1. Penetración de mercado | 4. Modificación del servicio | 7. Innovación del servicio |
| | GEOGRAFICOS | 2. Expansión Geográfica | 5. Modificación para mercados dispersos | 8. Innovación Geográfica |
| | NUEVOS | 3. Nuevos Mercados | 6. Modificación para nuevos mercados | 9. Innovación total |

Fuente: Kotler, 2012.

Según la Tabla 26, y considerando los lineamientos que se están planteando, los cuales buscan mejorar de manera sustancial la satisfacción de los clientes que repercutirá en lograr la fidelización de los mismos y finalmente fortalecer la posición de la marca, planteamos las siguientes estrategias de expansión de servicios y mercados:

- Penetración de mercado: a través de la fidelización de los usuarios para que utilicen con mayor frecuencia los servicios
 - Nuevos mercados: con la regularización gubernamental, se logrará expandir los servicios con los que ya cuenta Uber a otros mercados.
 - Modificación del servicio: se están realizando cambios significativos en el aplicativo para que los usuarios sientan confianza y seguridad al tomar el servicio de Uber.
- **Precio:** La ganancia de Uber surge de cobrar un porcentaje (25%) sobre el costo pagado por el usuario. Uber utiliza un algoritmo que fija precios, y se ajusta en función de la cantidad de usuarios y socios conductores disponibles en cada momento y espacio geográfico. La estructura de la tarifa que usa Uber es similar a la de los servicios de taxis convencionales, un precio por hora con menor tránsito, y otro precio por kilómetro o tiempo viajado, pero la diferencia radica en que el algoritmo aplica un coeficiente a estas tarifas que depende de la demanda relativa de viajes. Uber es flexible y varía según el ánimo de sus socios conductores. Cuando la demanda de viajes es alta, el algoritmo sube el precio, más los socios conductores decidirán activar sus autos en la plataforma; si la demanda es baja, el algoritmo reducirá el precio y contraerá la oferta, pero el precio bajo puede atraer usuarios que a precios normales no considerarían ni el taxi convencional ni Uber (Tappata 2016).

De acuerdo a las estrategias de precio - calidad, se implantarán las estrategias de primera y de buen valor, y acerca de la estrategia de precios, la estrategia de precio promedio de mercado (Kotler 2012), tal como se observa en la Tabla 27.

Tabla 27. Estrategias de Precio - Calidad

| | | PRECIO | |
|---------|----------|------------------------------|--------------------------|
| | | MAS ALTO | MAS BAJO |
| CALIDAD | MAS ALTA | Estrategia de Primera | Estrategia de Buen Valor |
| | MAS BAJA | Estrategia de Cargo Excesivo | Estrategia de Economia |

Fuente: Kotler, 2012.

Elaboración: Propia.

- **Plaza:** Uber es una plataforma que se usa a través de Internet; su presencia en las redes sociales se fortalecerá cada vez más.
- **Promoción:** Uber utilizará medios no tradicionales como BTL⁵, y se enfocará en campañas publicitarias, mediante vallas publicitarias creativas colocadas en los puntos estratégicos de cada mercado; en *marketing* directo, a través de descuentos y cupones para los usuarios. Habrá mayor publicidad a través de las redes sociales más usadas por los usuarios como Facebook, Twitter e Instagram.
- **Personas:** Uber cuenta con 14.000 conductores, de los cuales el 36% son mujeres, el 64%, hombres empleados, y tres millones de socios. La empresa busca mejorar en liderazgo y responsabilidad, y la relación con los socios conductores en cultura y organización.
- **Atención al cliente:** los socios serán capacitados una vez que decidan utilizar este servicio, de manera especial y específica por diferentes tipos de temas sociales y se les llevará mayor control por cada carrera realizada.
- **Procesos:** se adicionará procesos para la fidelización de los socios, capacitaciones, incluso oportunidades para sus propios vehículos.

⁵ *Below the line*, campañas que utilizan medios que no son tradicionales o masivos, pero que, por su grado de creatividad y estrategia, terminan llamando la atención de las personas.

7. Presupuesto del Plan de Marketing

El presupuesto del Plan de Marketing propone una inversión agresiva para aumentar continuamente las ventas. Sobre la base de los siguientes lineamientos, presentamos la Tabla 28.

Tabla 28. Presupuesto del Plan de Marketing 2018 – 2020 (millones de dólares)

| Rubro | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Generar la fidelización de los usuarios | 60.00 | 69.24 | 79.92 |
| Ofrecer programas de frecuencia para el cliente por la intensidad de uso del servicio | 30.00 | 34.62 | 39.95 |
| Ofrecer paquetes de descuentos para el ahorro del cliente | 30.00 | 34.62 | 39.95 |
| Incrementar la participación de mercado | 32.00 | 35.78 | 41.28 |
| Buscar alianzas con empresas reconocidas para el uso exclusivo del servicio | 16.00 | 18.46 | 21.31 |
| Regularización gubernamental de más jurisdicciones de EE. UU. | 15.00 | 17.31 | 19.98 |
| Incrementar la publicidad | 60.00 | 69.24 | 79.90 |
| Ampliar los anuncios publicitarios hacia los medios masivos | 50.00 | 57.70 | 66.59 |
| Difundir publicidad personalizada a los usuarios a través de las redes sociales | 10.00 | 11.54 | 13.32 |
| Total por año | 151.00 | 174.25 | 201.09 |

INVERSIÓN

| Rubro | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Incrementar la satisfacción de los usuarios | | | |
| Ofrecer la alternativa de "Reclamo" posterior al servicio, el cual será atendido en un máximo de cuatro horas del mismo día del incidente. | 35.00 | 40.39 | 46.61 |
| Ofrecer la alternativa de "Incidente en ruta", a través de la cual, durante el tiempo de servicio, en caso de suscitarse un problema con el socio conductor, el usuario puede comunicarse inmediatamente con la central para presentar la queja respectiva. | 35.00 | 4.39 | 46.61 |
| Total por año | 70.00 | 80.78 | 93.22 |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VI. Plan de operaciones

1. Introducción

El Plan de Operaciones Globales será el encargado de brindar el soporte adecuado para el desarrollo de los negocios de Uber, tanto en la parte de la infraestructura de tecnología de la información como en los procesos medulares, los cuales permiten y contribuyen la sostenibilidad del éxito de Uber a nivel global. Para el desarrollo de los planes de acción, los lineamientos generales son los siguientes:

- Implementar un canal de ayuda directa a nuestros socios conductores
- Adaptar la plataforma para los nuevos servicios y usuarios
- Implementar el Manual de Atención enfocado a la calidad y satisfacción del consumidor final

2. Acciones

El plan funcional permitirá consolidar la ventaja competitiva de Uber a través de la inversión en tecnología y la mejora de la satisfacción del servicio al cliente. Para ello, es necesario revisar los procesos internos con la intención de que puedan adecuarse a las nuevas exigencias de los mercados actuales y futuros. Así, se asegurará la satisfacción de los clientes (usuarios y socios) en el corto, mediano y largo plazo. Principalmente, el plan se enfocará en los siguientes aspectos:

- Aumentar la efectividad del proceso de interacción de la plataforma tanto para el socio conductor como para el usuario final
- Incrementar la calidad de servicios ofrecidos al usuario de parte de los socios conductores

3. Objetivos específicos e indicadores de gestión del Plan de Operaciones

En la Tabla 29, se observan los objetivos específicos del Plan de Operaciones con sus respectivos indicadores de gestión:

Tabla 29. Objetivos específicos del Plan de Operaciones 2018-2020

| | Lineamientos estratégicos | 2018 | 2019 | 2020 | INDICADOR |
|------------------------------|---|--|------|------|---|
| | Mejorar en los canales de ayuda al socio | 50% | 60% | 70% | Incremento de la satisfacción del socio conductor |
| ESTRATEGIA | Mejorar en los procesos de atención al socio conductor en los canales de interacción interna | | | | |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | Incrementar la satisfacción de los socios conductores | | | |
| | | Disminuir los tiempos de respuesta de resolución de conflictos frecuentes | | | |
| | | Incrementar la interacción de la incorporación con los socios conductores a través de los canales de ayuda | | | |
| | Adaptación de la plataforma a los usuarios | 50% | 60% | 70% | Incremento de la satisfacción del usuario |
| ESTRATEGIA | Facilitar el uso del aplicativo para los nuevo usuarios y para los nuevos servicios | | | | |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | Incrementar la cantidad de descargas globales. | | | |
| | | Mejorar la plataforma tecnológica en cuanto a su facilidad de acceso y uso | | | |
| | Implementación de Manual de Calidad | 55% | 60% | 70% | Nivel de Satisfacción por la atención brindada |
| ESTRATEGIA | Mejorar la calidad de atención al usuario desde el socio conductor | | | | |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | Mejorar la satisfacción en la atención recibida por los socios conductores | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Presupuesto del Plan de Operaciones

A fin de cumplir los objetivos específicos indicados en el Plan de Operaciones, se requiere contar con la asignación presupuestal necesaria de modo tal que se pueda asegurar el cumplimiento de cada uno de ellos (ver Tabla 30).

Tabla 30. Presupuesto del Plan de Operaciones 2018-2020 (en millones de dólares)

| Rubro | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|--------------|-------------|-------------|
| Mejora en los canales de ayuda al socio | 3.00 | 1.00 | 1.00 |
| Revisión e implementación de procesos | 3.00 | 1.00 | 1.00 |
| Adaptación de la plataforma a los usuarios | 3.00 | 1.00 | 1.00 |
| Revisión y adaptación de las funcionalidades | 3.00 | 1.00 | 1.00 |
| Implementación de Manual de Calidad | 3.00 | 2.00 | 2.00 |
| Consultoría de calidad en atención | 1.50 | 1.00 | 1.00 |
| Consultoría en encuestas de satisfacción | 1.50 | 1.00 | 1.00 |
| Total por año | 9.00 | 4.00 | 4.00 |
| Rubro | 2018 | 2019 | 2020 |
| Mejoras en el canal de ayuda en la plataforma | 10.00 | 1.50 | 1.50 |
| Mejoras en las funcionalidades de la plataforma | 10.00 | 1.50 | 1.50 |
| Total por año | 20.00 | 3.00 | 3.00 |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Como se puede apreciar, la mayor inversión para estas iniciativas se efectúa en 2018, puesto que el presupuesto de los siguientes años está orientado al mantenimiento en los dos primeros rubros; para el tercer rubro, se prevé un monto anual fijo y constante al ser un servicio prestado por un tercero independiente (consultoría).

Capítulo VII. Plan de Recursos Humanos

1. Introducción

El plan de Recursos Humanos es uno de los factores más importantes dentro de la empresa y un buen plan determinará el éxito de los objetivos. Con tal fin, los lineamientos considerados son los siguientes: (i) desarrollar capacitaciones dirigidas a los socios conductores, (ii) implementar beneficios para los socios conductores, (iii) promover la cultura organizacional y (iv) mejorar el clima laboral.

2. Acciones

Para desarrollar el plan de Recursos Humanos, la empresa se enfocará en captar y fidelizar a los socios conductores a través de mejoras en los beneficios, y realizar mejores procesos para motivar y buscar la identidad del trabajador con Uber. Para lograrlo, se realizarán las siguientes acciones:

- Se realizarán inducciones virtuales a los nuevos socios conductores; con cada nuevo registro, se les enviará los manuales a su correo electrónico para la revisión.
- Se brindarán talleres trimestrales sobre temas técnicos acerca de vehículos y sobre atención al cliente. Estos serán presenciales y de manera opcional, pero se realizarán encuestas a los usuarios postservicio; de acuerdo a esto, se evaluará al socio conductor.
- El socio conductor recibirá bonos por cumplir metas diarias, cuyo pago será semanal; se aplicarán en los horarios de menor tránsito y el socio estará activo durante todo ese periodo; estos bonos se ofrecerán descontando un porcentaje del cobro que les hace Uber.
- El socio conductor tendrá que mantener en óptimas condiciones su vehículo y su buen trato para lograr una reducción del cobro de la tarifa, la cual se evaluará a través del usuario luego del servicio. Esta reducción sería de 0,25% por cada diez calificativos excelentes dentro del mes.
- Se realizarán alianzas con empresas especializadas, relacionadas con el servicio del vehículo, para brindar descuentos; estas empresas serían talleres mecánicos, grifos, tiendas de repuestos.
- Se incentivará un fondo de ahorro mensual, según el pago del usuario.
- Se desarrollará el tipo de cultura de misión (Daft 2015), el cual tiene una visión clara con el objetivo de lograr las metas y motivar a los empleados a cumplirlas; de igual manera, se

realizará continuas retroalimentaciones tanto virtuales para los socios conductores como presenciales para los empleados.

- Para seguir integrando y motivando a los empleados, se realizará el empoderamiento para que se sientan dueños de sus propias funciones, y así mejoren los procesos y realicen más proyectos.

3. Objetivos específicos e indicadores de gestión del Plan de Recursos Humanos

En la Tabla 31, se observan los objetivos específicos del plan de Recursos Humanos con sus respectivos indicadores de gestión.

Tabla 31. Objetivos específicos del Plan de Recursos Humanos 2018 – 2020

| | Lineamientos Estratégicos | 2018 | 2019 | 2020 | INDICADOR |
|------------------------------|--|---|------|---|--|
| ESTRATEGIA | Desarrollar capacitaciones dirigidas a los socios conductores | 20% | 25% | 35% | Promedio de horas de capacitación para los socios conductores Costo de capacitación por socio conductor |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | Realizar inducciones virtuales a los nuevos socios conductores | | Brindar talleres trimestrales sobre temas técnicos relacionados al vehículo y atención al cliente | |
| ESTRATEGIA | Implementar beneficios para los socios conductores | 40% | 55% | 70% | Porcentaje de incremento por satisfacción. Porcentaje de fidelización del socio conductor con Uber |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | Brindar bonos por cumplir metas diarias en horas específicas, las cuales aumentarán por año | | Reducir el cobro de las tarifas mensualmente, de acuerdo al buen desempeño del socio conductor, el cual será calificado por los usuarios después de cada servicio | |
| | | Realizar alianzas con empresas especializadas para obtener cupones, reembolsos y concursos para el uso del vehículo del socio | | Incentivar un fondo de ahorro mensual, dependiendo del tipo de pago que realice el cliente. | |
| | | | | | |
| ESTRATEGIA | Promover la cultura organizacional | 45% | 60% | 75% | Evaluación de Desempeño |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | Implementar la cultura de misión a través del contacto directo con la empresa para lograr las metas | | Realizar continua retroalimentación de manera presencial y virtual | |
| ESTRATEGIA | Mejorar el clima laboral | 50% | 65% | 80% | Encuestas de clima |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | Realizar empoderamiento a los empleados para involucrarlos en su trabajo | | Motivar a los equipos de trabajo para realizar proyectos específicos y mejorar procesos | |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

El presupuesto del Plan de Recursos Humanos propone una inversión moderada para aumentar paulatinamente el bienestar de sus socios. Basándonos en los siguientes lineamientos, presentamos en la Tabla 32.

Tabla 32. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos 2018 – 2020 (en millones de dólares)

| Rubro | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Desarrollar capacitaciones dirigidas a los socios conductores | 8,00 | 9,23 | 10,65 |
| Realizar inducciones virtuales a los nuevos socios conductores | 4,50 | 5,19 | 5,99 |
| Brindar talleres trimestrales sobre temas técnicos relacionados al vehículo y atención al cliente | 3,50 | 4,04 | 4,66 |
| Implementar beneficios para los socios conductores | 13,50 | 15,58 | 17,98 |
| Brindar bonos por cumplir metas diarias en horas específicas | 5,00 | 5,77 | 6,66 |
| Reducir el cobro de las tarifas mensualmente, de acuerdo al buen desempeño del socio conductor, el cual será calificado por los usuarios después de cada servicio | 3,50 | 4,04 | 4,66 |
| Realizar alianzas con empresas especializadas para obtener cupones, reembolsos y concursos para el uso del vehículo del socio | 3,00 | 3,46 | 4,00 |
| Incentivar un fondo de ahorro mensual, dependiendo del tipo de pago que realice el cliente | 2,00 | 2,31 | 2,66 |
| Promover la cultura organizacional | 5,55 | 6,40 | 7,39 |
| Implementar la cultura de misión a través del contacto directo con la empresa para lograr las metas | 2,00 | 2,31 | 2,66 |
| Realizar continuo <i>feedback</i> de manera presencial y virtual | 3,55 | 4,10 | 4,73 |
| Mejorar el clima laboral | 4,50 | 5,19 | 5,99 |
| Realizar empoderamiento a los empleados para involucrarlos en su trabajo | 2,50 | 2,89 | 3,33 |
| Motivar a los equipos de trabajo para realizar proyectos específicos y mejorar procesos | 2,00 | 2,31 | 2,66 |
| Total por año | 31,55 | 36,41 | 42,02 |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Según la Tabla 32, el mayor presupuesto se observa en el año 2020, ya que el crecimiento es paulatino de acuerdo con los objetivos que Uber desea lograr y sobre la base del tiempo en que estos se realizarán.

Capítulo VIII. Plan de Responsabilidad Social Corporativa

1. Introducción

Las actividades de responsabilidad social corporativa (RSC) del presente plan están alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa y son parte esencial para el posicionamiento sostenible de la misma con relación a los grupos de interés con los que se generan sus relaciones corporativas. Para el desarrollo de los planes de acción, se definen los siguientes lineamientos generales:

- Generar Campañas de RSC de impacto social.
- Incrementar la afiliación de vehículos que reduzcan el impacto ambiental.
- Desarrollar la Política de Gobierno Corporativo a nivel global.

2. Objetivo general

Este plan permitirá afianzar la relación entre Uber y sus principales grupos de interés, ya que esta se ha visto afectada por los diversos problemas presentados a nivel global, que comprenden desde la utilización de una nueva plataforma hasta la falta de una normativa clara para este modelo de negocio.

3. Objetivos específicos e indicadores de gestión del plan de Responsabilidad Social Corporativa

A continuación, en la Tabla 33, se observan los objetivos específicos del plan de RSC con sus respectivos indicadores de gestión.

Tabla 33. Objetivos específicos del Plan de RSC 2018 – 2020

| | Lineamientos Estratégicos | 2018 | 2019 | 2020 | INDICADOR |
|-----------------------|--|---|------|------|--|
| ESTRATEGIA | Generar campañas de RSC de impacto social | 10% | 15% | 20% | |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | Mejorar la relación de los socios conductores considerando un aporte para el seguro de salud de forma voluntaria | | | Porcentaje de afiliaciones al Seguro de Salud |
| | | Mejorar el acceso crediticio a los socios conductores | | | Porcentaje de socios con aprobación crediticia |
| ESTRATEGIA | Incrementar la afiliación de vehículos que reduzcan los problemas de impacto ambiental | 5% | 7% | 10% | Porcentaje de afiliaciones de vehículos |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | Incremento en la cantidad de afiliaciones de vehículos híbridos o de uso de energías renovables | | | |
| ESTRATEGIA | Desarrollar una adecuada política de gobierno corporativo a nivel global | 50% | 75% | 100% | Porcentaje de avance en el despliegue |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS | | Implementar un marco normativo que permita el desarrollo de la política de Gobierno Corporativo alineado a los principios del Gobierno corporativo G20 y de la OCDE | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Corporativa

A fin de cumplir los objetivos específicos indicados en el plan de RSC, se requiere contar con la asignación presupuestal necesaria para que se pueda asegurar el cumplimiento de cada uno de ellos (ver Tabla 34).

Tabla 34. Presupuesto del Plan de RSC (en millones de dólares)

| Rubro | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Generar campañas de RSC de impacto social | 2.00 | 2.00 | 2.00 |
| Asesoría laboral (seguros) | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Asesoría bancaria | 1.00 | 1.00 | 1.00 |
| Incrementar la afiliación de vehículos que reduzcan los casos de impacto ambiental | 0.50 | 0.75 | 1.00 |
| Publicidad afiliaciones | 0.50 | 0.75 | 1.00 |
| Desarrollar una adecuada política de gobierno corporativo a nivel global | 5.00 | 2.50 | 2.50 |
| Consultoría para el desarrollo de Gobierno Corporativo | 5.00 | 2.50 | 2.50 |
| Total por año | 7.50 | 5.25 | 5.50 |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Como se puede apreciar, la mayor inversión para estas iniciativas se realiza en 2018, puesto que el presupuesto de los siguientes años está orientado al cumplimiento paulatino de la consultoría que ayudará a implementar las políticas del gobierno corporativo. Para el tercer rubro, se prevé un monto anual fijo y constante al ser un servicio prestado por un tercero especialista en el tema.

Capítulo IX. Plan de Finanzas

1. Introducción

Para ejecutar las estrategias señaladas, la unidad de Finanzas deberá analizar y definir con qué recursos contará a fin de lograr el incremento del nivel de ventas de la empresa y ser una empresa atractiva para los inversionistas, teniendo en cuenta la importancia de posicionar la marca y fidelizar a los usuarios

2. Acciones

Incrementar las ventas en un 15% desde la fecha actual hasta el 2020 implicaría un incremento en el nivel de actividad de poco más de USD 11,5 millones de ingresos y un margen operativo de USD 969 millones.

3. Proyección del estado de resultados para los años 2018-2020

- Escenario sin estrategias: Tomando en consideración que la economía de Estados Unidos es estable y cada vez se viene fortaleciendo más y que la competencia se mantendrá en los niveles de participación de mercado de periodos anteriores, se proyecta un crecimiento anual de Uber Estados Unidos del 3%. La empresa estaría manteniendo el crecimiento experimentado en los últimos periodos (ver Anexo 7).
- Escenario con estrategias: Considerando que la economía de Estados Unidos seguirá fortaleciéndose, implementaremos estrategias para fidelizar a los clientes y ganar mayor participación de mercado, con mayor inversión en publicidad y buscando que el servicio brindado pueda lograr la plena satisfacción de los usuarios.

Por el lado de los socios, también estaríamos aplicando estrategias dirigidas a capacitación y beneficios para los conductores, a la promoción de la cultura organizacional y al mejoramiento del clima laboral. Luego de aplicadas estas estrategias, proyectamos que la empresa podrá incrementar el nivel de actividad en un 15% en los próximos tres periodos de cierre, y revertirá la pérdida operativa de la empresa de 2012 a 2016 (ver Anexo 8).

Para la determinación del costo de ventas, se ha estimado un 50% sobre el total de ingresos, considerando el porcentaje que se les paga a todos los usuarios por cada servicio efectuado y los gastos generales que contempla la operación.

Tanto para el cálculo del Valor Actual Neto del Flujo Económico (FCE) con y sin estrategias, se ha tomado la tasa de descuento del costo promedio ponderado de capital (WACC), que fue calculado considerando los valores indicados en los Anexos 9 y 10, respectivamente.

El análisis muestra un valor actual neto (VAN) incremental positivo que reconfirmaría los buenos resultados de las estrategias por implementar (ver Anexo 10). Sobre el balance de la empresa, observamos que el capital de trabajo es positivo y asciende a casi USD 1.500.000. Este indicador demuestra la capacidad de la empresa para utilizar sus recursos en la operativa diaria. El apalancamiento asciende a 3,6 en el periodo 2017 (ver Anexo 11).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El éxito de Uber se relaciona con la rapidez y la facilidad con la que la tecnología se viene desarrollando, lo que ha permitido generar nuevos modelos de negocios como el de la empresa. Esta, con un ágil aplicativo y un buen servicio, se ha posicionado en la mente de los consumidores, lo cual genera el crecimiento exponencial del nivel de actividad del negocio.
- La aceptación del servicio de Uber se ha visto influenciada positivamente por los hábitos que caracterizan el perfil del consumidor promedio y que el servicio ha llegado a barrios alejados en las ciudades de Estados Unidos donde antes los servicios convencionales de transporte no llegaban.
- Uber mantiene superioridad y liderazgo en el mercado de Estados Unidos, debido a la capacidad para innovar y crear nuevos productos y la sostenibilidad de la calidad en el servicio brindado a sus usuarios.
- Uber se considera como una tecnología disruptiva, por lo que busca mejorar procesos como aliviar el tránsito, mejorar la seguridad y el estilo de vida de los ciudadanos.
- El entorno político es, hoy en día, un punto neurálgico para el desarrollo de Uber en actuales y nuevos mercados, debido a que los socios de la empresa son contratistas libres y la eximen de cualquier regulación diseñada para proteger los intereses de los empleados; por ello, el tema de corte político/legal es una amenaza fuerte que puede golpear a la industria.
- La situación económica que presenta Estados Unidos presenta mejoras en la reducción del desempleo y mayor poder adquisitivo. Si el Gobierno cumple con la reducción de impuestos y el incremento del gasto público, se espera que la economía estadounidense siga creciendo a ritmos superiores al 2,2%.

2. Recomendaciones

- Uber debe seguir invirtiendo en el desarrollo de tecnología que permita contar con un aplicativo de fácil acceso, y en la innovación y la creación de nuevos productos que puedan cubrir las exigencias y expectativas de los usuarios finales.
- Uber debe implementar cada vez mayores filtros al momento de captar a sus socios a fin de que se garantice la seguridad del servicio, la cual es valorada por los usuarios.
- Uber debe seguir expandiéndose a nuevos mercados a nivel global a fin de seguir incrementando sus ventas; esta expansión debería estar acompañada del cumplimiento de las normas regulatorias de cada país para que el crecimiento sea sostenible.

Bibliografía

- Alvia (2017). "How much do Uber drivers make in 2017". En: *Alvia*. 6 de enero de 2017. Fecha de consulta: 17/04/2017. <<http://www.alvia.com/how-much-do-uber-drivers-make/>>
- Armstrong, E. N. (2016). "Ride-sharing: El auge de los servicios de transporte innovadores". En: *Marsdd*. 12 de abril de 2016. Fecha de consulta: 18/04/2018. <<https://www.marsdd.com/news-and-insights/ride-sharing-the-rise-of-innovative-transportation-services/>>
- Banco Mundial (2018). "Prima de riesgo por préstamo (tasa de la prima menos tasa de los bonos del tesoro, %)". *Banco Mundial*, fecha de consulta: 13/05/2018. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RISK>>
- Cañas, Gabriela (2015). "Uber sufre una importante derrota judicial en Francia". En: *El País*. 22 de setiembre de 2015. Fecha de consulta: 17/04/2018. <https://elpais.com/economia/2015/09/22/actualidad/1442940341_840077.html>
- Comisión Europea (2016). *Comunicación de la comisión al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones*. Bruselas: Comisión Europea. Fecha de consulta: 14/04/2018. Disponible en: <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2018/ES/COM-2018-556-F1-ES-MAIN-PART-1.PDF>
- Dalia Research (2018). "How the world moves". En: *Dalia Research*. Fecha de consulta: 5/06/2018. <<http://mobility.daliaresearch.com/dashboard>>
- Craft (2018). "Uber". En: *Craft*. Fecha de consulta: 15/05/2018. <<https://craft.co/uber>>
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. Ciudad de México: Cengage Learning.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- El Comercio (2016a). "Uber logró 2.000 millones de viajes a nivel mundial". En: *El Comercio*. 19 de julio de 2016. Fecha de consulta: 4/04/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/uber-logro-2-000-millones-viajes-nivel-mundial-237963>>
- El Comercio (2016b). "Uber y Lyft hunden la industria del taxi en Los Ángeles". En: *El Comercio*. 14 de abril de 2016. Fecha de consulta: 17/04/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/mundo/uber-lyft-hunden-industria-taxi-angeles-394949>>
- Fierro, G. (2015). "Aplicaciones de taxis: ¿cuál ofrece la mejor tarifa y servicio?". En: *El Comercio*. 11 de octubre de 2015. Fecha de consulta: 17/04/2018.

<<https://elcomercio.pe/economia/personal/aplicaciones-taxis-ofrece-mejor-tarifa-servicio-227723>>

Gestión (16 de Diciembre de 2016). “Uber crea laboratorio de IA con compra de Geometric Intelligence”. En: Gestión. 16 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 19/04/2017.

<<https://gestion.pe/tecnologia/uber-crea-laboratorio-ia-compra-geometric-intelligence-122876>>

Grant, R. M. (2014). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Navarra: Civitas. Harvard Business Review (Enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia por Michael E Porter*. Boston: Harvard Business Review. Fecha de consulta: 10/07/2018. Disponible en:

<https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf>

Hax, A. C., y Majluf, N. S. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.

Hitt, M. (2015). *Administración estratégica, competitividad y globalización: conceptos y casos*. Ciudad de México: Cengage Learning.

Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. Ciudad de México: Pearson Educación.

Krugman, P. (10 de agosto de 2015). “Uber se vuelve parte del debate político”. En *El Financiero*. 10 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 17/04/2018.

<<http://www.elfinanciero.com.mx/opinion/paul-krugman/uber-se-vuelve-parte-del-debate-politico>>

Magretta, J. (2013). *Para entender a Michael Porter*. Ciudad de México: Patria.

O’Brien, Sara (2015). “Cada vez más viajeros de negocios usan Uber”. En: *CNN en Español*. 17 de julio de 2015. Fecha de consulta: 12/05/2018. <<https://cnnespanol.cnn.com/2015/07/17/cada-vez-mas-viajeros-de-negocios-usan-uber/>>

Organización de las Naciones Unidas [ONU] (2018). “Más del 60% de la población activa trabaja en la economía informal”. *Organización de las Naciones Unidas*, 30 de abril de 2018, fecha de consulta: 22/09/2018. <<https://news.un.org/es/story/2018/04/1432462>>

Pascual, M. V. (2015). “¿Qué es la tecnología disruptiva?”. En: *La Vanguardia*. 1 de julio de 2015. Fecha de consulta: 5/08/2018.

<<https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150701/54433059777/tecnologia-disruptiva-innovacion.html>>

Porter, M. E. (1992). *Ventaja competitiva*. Buenos Aires: Rei.

Preciosmundi (2018). “Precios de transportes y servicios en Estados Unidos”. En: Preciosmundi. Fecha de consulta: 13/05/2018. <<https://preciosmundi.com/estados-unidos/precio-transporte-servicios>>

Pulido, A. (2005). *La innovación en el siglo XXI*. Madrid: Ceprede. Fecha de consulta: 14/04/2018. Disponible en: <<http://www.antoniopulido.es/documentos/con051221.pdf>>

Quora (2018). “How much market share Uber and Lyft have respectively?”. En: *Quora*. 18 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 10/06/2018. <<https://www.quora.com/How-much-market-share-Uber-and-lyft-have-respectively>>

Ranking the Brands. (2018). “Brand Finance Global 500 (100)”. En: *Ranking the Brands*. Fecha de consulta: 20/07/2018. <<https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=83&year=1200>>

Sallenave, J. P. (1994). *Supervivencia, rentabilidad y crecimiento*. Bogotá: Norma.

Sánchez, L., Avendaño, S., Coronel, Y., y Castellanos, L. (2014). “Uber: ¿un negocio innovador desregularizado o vulnerador de la libre competencia?”. *Justicia y Derecho*, volumen 2, pp. 7-39. Fecha de consulta: 23/08/2018. Disponible en: <<https://revistajusticiayderecho.wordpress.com/archivo/volumen-2-enero-diciembre-de-2014/uber-un-negocio-innovador-desregularizado-o-vulnerador-de-la-libre-competencia-2/>>

Segre (2018). “Crece el uso de las apps en servicios de transporte en Nueva York”. En: *Segre*. 31 de julio de 2018. Fecha de consulta: 10/09/2018. <https://www.segre.com/es/noticias/guia/2018/07/31/crece_uso_las_apps_servicios_transporte_nueva_york_52805_1111.html>

Similar Web (2018). “Uber.com”. En: *Similar Web*. Fecha de consulta: 10/09/2018. <<https://www.similarweb.com/website/uber.com>>

Tappata, M. (2016). “La economía Uber”. En: *Foco Económico*. 27 de abril de 2016. Fecha de consulta: 7/04/2018. <<http://focoeconomico.org/2016/04/27/la-economia-uber/>>

Taxi Deutschland (2016). “Uber legal issues”. En: *Taxi Deutschland*. 23 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 10/03/2018. <http://www.taxi-deutschland.net/images/presse/Infografik_Uber-legal-issues_EN_v12_RGB_2015-02-06_final.jpg>

Thompson, A. A., Strickland, A., y Gamble, J. (2012). *Administración estratégica*. Ciudad de México: McGraw Hill.

Turismo Estados Unidos. (2018). “Transporte en Estados Unidos: cómo llegar, salir y moverse por el país”. En *Turismo Estados Unidos*. Fecha de consulta: 13/04/2018. <<https://www.turismoeeuu.com/transporte-en-estados-unidos/>>

Uber (2017a). “Guías de la comunidad de Uber”. En: *Uber*. 6 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 3/09/2018. <<https://www.uber.com/legal/community-guidelines/es-es/>>

Uber (2017b). “About us”. En: *Uber*. 1 de abril de 2017. Fecha de consulta: 16/06/2018. <www.uber.com/en-PE/about>

Yubal (2017). “Uber acaba con la burbuja de las licencias de taxis en EE. UU., y cada vez preocupa más en España y México”. En: *Xataka*. 19 de setiembre de 2017. Fecha de consulta: 3/09/2018. <<https://www.xataka.com/aplicaciones/uber-acaba-con-la-burbuja-de-las-licencias-de-taxis-en-eeuu-y-cada-vez-preocupa-mas-en-espana-y-mexico>>

Anexos

Anexo 1. Matriz del Perfil Competitivo

| FPE | PONDERACIÓN | UBER | | Lyft | | Via | | Curb | |
|---------------------|-------------|---------------|------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|------------|
| | | Clasificación | Puntuación | Clasificación | Puntuación | Clasificación | Puntuación | Clasificación | Puntuación |
| Capacidad I + D | 0.2 | 4 | 0.8 | 4 | 0.8 | 3 | 0.6 | 4 | 0.8 |
| Servicio | 0.2 | 4 | 0.8 | 4 | 0.8 | 3 | 0.6 | 4 | 0.8 |
| Seguridad | 0.15 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 | 3 | 0.45 |
| Expansión | 0.15 | 4 | 0.6 | 2 | 0.3 | 3 | 0.45 | 2 | 0.3 |
| Respaldo financiero | 0.15 | 4 | 0.6 | 4 | 0.6 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 |
| Personal calificado | 0.15 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 | 3 | 0.45 | 4 | 0.6 |
| Total | 1 | 22 | 3.7 | 21 | 3.55 | 19 | 3.15 | 20 | 3.4 |

Nota: Los valores de las clasificaciones son las siguientes: 1= debilidad principal, 2= debilidad menor, 3= fortaleza menor, 4= fortaleza principal

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 2. Análisis de los Factores Principales del Éxito

| FPE | CONCEPTO | COMO APLICA EN UBER |
|----------------------------|--|--|
| Tecnología | Inversión en I + D, reinversión en identificar mejoras, generación de nuevos servicios | Gran cantidad de inversionistas de todo el mundo, implementación de nuevos servicios como Uber Black, Uber Lux, Uber X, Uber Pool, Uber TAXI, Uber Eats, Uber Rush |
| Servicio | Ingresos basados en servicio diferenciado, que incluye puntualidad, limpieza y confort | La plataforma tecnológica de Uber y el filtro que aplica sobre sus choferes y vehículos posibilita que la calidad del servicio esté garantizada y se acomode a lo que el cliente quiere. |
| Seguridad | Pilar del servicio en el rubro del transporte, sobre todo en países muy convulsionados por la violencia. | Para ser socio conductor de cualquiera de los servicios de Uber, es necesario atravesar un proceso riguroso de verificación de antecedentes penales (certificado de antecedentes y hoja de vida), e historia de multas y/o papeletas de los últimos años. Adicionalmente, los conductores pasan por una entrevista con un psicólogo y por una prueba psicotécnica. Este proceso ha elevado a un nuevo nivel los estándares de seguridad de la movilidad urbana, y los vuelve comparables con la revisión de antecedentes de pilotos de avión y de los empleados del sector financiero. |
| Expansión | Hacer masivo el uso del servicio, satisfacer las necesidades de todo usuario que necesite moverse | Actualmente, Uber se encuentra en 330 ciudades en 60 países; su visión es seguir con la expansión en todo el mundo, pese a afrontar algunos problemas legales. |
| Respaldo financiero | Aporte de accionistas, activos líquidos convertibles a dinero, crédito para financiar algún proyecto o expansión | La captación de dinero parece ser parte de una estrategia silenciosa para marcar territorio. Mientras los pequeños competidores se quedan sin dinero, los inversionistas de riesgo pueden estar menos inclinados a colocar más dinero en la lucha contra la empresa Uber. |
| Personal calificado | Cuando el cliente recibe una excelente atención, queda satisfecho y gustoso de volver a contactar con la empresa; precisamente en este punto, es fundamental contar con personal calificado. | Las personas son el centro de la experiencia Uber. Este compromiso se comparte entre usuarios y conductores. Se crean pautas comunitarias para que todas las personas dentro del vehículo tengan las mismas expectativas de respeto, responsabilidad y cortesía. |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 3. Análisis VRIO

| Recursos y capacidades | Valioso | Raro | Difícil de Imitar | Insustituible | Consecuencia para la competencia | Implicaciones para el desempeño |
|--|---------|------|-------------------|---------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <u>Recursos</u> | | | | | | |
| Infraestructura en Tecnología | Sí | Sí | Sí | Sí | Ventaja competitiva sostenible | Rendimientos superiores al promedio |
| Capital Humano / Cultura Organizacional | No | - | - | . | Desventaja competitiva | Rendimientos deficientes |
| Financieros | Sí | Sí | No | No | Ventaja competitiva temporal | Rendimientos promedios |
| Valoración de la marca | Sí | Sí | Sí | - | Ventaja competitiva sostenible | Rendimientos superiores al promedio |
| <u>Capacidades</u> | | | | | | |
| Modelo de negocio | Sí | Sí | No | No | Igualdad competitiva | Rendimientos promedios |
| Capacidad de integrar todas sus sedes a nivel global | Sí | Sí | Sí | Sí | Ventaja competitiva sostenible | Rendimientos superiores al promedio |
| Servicio efectivo y eficiente | Sí | Sí | No | - | Igualdad competitiva | Rendimientos promedios |
| Capacidad de innovar en la atención hacia el cliente | Sí | Sí | No | - | Igualdad competitiva | Rendimientos promedios |
| Diversidad de productos y/o servicios | Sí | Sí | No | - | Igualdad competitiva | Rendimientos promedios |
| Tarifas diferentes | Sí | Sí | No | - | Igualdad competitiva | Rendimientos promedios |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 4. Matriz de Evaluación de Factores Internos

| Factores Internos Clave | Ponderación | Calificación | Puntuación Ponderada |
|--|-------------|--------------|----------------------|
| Fortalezas | | | |
| Tecnología digital disruptiva con capacidad innovadora | 15% | 4 | 0.6 |
| Buena reputación y establece marca frente a los competidores | 5% | 4 | 0.2 |
| Fondos financieros para abrirse a países emergentes | 5% | 4 | 0.2 |
| Innovación de atención al cliente | 10% | 4 | 0.4 |
| El capital de trabajo es especializado y con calidad de liderazgo | 5% | 3 | 0.15 |
| El transporte en EE. UU. está emergiendo con la empresas intermediadoras de uso compartido | 10% | 4 | 0.4 |
| Capacidad de integrar su gestión en todas sus sedes | 5% | 3 | 0.15 |
| Seguimiento durante el tiempo del servicio | 15% | 4 | 0.6 |
| Debilidades | | | |
| Capacidad de enfrentar asuntos legales | 5% | 2 | 0.1 |
| Bajo margen de ganancia de los socios conductores | 10% | 2 | 0.2 |
| Mal uso del método de evaluación de desempeño (menos socios conductores) | 5% | 1 | 0.05 |
| Baja flexibilidad de las tarifas | 10% | 2 | 0.2 |
| Total | 100% | | 3.25 |

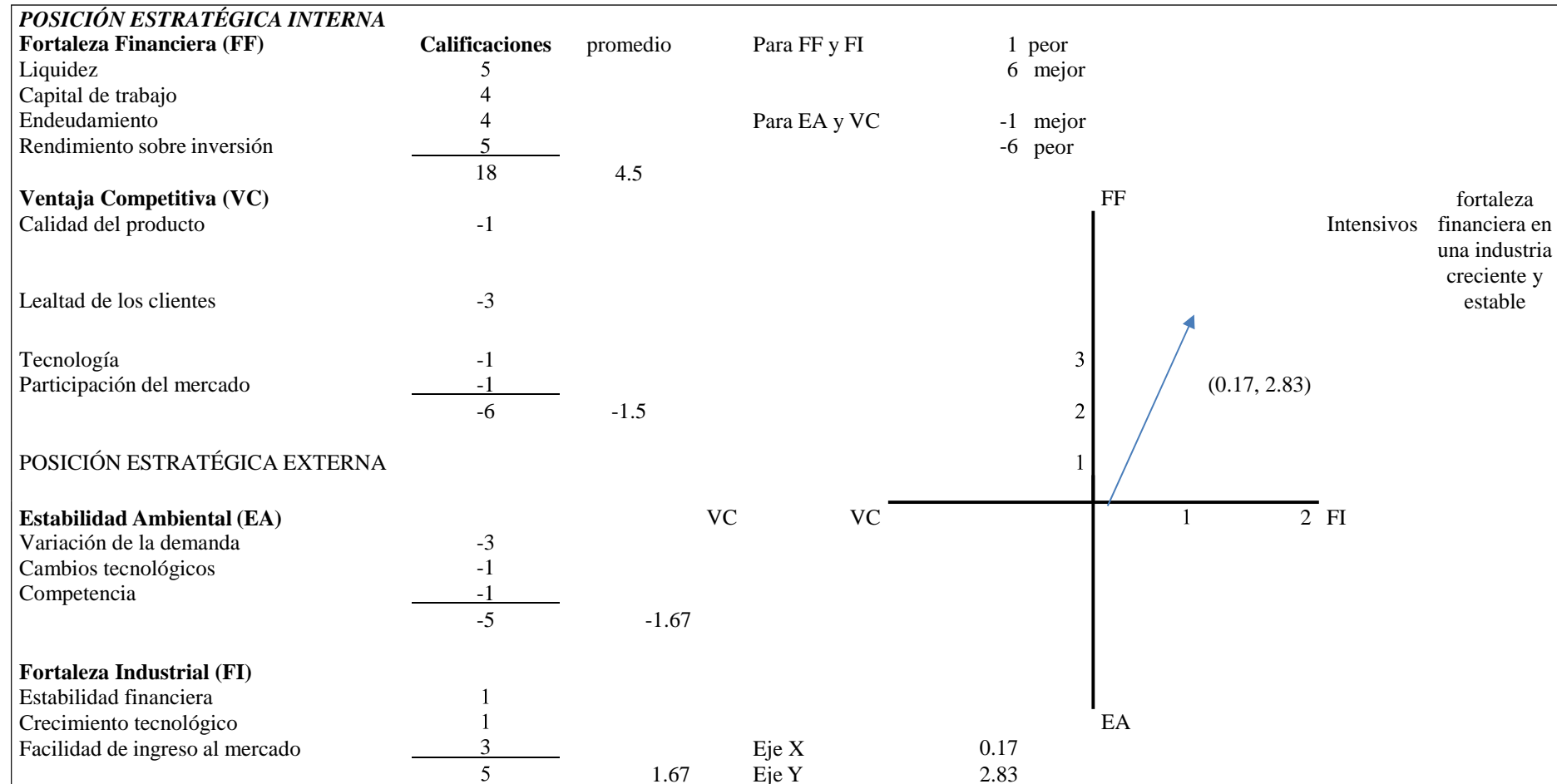
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos

| Factores externos clave | Ponderación | Calificación | Puntuación Ponderada |
|---|-------------|--------------|----------------------|
| Oportunidades | | | |
| Disminución en el precio de transporte del hasta 50%. | 10% | 4 | 0.40 |
| Incremento de los servicios corporativos como beneficio para los ejecutivos | 5% | 3 | 0.15 |
| Incremento en la utilización de las plataformas tecnológicas, con mayor rapidez y más seguridad | 10% | 4 | 0.40 |
| Incremento de la inversión en robótica para el desarrollo de nuevos servicios | 5% | 3 | 0.15 |
| <i>Millenials</i> de clase acomodada, expertos en tecnología, con poco tiempo disponible | 10% | 3 | 0.30 |
| Incremento en los índices de criminalidad en la vía pública, autos particulares y en locales comerciales de los EE. UU. | 5% | 4 | 0.20 |
| Presentación en 2015 en varios países del proyecto ley de aplicaciones de transportes privados | 5% | 4 | 0.20 |
| Aumento de la economía informal en los países en desarrollo de Asia y el Pacífico | 5% | 3 | 0.15 |
| Amenazas | | | |
| Incremento de las exigencias gubernamentales para los servicios de transporte en muchos estados de EE. UU. | 15% | 2 | 0.30 |
| Masificación de las exigencias gubernamentales a otros estados de los EE. UU. | 10% | 2 | 0.20 |
| Exigencias cada vez más específicas de cada estado o ciudad | 10% | 2 | 0.20 |
| Restricciones penales por intermediación sin licencias adecuadas en varios países de Europa | 5% | 1 | 0.05 |
| Gravamen al acceso a todas las plataformas tecnológicas y al consumo de datos que superen cierto importe | 5% | 2 | 0.10 |
| Total | 100% | | 2.8 |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 6. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 7. Estado de resultados sin estrategias

| Millones de dólares | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------------------|--------------|---------------|----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Reservas Brutas | | | 3,000 | 9,000 | 20,000 | 37,000 | 3% | 3% | 3% |
| Ingresos | 16.10 | 104.40 | 495.30 | 2,000 | 6,500 | 7,500 | 7,725 | 7,957 | 8,195 |
| Costo de Ventas | 14.70 | 51.90 | 399.50 | 1,400 | 3,900 | 3,750 | 3,863 | 3,978 | 4,098 |
| <i>Operaciones Soporte</i> | 6.44 | 41.90 | 198.12 | 801 | 2,603 | 3,003 | 3,093 | 3,186 | 3,282 |
| Gastos de Ventas y Mkt | 0.80 | 34.20 | 246 | 800 | 1,950 | 1,500 | 1,545 | 1,591 | 1,639 |
| Gastos en I+D | 3.80 | 13.50 | 65.90 | 160 | 325 | 375 | 386 | 398 | 410 |
| Gastos Generales y Administrativos | 4.10 | 17.70 | 177.70 | 600 | 1,625 | 1,500 | 1,545 | 1,591 | 1,639 |
| Depreciación y Amortización | | 2 | 11.20 | 28 | 91 | 104 | 108 | 111 | 114 |
| <i>Total Costos y Gastos</i> | 30 | 161 | 1,098 | 3,789 | 10,493 | 10,233 | 10,540 | 10,856 | 11,182 |
| GYP | | | | | | | | | |
| <i>Ingresos</i> | 16.10 | 104.40 | 495.30 | 2,000.00 | 6,500.00 | 7,500.00 | 7,725.00 | 7,956.75 | 8,195.45 |
| Costos de Ventas | 14.70 | 51.90 | 399.50 | 1,400.00 | 3,900.00 | 3,750.00 | 3,862.50 | 3,978.38 | 4,097.73 |
| Margen Bruto | 1.40 | 52.50 | 95.80 | 600.00 | 2,600.00 | 3,750.00 | 3,862.50 | 3,978.38 | 4,097.73 |
| | | | | | | | | | |
| Gastos de Ventas y MKT | 0.80 | 34.20 | 246.00 | 800.00 | 1,950.00 | 1,500.00 | 1,545.00 | 1,591.35 | 1,639.09 |
| Gastos en I +D | 3.80 | 13.50 | 65.90 | 160.00 | 325.00 | 375.00 | 386.25 | 397.84 | 409.77 |
| Gastos Administrativos | 4.10 | 17.70 | 177.70 | 600.00 | 1,625.00 | 1,500.00 | 1,545.00 | 1,591.35 | 1,639.09 |
| Depreciación y Amortización | 0.00 | 2.00 | 11.20 | 27.85 | 90.50 | 104.42 | 107.56 | 110.78 | 114.11 |
| Utilidad Operativa | -7.30 | -12.90 | -393.80 | -960.00 | -1,300.00 | 375.00 | 386.25 | 397.84 | 409.77 |

Fuente: Elaboración propia, basada en Craft, 2018.

Anexo 8. Estado de resultados con estrategias

| Millones de dólares | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--|--------------|---------------|----------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Reservas Brutas | | | 3,000 | 9,000 | 20,000 | 37,000 | 15% | 15% | 15% |
| Ingresos | 16.10 | 104.40 | 495.30 | 2,000 | 6,500 | 7,500 | 8,625 | 9,919 | 11,407 |
| Costo de Ventas | 14.70 | 51.90 | 399.50 | 1,400 | 3,900 | 3,750 | 4,313 | 4,959 | 5,703 |
| <i>Operaciones Soporte</i> | 6.44 | 41.90 | 198.12 | 801 | 2,603 | 3,003 | 3,454 | 3,972 | 4,568 |
| Gastos de Ventas y Mkt | 0.80 | 34.20 | 246 | 800 | 1,950 | 1,500 | 1,725 | 1,984 | 2,281 |
| Gastos en I+D | 3.80 | 13.50 | 65.90 | 160 | 325 | 375 | 431 | 496 | 570 |
| Gastos Generales y Administrativos | 4.10 | 17.70 | 177.70 | 600 | 1,625 | 1,500 | 1,725 | 1,984 | 2,281 |
| Depreciación y Amortización | | 2 | 11.20 | 28 | 91 | 104 | 120 | 138 | 159 |
| Total Costos y Gastos | 30 | 161 | 1,098 | 3,789 | 10,493 | 10,233 | 11,768 | 13,533 | 15,563 |
| GYP | | | | | | | | | |
| <i>Ingresos</i> | 16.10 | 104.40 | 495.30 | 2,000.00 | 6,500.00 | 7,500.00 | 8,625.00 | 9,918.75 | 11,406.56 |
| <i>Ingresos por Comisiones Usuarios (3.5%)</i> | | | | | | | 301.88 | 347.16 | 399.23 |
| Costos de Ventas | 14.70 | 51.90 | 399.50 | 1,400.00 | 3,900.00 | 3,750.00 | 4,312.50 | 4,959.38 | 5,703.28 |
| Margen Bruto | 1.40 | 52.50 | 95.80 | 600.00 | 2,600.00 | 3,750.00 | 4,614.38 | 5,306.53 | 6,102.51 |
| | | | | | | | | | |
| Gastos de Ventas y MKT | 0.80 | 34.20 | 246.00 | 800.00 | 1,950.00 | 1,500.00 | 1,725.00 | 1,983.75 | 2,281.31 |
| Plan de Gastos MKT | | | | | | | 151.00 | 174.25 | 201.09 |
| Total V + MKT | | | | | | | 1,876.00 | 2,158.00 | 2,482.40 |
| Gastos en I +D | 3.80 | 13.50 | 65.90 | 160.00 | 325.00 | 375.00 | 431.25 | 495.94 | 570.33 |
| Plan Gastos Operativos | | | | | | | 9.00 | 4.00 | 4.00 |
| Total I+D + Operativos | | | | | | | 440.25 | 499.94 | 574.33 |
| Gastos Administrativos | 4.10 | 17.70 | 177.70 | 600.00 | 1,625.00 | 1,500.00 | 1,725.00 | 1,983.75 | 2,281.31 |
| Plan RR. HH. | | | | | | | 31.55 | 36.41 | 42.02 |
| Plan RSC | | | | | | | 0.01 | 0.01 | 0.01 |
| Total ADM RRHH Y CRD | | | | | | | 1,756.56 | 2,020.16 | 2,323.33 |
| Depreciación y Amortización | 0.00 | 2.00 | 11.20 | 27.85 | 90.50 | 104.42 | 120.09 | 138.10 | 158.82 |
| Utilidad Operativa | -7.30 | -12.90 | -393.80 | -960.00 | -1,300.00 | 375.00 | 541.57 | 628.43 | 722.45 |

Fuente: Elaboración propia, basada en Craft 2018.

Anexo 9. Flujo de caja sin estrategia

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|-----------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Millones de dólares | Periodo 0 | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 |
| INGRESOS | | | | |
| Ingresos por Ventas | | 7,725.00 | 7,957 | 8,195 |
| COSTOS | | | | |
| Costo de Ventas | | 3,862.50 | 3,978.38 | 4,097.73 |
| Margen Bruto | | 3,862.50 | 3,978.38 | 4,097.73 |
| Costos Operativos | | 3,476.25 | 3,580.54 | 3,687.95 |
| Gastos de Ventas y MKT | | 1,545.00 | 1,591.35 | 1,639.09 |
| Gastos en I +D | | 386.25 | 397.84 | 409.77 |
| Gastos Administrativos | | 1,545.00 | 1,591.35 | 1,639.09 |
| Utilidad Operativa EBIT | | 386.25 | 397.84 | 409.77 |
| Capital de trabajo | -22.50 | -23.18 | -23.87 | |
| IMP. Renta (39.5%) | | -152.57 | -157.15 | -161.86 |

| | | | | |
|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| FCE | -22.50 | 210.51 | 216.82 | 247.91 |
|------------|---------------|---------------|---------------|---------------|

| | |
|-------------|--------------|
| WACC | 2.53% |
| COK | 2.63% |

| | |
|---------------|---------------|
| VAN SE | 619.11 |
|---------------|---------------|

| | | |
|-----------------------------|---------------|---|
| Tasa Libre de Riesgo | 2.57% | Bono del tesoro americano 5 anos |
| Tasa de Rendimiento | 8.49% | sp-500 a 5 anos |
| Beta | 0.98% | Demodaran |
| Beta apalancada | 1.14% | Demodaran |
| E/(D+E) Ratio | 79.00% | Balance 2017 |
| D/(D+E) Ratio | 21.00% | Balance 2017 |
| Tasa Impositiva | 39.50% | https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estados-unidos/fiscalidad |
| Tasa de la Deuda | 3.51% | https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RISK?locations=US&view=chart |

Anexo 10. Flujo de caja con estrategia

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Millones de dólares | Periodo 0 | Periodo 1 | Periodo 2 | Periodo 3 |
| INGRESOS | | | | |
| Ingresos por Ventas | | 8,625.00 | 9,919 | 11,407 |
| Ingresos por comisiones | | 301.88 | 347.16 | 399.23 |
| COSTOS | | | | |
| Costo de Ventas | | 4,312.50 | 4,959.38 | 5,703.28 |
| Margen Bruto | | 4,614.38 | 5,306.53 | 6,102.51 |
| Costos Operativos | | 4,072.81 | 4,678.11 | 5,380.06 |
| Gastos de Ventas y MKT | | 1,876.00 | 2,158.00 | 2,482.40 |
| Gastos en I +D | | 440.25 | 499.94 | 574.33 |
| Gastos Administrativos | | 1,756.56 | 2,020.16 | 2,323.33 |
| Utilidad Operativa EBIT | | 541.57 | 628.43 | 722.45 |
| Inversión | | -90.00 | -83.78 | -96.22 |
| Capital de trabajo | -22.50 | -23.18 | -23.87 | |
| IMP. Renta (39.5%) | | -213.92 | -248.23 | -285.37 |
| FCE | -22.50 | 214.47 | 272.55 | 340.86 |

| | |
|-------------|--------------|
| WACC | 2.55% |
| COK | 2.66% |

| | |
|------------|---------------|
| VAN | 761.87 |
|------------|---------------|

| | | |
|-----------------------------|---------------|---|
| Tasa Libre de Riesgo | 2.57% | Bono del tesoro americano cinco años |
| Tasa de Rendimiento | 10.97% | sp-500 a cinco años |
| Beta | 0.98% | Demodaran |
| Beta apalancada | 1.14% | Demodaran |
| E/(D+E) Ratio | 79.00% | Balance 2017 |
| D/(D+E) Ratio | 21.00% | Balance 2017 |
| Tasa Impositiva | 39.50% | https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estados-unidos/fiscalidad |
| Tasa de la Deuda | 3.51% | https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RISK?locations=US&view=chart |

Fuente: Elaboración propia, basada en Banco Mundial, 2018.

Anexo 11. Balance general

| Millones de dólares | 2016 | | 2017 | |
|---|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| Caja | 6,301 | 40% | 4,545 | 30% |
| Cuentas por cobrar | 327 | 2% | 738 | 5% |
| Cuentas pagadas por adelantado | 329 | 2% | 492 | 3% |
| <i>Activos Corrientes</i> | <i>7,013</i> | <i>45%</i> | <i>6,048</i> | <i>40%</i> |
| Activos Fijos | 916 | 6% | 1,048 | 7% |
| Intangibles | 34 | 0% | 34 | 0% |
| Total Activos | 15,708 | 100% | 15,229 | 100% |
| Cuentas por pagar | 280 | 2% | 212 | 1% |
| Deuda CP | 2,088 | 13% | 4,215 | 28% |
| <i>Pasivo Corriente</i> | <i>2,368</i> | <i>15%</i> | <i>4,427</i> | <i>29%</i> |
| Deuda a Largo Plazo | <i>3,087</i> | <i>20%</i> | <i>3,542</i> | <i>23%</i> |
| Pasivos no Corrientes | <i>3,689</i> | <i>23%</i> | <i>4,063</i> | <i>27%</i> |
| Total Pasivos | 9,143 | 58% | 12,031 | 79% |
| <i>Equity</i> | <i>6,565</i> | <i>42%</i> | <i>3,268</i> | <i>21%</i> |
| <i>Pasivo Total y Capital Contable</i> | <i>15,708</i> | <i>100%</i> | <i>15,299</i> | <i>100%</i> |

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Craft, 2018.

Nota biográfica

Jhon Michael Argüello Apari

Nació en el Callao el 19 de diciembre de 1983. Obtuvo el grado de bachiller en Administración de Empresas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en 2012 y el de licenciado en la misma universidad en 2014. Asimismo, cursó el Diplomado de Especialización del Agente Inmobiliario en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y participó en el Curso de Habilidades Persuasivas para Generar Resultados brindado por la Escuela de Posgrado Gerens. Cuenta con doce años de experiencia en administración y desarrollo inmobiliario dentro de los sectores banca y *retail*. Actualmente, ocupa el cargo de coordinador de desarrollo inmobiliario en Grupo Delosi.

Gelibel Dahana Maria Perea Martinez

Nació en Lima el 23 de enero de 1984. Es bachiller en Administración de Empresas por la Universidad de Lima. Cuenta con un Diplomado en Finanzas para no especialistas en la Universidad del Pacífico. Tiene diez años de experiencia en el área de Contabilidad; actualmente, labora en el Banco de Crédito del Perú ocupando el cargo de supervisor de contabilidad compras.

Roberto Freddy Muñoz Sanchez

Nació en Lima el 31 de octubre de 1982. Es bachiller en Contabilidad por la Universidad de San Martín de Porres. Actualmente, labora en el Banco de Crédito del Perú; tiene quince años en dicha entidad, que incluyen diez años en la banca de negocios con el cargo de subgerente adjunto de negocios.