

DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i1.430>

Planificación estratégica: Caso Uber en el período 2017 – 2019

Strategic planning: Case uber in the period 2017 – 2019

Planejamento estratégico: case Uber no período 2017-2019

Lisbeth Bayas-Vera ¹

lbayasv@fafi.utb.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-2492-5548>

Gabriela Alexandra Castro-López ³

gcastrol@utb.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-9953-5491>

Xavier Alberto Gutiérrez-Mora ²

xgutierrez@utb.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-0871-2961>

Diana Carolina Escobar-Mayorga ⁴

descobar@utb.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-4299-697X>

Correspondencia: aaviteri@fafi.utb.edu.ec

* **Recepción:** 04/04/2021 * **Aceptación:** 03/05/2021 * **Publicación:** 03/06/2021

1. Estudiante de la Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador.
2. Magister en Administración de Empresas, Ingeniero Agrónomo, Formación de Formadores, Docente Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador.
3. Magister en Administración de Empresas, Ingeniera en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Docente Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador.
4. Magister en Administración de Empresas, Economista, Docente Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador.

Resumen

El cambio económico y el crecimiento tecnológico han jugado un papel importante para el soporte de los diversos tipos de negocios. Al servicio se lo define como la actividad identificable por ser intangible cuyo objetivo de operación es conseguir proporcionar satisfacción al consumidor. La llamada adaptación al mercado global se considera a la forma más eficiente y precisa de saber en qué lugar se dedica una empresa. Al igual que cualquier sector económico el análisis de localización permite minimizar el costo maximizando sus ingresos.

Palabras clave: Producto; servicios; adaptación; contracción de la demanda; análisis individualizado.

Abstract

Economic change and technological growth have played an important role in supporting various types of businesses. A service is defined as being an identifiable intangible activity aimed at providing satisfaction to the consumer. The so-called adaptation to the global market is considered the most efficient and accurate way of knowing where in a business like any economic sector. At dedicated location analysis minimizes the cost maximizing your income.

Keywords: Product; services; adaptation; shrinking demand; individualized analysis.

Resumo

A mudança econômica e o crescimento tecnológico têm desempenhado um papel importante no apoio a vários tipos de negócios. O serviço é definido como a atividade identificável por ser intangível cujo objetivo de operação é proporcionar satisfação ao consumidor. A chamada adaptação ao mercado global é considerada a forma mais eficiente e precisa de saber onde uma empresa está inserida, como qualquer setor econômico, a análise de localização permite minimizar custos maximizando sua receita.

Palavras-chave: Produto; Serviços; adaptação; contração da demanda; análise individualizada.



Introducción

Con el paso del tiempo, las nuevas y constantes innovaciones tecnológicas así como las constantes congregaciones humanas las empresas también han tenido que innovar así como cambiar su ubicación para estar al alcance de posibles nuevos consumidores.

El cambio económico y el crecimiento tecnológico ha jugado un papel importante para el soporte de los diversos tipos de negocios. Los clientes en todo el mundo tienen diversos gustos y preferencias dependiendo de la región al igual que diversas posibilidades de cambiar de marca, pues según la experiencia que esta haya tenido durante su trayecto se la considera sensible al poder del cliente.

Al servicio se lo define como la actividad identificable por ser intangible cuyo objetivo de operación es conseguir proporcionar satisfacción al consumidor, mientras el ajuste hacia el mercado global es la forma más eficiente y precisa de saber en qué lugar se dedica una empresa y cumplir los objetivos de esta, pero para alcanzar este objetivo propuesto se debe tomar en cuenta los factores que afectan a la entidad al momento de ubicarla.

Al igual que cualquier sector económico el análisis de localización permite minimizar el costo para que el sector económico en el que se centra una determinada entidad maximice sus ingresos, pues mientras en las entidades industriales o manufactureras sus costos fijos tienden a variar sustancialmente dependiendo de la localización. Dentro de las empresas la decisión de localizarse o reubicar se puede ser catalogada como esporádica o en ciertos casos improbable.

En este estudio se realizó un análisis de la empresa identificada en base al coeficiente de concentración de actividades medida por medio de un porcentaje de empleo de la localidad de la industria en particular.

Desarrollo

Producto y servicios

Con el paso de los años muchos autores tienen diversas formas de definir al producto, uno simplemente lo consideran un bien o servicio ofrecido a un grupo de usuarios a cambio de una retribución monetaria, otros lo definen como un bien o servicio que cuenta con un conjunto de atributos tangibles o intangibles que permiten satisfacer al usuario o consumidor del producto.

Por otro lado Stanton, Etzel y Walker, expresan al servicio como la actividad identificable por ser intangible cuyo objetivo de operación es conseguir proporcionar satisfacción al consumidor (2015).

Planificación estratégica

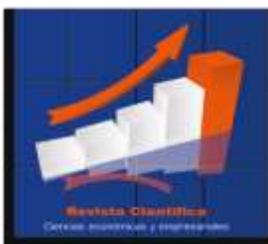
Llamado adaptación o ajuste hacia el mercado global, Vilcarromero opina que es la forma más eficiente y precisa de saber en qué lugar se dedica una empresa sea ésta la matriz o una sucursal sin tener que afectar de forma negativa (costos y gastos disminuyendo beneficios y oportunidades en el mercado) a la misma (2017, pág. 46). Entre los objetivos más conocidos dentro de la planeación de estrategias está el encontrar un enfoque que determina el nivel general de la capacidad de los recursos del capital apoyando al crecimiento y mejoramiento de las estrategias competitivas de la entidad a un largo plazo, teniendo en cuenta las repercusiones hacia el índice de respuesta de la entidad; así como, a las repercusiones a la estructura de los costos, las políticas, la inversión y la administración.

Hay que tener en cuenta que cualquier cambio en la capacidad de los recursos de la entidad así como la capacidad de respuesta de esta puede causar pérdidas en los clientes ya sea porque el servicio es muy lento o porque la entidad no tiene un lugar dentro del mercado. Para evitar que este cambio afecte de forma negativa se debe tomar ciertas medidas cómo:

- Bajar los precios para estimular la demanda
- Subutilizar su fuerza de trabajo
- Llevar un inventario excesivo o a buscar productos adicionales, menos rentables.

Heizer y Render expresan como objetivo de la estrategia de localización: “Maximizar el beneficio de la ubicación para una compañía” (2009). Para alcanzar este objetivo propuesto se debe tomar en cuenta los factores que afectan a la entidad al momento de ubicarla. De acuerdo con Heizer y Render (2009) entre los factores que afectan estaciones están:

1. Riesgos Políticos.
2. Aspectos culturales.
3. Localización de los mercados.
4. Disponibilidad de suministros y comunicaciones.
5. Tipo de cambio.



Estrategia de localización para empresas de servicios

Al igual que cualquier sector económico el análisis de localización permite minimizar el costo para que el sector económico el que se centra una determinada entidad maximice sus ingresos, pues mientras en las entidades industriales o manufactureras sus costos fijos tienen a variar sustancialmente dependiendo de la localización, las entidades de servicio tienen encontrar qué es ubicación ejerce un impacto superior en el ingreso a diferencia del costo.

Estudios de localización de servicios

De acuerdo con Arnoletto el estudio de la localización de cualquier tipo de empresa en especial las empresas industriales o de servicios intenta responder la pregunta: ¿dónde deben ser ubicadas las instalaciones? y esta decisión forma parte de la estrategia de la empresa, así como los objetivos y los logros por alcanzar son vitales para la misma (2007, págs. 94-97). Entre las causas usuales para el estudio y localización suelen estar:

- La existencia de mercados en expansión.
- La contracción de la demanda.
- El agotamiento de las fuentes de abastecimiento.
- La obsolescencia de la planta.
- La presión de la competencia.
- Los cambios en el mercado de la mano de obra y /o de los proveedores.

Decisión de la estrategia de localización

Dentro de las empresas la decisión de localizarse o reubicar se puede ser catalogada como esporádica o en ciertos casos improbable. De hecho las mayoría de las empresas pequeñas y medianas de servicios suelen tener una sola ubicación a lo largo de su historia; por otra parte, las micro empresas (como bancos cadenas de tienda hotelerias y demás empresas) la opción de cambiar de localización o buscar una segunda localización para sus sucursales es más habitual, por lo que la decisión de localización no afecta la empresa de nueva creación sino también a las que ya está en funcionamiento.

Material y métodos

En este estudio se realizó un análisis de la empresa identificada en base al coeficiente de concentración de actividades medida por medio de un porcentaje de empleo de la localidad de la industria en particular. Complementario se realizará un análisis de la situación de la entidad a finales del 2015, de manera que analizaremos la información a través de tablas analizando las características generales de la entidad investigada además de una serie de criterios corroborados a la validez y confiabilidad de la información obtenida.

Tabla 1: Escenario del trabajo de campo

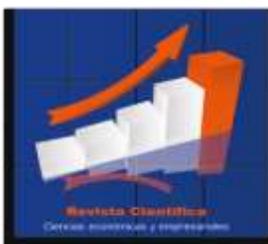
Empresa	Fundada	Establecida en la región	Origen del capital	Sector y Subrama	N. de Empleados	Producto	Mercado
UBER	2009	2017	Estados Unidos	Servicio de Taxi	Mas de 327.000	<ul style="list-style-type: none"> • Uber Eats • Uber Movement • Uber Fleet • Uber rideshare service 	Si (Quito y Guayaquil)

Resultados

A continuación, se describe el proceso de análisis implementado en esta investigación:

Análisis individualizado

Uber, inicio de operaciones en Nueva York, Estados Unidos ofreciendo su servicio UberBLACK, que contrataba conductores profesionales con vehículo propio para efectuar el servicio. En el 2015 Uber fue considerado el más grande de los unicorns (empresas emergentes de tecnología privada con una valoración de al menos US\$ 1.000 millones), opera en 342 ciudades repartidas en más de 60 países. A pesar de su presencia internacional, a fines de 2016 Uber presenta pérdidas antes de impuestos de US\$ 2.800 millones en sus estados financieros. No obstante, las compañías tradicionales de taxis y otros detractores presentan a Uber como una operación imprudente y peligrosa, que pone a conductores no profesionales en las carreteras y no pagan impuestos para apoyar la infraestructura vial necesaria. A la fecha del caso, Uber mantiene conflictos con reguladores y tribunales de diversos países del mundo: Alemania, España, Colombia, Francia, Australia, Italia, Dinamarca, China e Inglaterra (Luna, 2015).



Análisis del macroentorno

Con base en la información proporcionada por la empresa UBER, se identifican los factores de atracción para la localización, según Hayter (1997) tales como:

Entorno político-legal

- ***Regulaciones de transporte***

Luna (2015) también manifiesta que la mayoría de ciudades no están preparadas para lidiar con esta nueva forma de uso de la tecnología ya que la mayoría de las leyes han sido escritas antes de la existencia de un software que coordine a escala masiva el intercambio de recorridos en tiempo real. No obstante, diversos países y ciudades buscan establecer regulaciones para el servicio de transporte de taxi con aplicativos.

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

De acuerdo con Gutierrez (2016), Uber utiliza una práctica utilizada comúnmente por empresas tecnológicas, relacionadas con estrategias impositivas basadas en vacíos legales que permiten triangular ingresos para que no sean declarados.

Entorno económico

Según los reportes de indicadores económicos del Fondo Monetario Internacional (FMI) (2015), el crecimiento mundial alcanzó el 2,9% en el primer semestre de 2015. La tabla 4 (presentada anexos) muestra los valores de 3 de los principales indicadores macroeconómicos y sus proyecciones en las regiones donde Uber está presente.

Entorno social

Uber ha sabido solucionar en forma global las características más comunes de las generaciones de cambios tecnológicos sin olvidar las ventajas que representan estas tecnologías a los usuarios en el mundo, presentados en el cuadro anterior.

La OMS (2015) informa que 1,25 millones de personas mueren anualmente por accidentes automovilísticos siendo los conductores más jóvenes quienes corren mayor riesgo por conducir

bajo influencias éticas. Es cierto que actualmente los gobiernos intentan limitar el consumo de alcohol con leyes cada vez más exigentes mientras la OMS exhorta a buscar alternativas definitivas que busquen disminuir el índice de accidentabilidad en las regiones.

Entorno tecnológico

Para Pine y Gilmore (2002) la tecnología se ha convertido en la mayor fuerza de productividad que el ser humano haya conocido siendo este quién elimina gran parte del elemento humano requerido para la compra venta tradicional. Si a esto se añade la tendencia a la eliminación de intermediarios conectando de manera directa el distribuidor con el consumidor el resultado será una disminución de empleos por parte de las empresas de intermediación. Asimismo se considera que las innovaciones tecnológicas empresariales no se pueden realizar si no va acompañada de la evolución de las actuales redes sociales lo que lleva a mejorar de forma significativa el rendimiento de la flexibilidad y agilidad operarias ampliando el uso de esta.

Entorno ecológico

En noviembre del 2006 se realizó la primera conferencia mundial sobre el transporte sostenible y de acuerdo con Mohiedin (2017) para efectuar una transformación en el sector del vehicular es necesario resolver múltiples desafíos entre los que se destacan:

- I. Responder a la necesidad de movilidad sea de personas o de transporte de carga.
- II. Garantizar que los avances tecnológicos sean orientados a la creación de un sistema de transporte eficiente y coordinado.

El servicio Uber POOL de Uber responde a un modelo de economía compartida, que considera al transporte sostenible como un gran aliado. El Uber POOL (2017), convierte lo que por lo regular serían varios viajes en uno solo.

Entorno global

La economía compartida ha surgido recientemente con el nacimiento de diversas empresas emergentes también conocidas como startups que ponen a consideración las formas de hacer negocios.



Análisis del microentorno

A continuación se procede hacer la evaluación del microentorno basándose en el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1996) con el fin de determinar el grado atractivo de la industria frente al elementos de cada fuerza.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Porter (1996), ha adaptado la cuantificación de los resultados de los poderes de cada una de los componentes establecidos por Hax y Majluf (2004).

a. Poder de negociación de los proveedores

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

El atractivo industrial frente a los proveedores es neutral, por que los sistema de geolocalización, proporciona las direcciones de conducción considerando la distancia y tráfico en tiempo real. Aplicaciones como Core Location (IOS), Google Location Service API y Google Map (Android) son las principales proveedoras de geolocalización en el mercado latinoamericano; algunos de los sistemas de navegación (Waze y Tomtom) pueden ser seleccionados por conductores para visualizar mejores rutas de conducción; sin embargo, al uber no contar con un sistema propio genera un nivel de dependencia, tal como se muestra en la tabla siguiente.

- *Conductores como proveedores*

A pesar de su grado de atracción de la industria es neutro en cuanto al poder de negocio de los conductores como proveedores es de fuerza media, pues el servicio prestado contribuye de manera directa a la calidad del servicio y la percepción que tiene el usuario. Igualmente la iniciación de operaciones de nuevas sucursales brinda incentivos y bonos a los conductores generando montos de contra revenue, y como consecuencia impacta al ingreso neto percibido por la entidad.

b. Poder de negociación de los clientes

Los clientes tienen posibilidades de elegir el medio a utilizar para transportarse, además, si elige los transportes a través de una aplicación, el cliente puede seleccionar el aplicativo de su presencia.

Ante esto, la experiencia se convierte en un factor primordial para el negocio y Uber ha mejorado la experiencia de pedir servicios de transporte.

c. Amenaza de nuevos competidores

El ser o no atractiva para nuevos competidores, resalta a medida que va creciendo en la economía competitiva en el mundo, Uber enfrenta mucha competencia en otras industrias como, las grandes plataformas tecnológicas, las empresas de logística o transporte, quienes pueden encontrar formas de adaptar sus productos a nuevas economías.

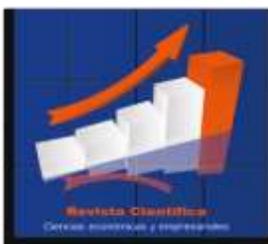
d. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Uber al ser un software permite conectar a un usuario con un conductor con el fin de ser transportado de un lugar a otro. Sin embargo, esto puede afectar a otros medios de transporte (taxis, servicios de renta de vehículos, autobuses locales, trenes subterráneos, metros, bicicletas, motos, triciclos e incluso caminar) de manera que siendo más económico para el cliente el precio se convierte en el factor determinante de la decisión. Los productos se pueden sustituir o modificar de región a región, en función de la infraestructura vial que posee la locación, así como el sistema de transporte establecido y las condiciones del tráfico.

e. Rivalidad entre los competidores existentes

A finales del 2015 existían más de 40 aplicaciones de transporte en el mundo; no obstante, la presencia global de Uber, se ve comprometida por la existencia de estos nuevos aplicativos, entre los principales competidores de Uber son:

- Lyft (Estados Unidos)
- Easy Taxi (Centro y Sudamérica, África)
- Gett (Rusia, Reino Unido)
- Grab Taxi (Sudeste Asiático)
- Olacabs (India)
- Didi Kuaidi (China)
- Hailo (España, Corea del Sur, Japón).



Matriz de factores externos (EFE)

El resultado obtenido de la matriz EFE es de 2,98 refleja el manejo que Uber tiene sobre las oportunidades y amenazas de su entorno. Sin embargo, las fortalezas a futuro se deben de revisar y ajustar a las estrategias (implementada) con el fin de mejorar las oportunidades y ejercer mejores decisiones para el éxito contra las amenazas.

Matriz de perfil competitivo (MPC)

De acuerdo con Chen y Huet (2015), al considerar a las empresas competidoras de cada región Uber tiene un puntaje de 3,12 de fortaleza frente a otros competidores según las zona geográfica.

Conclusiones

Uber, se ha convertido en una de las empresas con más de 60 países usuarios de su aplicativo para solicitar el servicio de transporte. Que a pesar de las dificultades presentadas a finales del 2016 sigue siendo un contrincante excepcional para las compañías tradicionales de taxis y otras empresas de servicio vehicular o de logística.

Uber con una operación imprudente y peligrosa, que pone a conductores no profesionales en las carreteras y no pagan impuestos para apoyar la infraestructura vial necesaria, por esto Uber mantiene conflictos con reguladores y tribunales de diversos países del mundo. Y a pesar de que existen regulaciones para el servicio de transporte y tributario, Uber ha encontrado y utilizado los vacíos legales de forma tan inusual (y exitosa) que dificulta a sus competidores en el mercado.

El que se haya convertido en una de las empresas que ha sabido aprovechar de mejor forma el concepto de orientación económica de la experiencia captando el valor económico de la experiencia no ha entorpecido su visibilidad del tiempo de espera que tiene un usuario hacia el proveedor del servicio, y esto se ve reflejado en el avance de la tendencia gratificada al cliente en comodidad y eficiencia que usa como un elemento clave.

El cambio económico y el crecimiento tecnológico ha jugado un papel importante para el soporte de los diversos tipos de negocios ocasionando que esta se vuelva un arma de doble filo para las empresas que no han sabido privatizar y utilizar la información de sus usuarios.

Anexo

Figura 1: Triangulación de Uber (incluye las subsidiarias locales, a las que Uber V.B. financia sus actividades marketing y soporte de servicios).

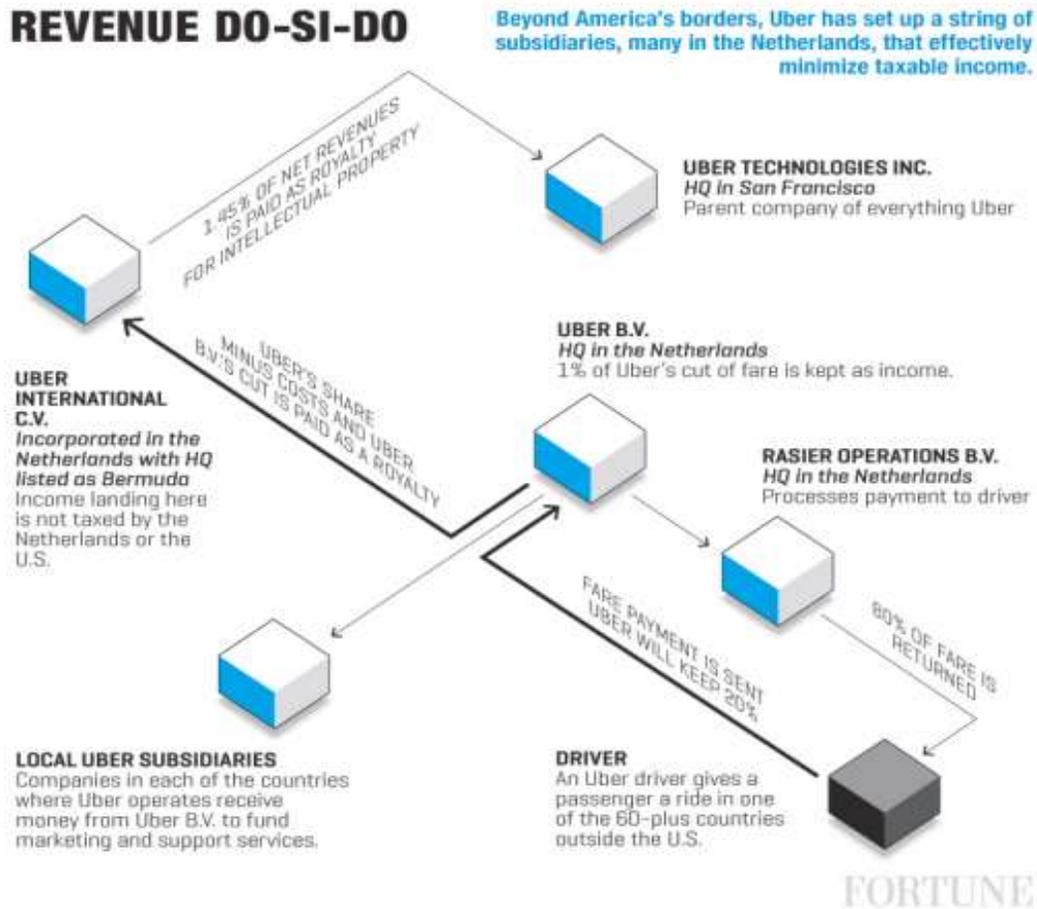


Tabla 2: Análisis del macroentorno PESTEG

TIPOS DE FACTORES	DESCRIPCIÓN DE FACTORES	Muy negativo	Negativo	Indiferente	Favorable	Muy favorable	OPORTUNIDAD / AMENAZA
FACTORES POLÍTICOS /LEGALES	Reforma y alteraciones legales sobre la declaración de ingresos fiscales en las empresas tecnológicas		x				Amenaza
	Carencia de regulaciones sobre los servicios de transporte por aplicaciones tecnológica en diversas ciudades				X		Oportunidad
	Movimientos gremiales de taxistas en ciudades donde las regulaciones intentan manejar las operaciones gremiales de servicios			x			Amenaza

FACTORES ECONÓMICOS	Proyecciones económicas para las regiones de países en:	Economías emergentes y en desarrollo.				X	Oportunidad
		Economías avanzadas.				x	Oportunidad
	Orientación económica mundial hacia los servicios; en especial, la tecnología de información y las comunicaciones.					X	Oportunidad
FACTORES SOCIALES	Consolidación de ingresos a la vida laboral de nuevas generaciones con mayor orientación tecnológica.					x	Oportunidad
	Orientación económica de la experiencia en forma de comodidad y eficiencia así como atributos valoración por el cliente.					X	Oportunidad
	Preocupaciones mundiales para la educación de accidentes automovilísticos y la pronunciations de transporte sostenible.				X		Oportunidad
FACTORES TECNOLÓGICOS	Nueva tecnología 5G para la transmisión de datos y desarrollo de nuevos negocios.					x	Oportunidad
	Cobertura mundial de contratos de cobertura móvil y banda ancha que llegarán al 90% de la población mundial en el año 2022.					x	Oportunidad
	Tendencia mundial al desarrollo de negocios de IoT (internet de las cosas).					x	Oportunidad
FACTORES ECOLÓGICOS	Promoción mundial del transporte sostenible como factor para reducir las emisiones atmosféricas, objetivo de desarrollo sostenible al año 2030.				X		Oportunidad
	Preocupaciones ambientales y tendencia al consumo sostenible de las nuevas generaciones.				x		Oportunidad
FACTORES GLOBALES	Cambios de los modelos de negocios, enfocándose en la economía compartida.					X	Oportunidad
	Seguridad de datos personales y las políticas mundiales para su uso adecuado			x			Amenaza

Tabla 3: Estados financieros consolidados de Uber, 2012-2016

Consolidated Statement of Operations		Estados financieros consolidados de operaciones				
(In millions US\$)	En millones de US\$	REAL	REAL	REAL	ESTIMADO	ESTIMADO
Item	Item / Descripción	Diciembre 31, 2012	Diciembre 31, 2013	Diciembre 31, 2014	Diciembre 31, 2015	Diciembre 31, 2016
Gross Bookings	(Ingresos brutos) Monto que los clientes pagan por los viajes con Uber	94,19	684,30	2.932,70	9.709,22	20.000,00
Other Revenue	(Otros ingresos) Ingresos por otras aplicaciones (UberEATS, UberRUSH, UberBUSINESS, etcétera)	0,79	5,70	24,60	80,78	165,36
		94,97	690,00	2.957,30	9.790,00	20.165,36
Contra Revenue	(Contra ingresos)					
Promotions-price cut	Promociones y reducciones de precios de viajes	1,82	13,55	57,30	187,87	316,18

Net Partner Earnings	Ganancias transferidas a socios conductores	71,57	531,72	2.240,10	7.262,45	12.407,55
Partner Incentives and Misc. Payments	Incentivos a socios conductores y otros pagos misceláneos	3,18	23,63	86,60	332,21	551,51
Join and Support Payments	Pagos a conductores y pasajeros por unirse a la plataforma	0,29	2,16	16,20	24,77	50,41
Refunds	Reembolsos de viajes	0,55	4,09	13,90	57,89	95,48
Taxes and Fees	Impuestos y pagos de seguros a conductores (temporal y en algunos países)	1,41	10,44	47,90	139,97	243,60
Total Contra Revenue	Total de contra ingresos	78,83	585,60	2.462,00	8.005,16	13.664,72
Net Revenue	(Ingresos netos) Ingreso después de haber descontado los pagos al conductor u otros incentivos (contra ingresos)	16,15	104,41	495,30	1.784,84	6.500,64
Cost of Revenue	(Costo de ventas) Costos por tasa por tarjeta de crédito, tasa de acceso a móvil/internet, mantenimiento de red	14,67	51,87	399,50	1.874,15	4.198,43
Operations Expenses	Gastos de operación					
Operations and Support	(Operaciones y soporte) Salarios, beneficios de empleados y contratistas; costos de procesamiento de pagos, de comunicaciones asociadas a las órdenes, costos de instalaciones, infraestructura y equipamiento por localidad.	10,25	41,93	159,90	422,11	1.163,45
Sales and Marketing	(Ventas y marketing) Comisiones, beneficios, bonos a reclutadores y contratistas; publicidad en medios, marketing de contenidos, programas de marketing.	0,82	34,19	246,00	774,71	1.952,02
Research and Development	(Investigación y desarrollo) Salarios, beneficios de empleados y contratistas de ingeniería y diseño; mantenimiento de plataformas; costo de instalaciones, infraestructura y equipamiento asignado por proyecto y localidad.	3,76	13,46	65,90	253,52	582,40
General and Administrative	(Administración y general) Salarios y beneficios; gastos generales y administrativos (finanzas, contabilidad, legal, recursos humanos, soporte administrativo); costo de instalaciones, infraestructura y equipamiento por localidad.	4,13	17,67	177,70	478,62	1.305,29
Quality (Calidad)	Se asume que se reingresó a alguna otra partida posterior al año 2012.	1,20				
Depreciation and Amortization	(Depreciación y amortización) Amortización del sitio web capitalizado y depreciación de los costos de desarrollo de software.		1,97	11,20	43,47	99,48
Total Operating Expenses	Total de gastos de operación	20,16	109,22	660,70	1.972,43	5.102,63
EBIT	EBIT	(18,68)	(56,68)	(564,90)	(2.061,74)	(2.800,42)

Tabla 4: Análisis de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

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

Tabla 5: Matriz IE de Posición Estratégica

		TOTAL PONDERADO DE EFI			2,71
		Fuerte	Promedio	Débil	
		3,0 a 4,0	2,0 a 2,99	1,00 a 1,99	
		3,0	2,0	1,0	
TOTAL PONDERADO DE EFE	Alto				
	3,0 a 4,0	3,0	I	II	III
	Medio				
2,0 a 2,99	2,0	IV	V	VI	
Bajo					
1,0 a 1,99	1,0	VII	VII	IX	
2,98		Invertir intensivamente para crecer: - Estrategias intensivas - Estrategias de integración	Invertir selectivamente y construir: - Estrategias intensivas - Estrategias de integración	Desarrollarse para mejorar: - Penetración de mercado - Desarrollo de productos	
		Invertir selectivamente y construir: - Estrategias intensivas - Estrategias de integración	Desarrollarse selectivamente para mejorar: - Penetración de mercado - Desarrollo de productos	Cosechar o desinvertir: - Estrategias defensivas	
		Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas: - Penetración de mercado - Desarrollo de productos	Cosechar: - Estrategias defensivas	Desinvertir: - Estrategias defensivas	

Tabla 6: Indicadores mundiales por tipos de economía y región (proyecciones 2015-2020)

Resumen del Producto mundial (PBI real y proyectado) (Variación porcentual anual)	201	201	201	201	202
	3	4	5	6	0
Mundo	3,3	3,4	3,1	3,6	4,0
Economías avanzadas	1,1	1,8	2,0	2,2	1,9
Estados Unidos	1,5	2,4	2,6	2,8	2,0
Zona del euro	-0,3	0,9	1,5	1,6	1,6
Japón	1,6	-0,1	0,6	1,0	0,7
Otras economías avanzadas	2,1	2,8	2,2	2,4	2,6
Economías de mercados emergentes y en desarrollo					
Por regiones	5,0	4,6	4,0	4,5	5,3
<i>África subsahariana</i>					
<i>América Latina y el Caribe</i>	5,2	5,0	3,8	4,3	5,1
<i>Comunidad de Estados independientes</i>	2,9	1,3	-0,3	0,8	2,8

<i>Economías emergentes y en desarrollo de Asia</i>	2,2	1,0	-2,7	0,5	2,5
<i>Economías emergentes y en desarrollo de Europa</i>	7,0	6,8	6,5	6,4	6,5
<i>Oriente Medio, Norte de África, Afganistán y Pakistán</i>	2,9	2,8	3,0	3,0	3,4
	2,3	2,7	2,5	3,9	4,5
Resumen de la inflación (precios al consumidor) (porcentaje)	201 3	201 4	201 5	201 6	202 0
Economías avanzadas	1,4	1,4	0,3	1,2	2,1
<i>Estados Unidos</i>	1,5	1,6	0,1	1,1	2,4
<i>Zona del euro</i>	1,3	0,4	0,0	1,0	1,7
<i>Japón</i>	0,4	2,7	0,7	0,4	1,5
<i>Otras economías avanzadas</i>	1,7	1,5	0,6	1,6	2,2
Economías de mercados emergentes y en desarrollo	5,8	5,1	5,6	5,1	4,5
Por regiones					
<i>África subsahariana</i>	6,6	6,0	6,9	7,3	5,8
<i>América Latina y el Caribe</i>	6,7	7,9	11,2	10,7	8,0
<i>Comunidad de Estados independientes</i>	6,4	8,1	15,9	8,9	4,8
<i>Economías emergentes y en desarrollo de Asia</i>	4,8	3,5	3,0	3,2	3,7
<i>Economías emergentes y en desarrollo de Europa</i>	4,3	3,8	2,9	3,5	4,2
<i>Oriente Medio, Norte de África, Afganistán y Pakistán</i>	9,1	6,7	6,2	5,4	4,1
Tasa de interés (real mundial) (porcentaje)	201 3	201 4	201 5	201 6	202 0
<i>LIBOR real a seis meses</i>	-1,1	-1,1	-0,6	-0,3	1,2
<i>Tasas de interés real mundial a largo plazo</i>	0,8	0,5	1,5	1,2	1,4

Tabla 7: Atracción de la industria respecto del poder de negociación de proveedores de mapas

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

Tabla 8: Atracción de la industria respecto del poder de negociación de los conductores

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayo
Número de proveedores	Baj				4		Alto
Disponibilidad de sustitutos para los productos del	Baja	1					Alta
Costos de cambio de proveedor	Alto				4		Bajos

Amenaza de los proveedores de integrarse hacia delante	Alta					5	Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Baja	1					Alta
Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio	Alta	1					Baja
Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores	Alta	1					Baja
Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	Baja	3					Alta
PROMEDIO				3			

Tabla 9: Atracción de la industria respecto del poder de negociación de los clientes

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

Tabla 10: Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de competidores

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

Tabla 11: Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de sustitutos

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

Tabla 12: Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de competidores

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Competidores importantes	Alto				4		Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Lento					5	Rapido
Costos fijos	Alto			3			Bajo
Diferenciación del producto	Bajo				4		Alto
Diversidad de competidores	Alto			3			Bajo
Compromisos estratégicos	Alto			3			Bajo
Rentabilidad de los competidores	Bajo	1					Alto
PROMEDIO				3			

Tabla 13: Matriz de factores externos

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

Figura 2: Presencia mundial de Uber y sus principales competidores

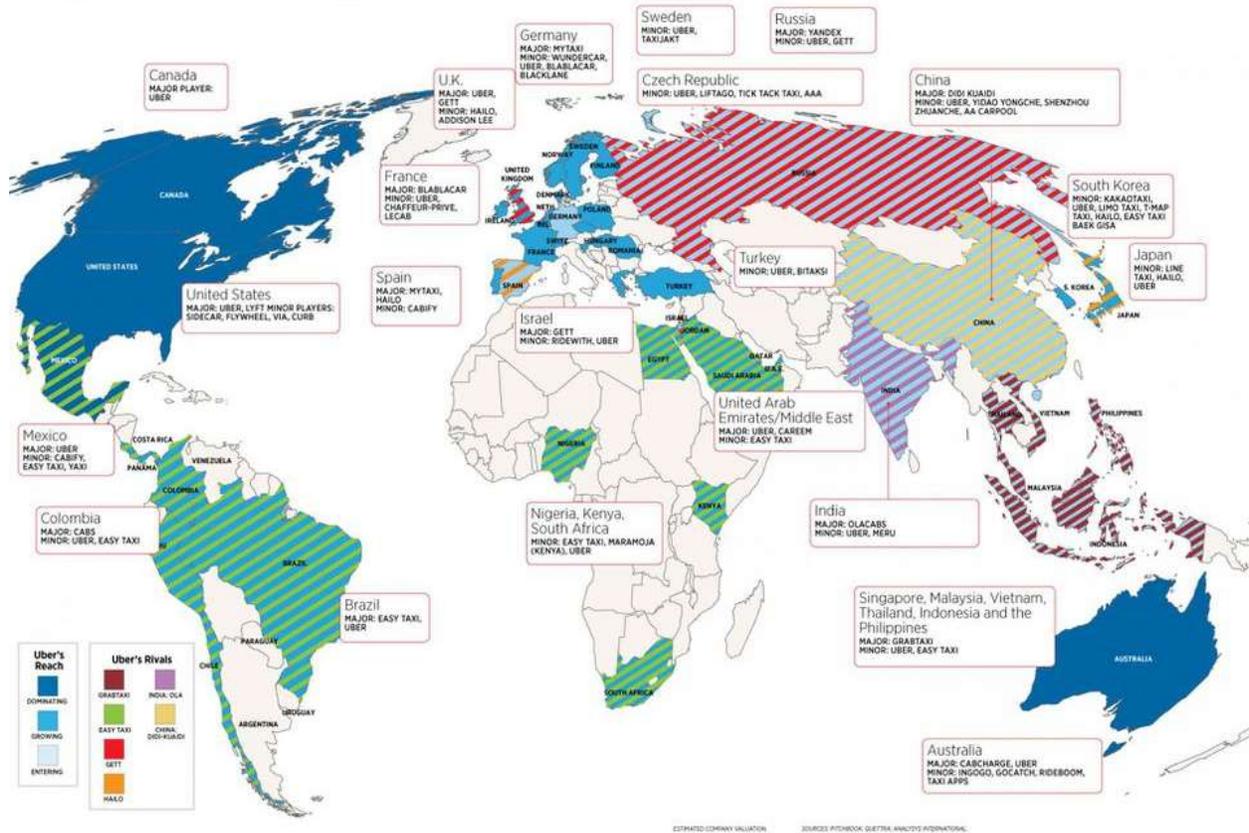
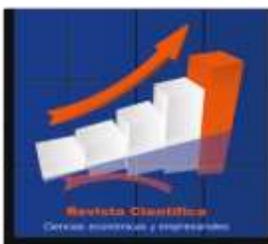


Tabla 14: Matriz de perfil competitivo

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



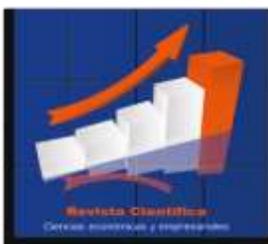
Referencias

1. International Monetary Fund. (2015). Perspectivas de la economía mundial Abril de 2015. Washington, D.C: Departamento de Tecnología y Servicios Generales del FMI.
2. Arnoletto, E. (2007). ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA. eumed.net. Obtenido de ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA.
3. Chen, L., & Huet, E. (9 de Septiembre de 2015). “Uber Wants To Conquer The World, But These Companies Are Fighting Back (Map)”. En: Forbes. Obtenido de “Uber Wants To Conquer The World, But These Companies Are Fighting Back (Map)”. En: Forbes: <https://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/09/09/uber-wants-to-conquer-the-world-but-these-companies-are-fighting-back-map/#1fda11814fe1>
4. Gutiérrez, P. (14 de Abril de 2016). El otro lado de Uber: de la estrategia para pagar menos impuestos a los problemas con los conductores. La Nación, 14.
5. Hax, A., & Majluf, N. (2004). Estrategias para el liderazgo competitivo. D.F. Mexico: Granica SA.
6. Hayter, R. (1997). The dynamics of industrial location: the factory, the firm and the production system. Wiley.
7. Heizer, J., & Render, B. (2009). Principios de administración de operaciones. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
8. Luna, Y. (2015). Uber: Cambiando la forma en que se mueve el mundo. Harvard Business School, 316-101.
9. Mohieldin, M. (09 de Enero de 2017). El futuro del transporte - World Bank Blogs. Obtenido de El futuro del transporte - World Bank Blogs: <https://blogs.worldbank.org/es/voices/el-futuro-del-transporte>
10. Organización Mundial de la Salud-OMS. (2015). Informe sobre la situación mundial de la seguridad vial 2015. Ginebra: OMS.
11. Pine II, B., & Gilmore, J. (2002). La Economía de la Experiencia. D.F. México: Granica S.A.

12. Porter, M. (1996). Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones. Barcelona: DEUSTO S.A. EDICIONES.
13. Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2015). Fundamentos de Marketing.
14. Uber. (2017). Uber Helping Cities. Obtenido de Uber Helping Cities: http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2027/Mirtha_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
15. Uber.com. (2017). Hechos y datos sobre Uber. Obtenido de Hechos y datos sobre Uber: <https://www.uber.com/es-CL/blog/santiago/hechos-y-datos-sobre-uber/>
16. VILCARROMERO RUIZ, R. (2017). LA GESTION EN LA PRODUCCION. Obtenido de LA GESTION EN LA PRODUCCION: http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/908/6/Raul%20Vilcarromero%20Ruiz_Gestion%20de%20la%20produccion.pdf

References

1. International Monetary Fund. (2015). World Economic Outlook April 2015. Washington, D.C: IMF Department of Technology and General Services.
2. Arnoletto, E. (2007). PRODUCTION MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE. eumed.net. Obtained from PRODUCTION MANAGEMENT AS A COMPETITIVE ADVANTAGE.
3. Chen, L., & Huet, E. (September 9, 2015). "Uber Wants To Conquer The World, But These Companies Are Fighting Back (Map)". In: Forbes. Obtained from "Uber Wants To Conquer The World, But These Companies Are Fighting Back (Map)". In: Forbes: <https://www.forbes.com/sites/liyanchen/2015/09/09/uber-wants-to-conquer-the-world-but-these-companies-are-fighting-back-map/#1fda11814fe1>
4. Gutiérrez, P. (April 14, 2016). The other side of Uber: from the strategy to pay less taxes to the problems with the drivers. The Nation, 14.
5. Hax, A., & Majluf, N. (2004). Strategies for competitive leadership. D.F. Mexico: Granica SA.
6. Hayter, R. (1997). The dynamics of industrial location: the factory, the firm and the



- production system. Wiley.
7. Heizer, J., & Render, B. (2009). Principles of operations management. Mexico: PEARSON EDUCATION.
 8. Luna, Y. (2015). Uber: Changing the way the world moves. Harvard Business School, 316-101.
 9. Mohieldin, M. (January 09, 2017). The Future of Transportation - World Bank Blogs. Obtained from The future of transport - World Bank Blogs: <https://blogs.worldbank.org/es/voices/el-futuro-del-transporte>
 10. World Health Organization-WHO. (2015). Global Status Report on Road Safety 2015. Geneva: WHO.
 11. Pine II, B., & Gilmore, J. (2002). The Economy of Experience. D.F. Mexico: Granica S.A.
 12. Porter, M. (1996). Being competitive: new contributions and conclusions. Barcelona: DEUSTO S.A. EDITIONS.
 13. Stanton, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. J. (2015). Fundamentals of Marketing.
 14. Uber. (2017). Uber Helping Cities. Obtained from Uber Helping Cities: http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2027/Mirtha_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y
 15. Uber.com. (2017). Facts and facts about Uber. Obtained from Facts and data about Uber: <https://www.uber.com/es-CL/blog/santiago/hechos-y-datos-sobre-uber/>
 16. VILCARROMERO RUIZ, R. (2017). THE MANAGEMENT IN THE PRODUCTION. Obtained from THE MANAGEMENT IN THE PRODUCTION: http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/908/6/Raul%20Vilcarromero%20Ruiz_Gestion%20de%20la%20produccion.pdf