

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS DE UBER”**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA: SR. GERARDO CASTILLEJO

CAMILA GONZÁLEZ FUENZALIDA

DENISE MADAÍN DAHDAL

VIÑA DEL MAR, 2017

## **DEDICATORIA**

A nuestras familias.

## ÍNDICE

Presentación	
Dedicatoria	ii
Índice	iii
Resumen o Abstract	vii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	Pág 1
Línea de investigación	Pág 1
Planteamiento del problema	Pág 1
Objetivo General	Pág 2
Objetivos Específicos	Pág 2
Justificación y viabilidad	Pág 2
Formulación de preguntas	Pág 3
Descripción de la metodología de la investigación	Pág 4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	Pág 6
2.1. Concepto de marketing digital u online	Pág 6
2.2. Concepto de marketing móvil	Pág 9
2.3. Aplicaciones Móviles (Apps)	Pág 10
2.4. Concepto de aplicación móvil	Pág 10
2.5. Concepto de web móvil	Pág 13
2.6. Tipos de aplicaciones según su desarrollo	Pág 14
2.6.1. Aplicaciones Nativas	Pág 14
2.6.2. Aplicaciones Web o Web apps	Pág 15
2.6.3. Aplicaciones Híbridas	Pág 16

2.7. Las aplicaciones como generadoras de ingresos	Pág 17
2.7.1. Aplicaciones pagadas	Pág 17
2.7.2. Aplicaciones gratuitas con publicidad (In-App Advertising)	Pág 17
2.7.3. Aplicaciones con suscripción	Pág 18
2.7.4. Aplicaciones Freemium / In-App Purchases	Pág 18
2.8. Breve conclusión sobre las aplicaciones móviles	Pág 19
2.9. Plataformas multilaterales	Pág 19
2.10. Plataformas que crean valor	Pág 20
CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TEMA	Pág 23
3.1. Descripción de la empresa	Pág 23
3.2. Historia de la empresa	Pág 24
3.3. Requisitos para ser chofer	Pág 31
3.4. Requisitos para el usuario	Pág 31
3.5. Montos de inversión a nivel global	Pág 32
3.6. Modelo de negocios CANVAS	Pág 33
3.6.1. Segmentos de clientes	Pág 34
3.6.2. Propuesta de Valor	Pág 35
3.6.3. Canales	Pág 36
3.6.4. Relación con los clientes	Pág 37
3.6.5. Fuentes de Ingresos	Pág 38
3.6.6. Recursos Clave	Pág 38
3.6.7. Actividades Claves	Pág 39
3.6.8. Alianzas Clave	Pág 40

3.6.9. Estructura de Costos	Pág 40
3.7. Condiciones del entorno que han generado op y am para Uber	Pág 41
3.7.1. Oportunidades	Pág 41
3.7.1.1. Descontento con la oferta de transporte privado existente	Pág 41
3.7.1.2. La Innovación de Uber frente al transporte local	Pág 42
3.7.1.3. Posibles usuarios y socios en cada ciudad que opera	Pág 43
3.7.2. Amenazas	Pág 44
3.7.2.1. Competencia	Pág 44
3.7.2.2. Manifestaciones	Pág 46
3.7.2.3. Barreras legales y políticas gubernamentales	Pág 48
3.8. Estrategias de mercado e innovaciones de Uber	Pág 50
3.8.1. Estrategias de marketing	Pág 50
3.8.1.1. Uso de las tecnologías	Pág 50
3.8.1.2. Entendimiento del mercado	Pág 50
3.8.1.3. Calidad de servicio	Pág 50
3.8.2. Estrategias de entrada	Pág 51
3.9. Apertura de la Application Programming Interface (API)	Pág 54
3.10. Modelo disruptivo y Uberización de la economía	Pág 55
3.11. Economía colaborativa y factor WOW	Pág 57
3.12. Factores que producen aceptación o rechazo de Uber y VC	Pág 60
3.12.1. Factores que producen aceptación	Pág 61
3.12.2. Factores que producen rechazo	Pág 64
3.12.3. Ventajas competitivas	Pág 65

3.12.3.1. Seguridad	Pág 66
3.12.3.2. Accesibilidad e inmediatez	Pág 67
3.12.3.3. Comodidad	Pág 67
3.12.3.4. Precios bajos	Pág 68
CAPÍTULO IV: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES	Pág 69
4.1. Recomendaciones	Pág 69
4.2. Conclusiones	Pág 71
Bibliografía	Pág 76
- Libros impresos	Pág 76
- Libros electrónicos	Pág 77
Anexo1: Crecimiento, tarifas, ganancias y rondas de financiación	Pág 78
Anexo 2: Encuesta aplicada y resultados	Pág 84

## **Resumen**

El presente trabajo consiste en la descripción y análisis del modelo de negocios de Uber Technologies Inc, plataforma que permite la conexión entre usuarios registrados. El estudio se realizó en base a una investigación descriptiva y uso de estudios de casos lo que determinó que el éxito de Uber radica en su capacidad de ofrecer un servicio común aplicando un nuevo e innovador modelo de negocios mediante internet, centrándose en la satisfacción del cliente. Este modelo revolucionó la experiencia del usuario y cambió la forma en que competidores ofrecen su servicio, siendo Uber el precursor de una nueva era para el transporte.

## **Abstract**

The following research project consists on the description and business model analysis of Uber Technologies Inc, platform which allows registered users to connect. This study was carried out based on a descriptive investigation structure and case studies which determined that Uber's success is due to the fact that they were able to offer a regular service, through a new and innovative Internet based business model where customer is the centre. This model revolutionized the user experience and the way competitors offered their services, being Uber the precursor of a new era for transportation.

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **Línea de investigación:**

- Investigación de mercado
- Marketing
- Publicidad
- Comportamiento del consumidor

### **Planteamiento del problema:**

En Chile la tecnología en los taxis ha entrado con facilidad y las aplicaciones móviles son muestra de ello. Aplicaciones que vienen a intermediar la comunicación entre taxistas y pasajeros, reduciendo tiempos de espera, aumentando la comodidad y disminuyendo el costo del servicio. Un ejemplo de esto es la llegada de Uber, una empresa internacional que proporciona una red de transporte privado a sus clientes a través de un software de aplicación móvil. Uber actualmente opera en más de 444 ciudades en todo el mundo y en 7 años ha logrado pasar de ser un pequeño emprendimiento a ser vecino de compañías como Twitter, pero con el éxito también vienen problemas: El apoyo de grandes inversores y clientes versus el odio de las asociaciones de transportes.

La siguiente tesis está orientada a analizar y describir los factores de éxito del

modelo de negocios de la empresa, pero también el impacto que genera en las ciudades que opera.

**Objetivo General:**

Describir las razones del éxito del modelo de negocios de la empresa Uber a nivel mundial y su posicionamiento competitivo actual.

**Objetivos Específicos:**

- Describir la empresa Uber
- Analizar el modelo CANVAS
- Describir las condiciones del entorno que han generado oportunidades y amenazas para Uber
- Describir las estrategias de mercado e innovaciones de Uber
- Investigar los factores que producen aceptación o rechazo de Uber

**Justificación y viabilidad:**

Según los medios nacionales e internacionales Uber ha desatado controversia en cada uno de los países y ciudades en donde se hace presente. Esta controversia se basa en la regulación del sistema en cada país y su repercusión directa hacia el sistema de transporte más utilizado: Los taxis.

Al leer la historia de Uber llama la atención su rápido crecimiento y la gran aceptación de los usuarios, por lo que surge la pregunta: ¿Por qué es Uber tan exitoso aún cuando genera tanta polémica?

La investigación propuesta debe responder a esta interrogante por medio del análisis de la información y la puesta en evidencia de los casos de éxito y fracaso del sistema.

Respecto de la viabilidad de la investigación, se establece que no se prevén gastos significativos para la obtención de la información ni para la realización de la investigación de campo. Además no existen limitaciones para la obtención de los datos primarios ni secundarios. Por lo cual se puede concluir que la investigación es viable.

**Formulación de preguntas:**

- ¿Cuáles son las claves para entender el éxito del modelo de negocios de Uber?
- ¿Es Uber una evolución en el servicio o una decadencia del sistema de transporte actual?
- ¿Es Uber una oportunidad para mejorar el sistema de transporte?
- ¿Es Uber una aplicación que facilita el transporte o una empresa de

transporte que funciona a través de una aplicación?

### **Descripción de la metodología de la investigación:**

- Investigación documental
- Investigación descriptiva
- Estudio de casos
- Investigación transversal
- Fuentes primarias
- Fuentes secundarias

El estudio comienza con una **investigación documental** con un abordaje de la problemática de dicha investigación y los aspectos teóricos más relevantes del fenómeno Uber.

Adicionalmente, se pretenden describir situaciones y eventos que nos permitan saber cómo es y se manifiesta dicho fenómeno a través de una **investigación descriptiva**, la cual sirve para especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Se hará, además, uso de **estudios de casos** para analizar en profundidad el impacto de este fenómeno ya que así podremos generar interpretaciones, las

cuales pueden ser utilizadas en un **estudio comparativo** posterior.

Dado que el análisis de la información y la toma de muestras se realizará en un momento en el tiempo se aplicará una **investigación transversal**. Se utilizarán **fuentes primarias** (encuesta, observación directa y entrevistas) y **secundarias** haciendo uso de fuentes tales como bibliografía específica del tema, internet, investigaciones recientes, etc.

Por último, se procederá al análisis e interpretación de los hallazgos para así poder finalmente llegar a las conclusiones de la investigación.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se describe información que da sustento teórico sobre los temas relacionados con la investigación, el primero de ellos se refiere al concepto de marketing digital que se presenta en el siguiente apartado.

### **2.1. Concepto de marketing digital u online**

La aparición de internet en la vida de los seres humanos ha provocado una gran revolución tanto en la tecnología, las comunicaciones e incluso en la forma de hacer negocios: el uso profesional y comercial de la web (e-marketing).

Antes de empezar a hablar de marketing online, es importante conocer la definición de marketing comercial.

Jean Jacques Lambin (1991) afirma que el marketing es “el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades”. Por otra parte, Philip Kotler (1996) asegura que el marketing es “la función empresarial que identifica las necesidades y los deseos de los clientes, determina cuáles mercados puede atender mejor y diseña los productos, servicios y programas para servir a dichos mercados”. Cabe señalar también la definición que propone la Mobile Marketing Association (MMA) que dice que es la “forma de organizar un conjunto de

acciones y procesos a la hora de crear un producto para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones y su finalidad es beneficiar a la organización satisfaciendo a los clientes”. Por último, la American Marketing Association (AMA, 2007) define al marketing como “La actividad, conjunto de instituciones, y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y para la sociedad en general”.

Como se aprecia anteriormente, el marketing es una herramienta necesaria y útil para las organizaciones, la cual ha sido complementada hoy con la tecnología dando nacimiento a un nuevo tipo marketing, el marketing digital u online, que se adapta a la nueva era de las comunicaciones, donde son los consumidores quienes van hacia la información.

Actualmente una campaña publicitaria está incompleta sin una buena estrategia de marketing digital, ya que los consumidores pasan gran parte de su tiempo conectados a los diferentes social media, donde están familiarizados con el comercio electrónico (E-commerce), poseen conocimientos sobre las posibilidades de información que les otorga internet no tan solo a través de sus computadoras sino que también a través de sus dispositivos móviles.

A continuación, se presentan algunas definiciones que ayudarán a entender mejor en qué consiste el marketing online, aunque casi todos los autores coinciden

prácticamente en la definición, en la que no parece haber lugar para la metáfora.

En el diccionario de negocios se define al marketing digital como la promoción de productos o marcas mediante varias vías de medios electrónicos. Los medios que pueden ser usados como parte de una estrategia de marketing online de un negocio pueden incluir esfuerzos de promoción vía internet, social media, teléfonos móviles, billboards electrónicos y también mediante la televisión y la radio.

Por otro lado, Ignacio Somalo (2011), director general de Home 24 x 7, afirma que el marketing online consiste en usar las tecnologías de la información basadas en internet y todos los dispositivos que permitan su acceso para realizar comunicación con intención comercial entre una empresa y sus clientes o potenciales clientes.

Por lo tanto, se deduce que el marketing digital es un conjunto de estrategias que coordinadas a través de internet permiten a las empresas promocionar, comunicar y alcanzar sus distintos objetivos, los cuales pueden ser incrementar las ventas de un producto o servicio, investigar mercados, crear imagen de marca, entre otros. Todo esto utilizando tecnologías, que permiten una comunicación directa, personal y duradera con los clientes.

## 2.2. Concepto de marketing móvil

Existen varios formatos de Marketing digital, los cuales se diferencian tanto por el tipo de tecnología que utilizan, como por el objetivo a alcanzar, costos asociados, entre otros factores.

Por estas razones, se han agrupado tres áreas del marketing digital: Mobile marketing (Marketing móvil), Analítica web (Social media) y SEO (Marketing de buscadores) <sup>1</sup>. Cada una de estas áreas de conocimiento son importantes para crear una estrategia integral e impulsar un determinado negocio vía web.

El presente trabajo se concentra en el concepto de una de estas tres áreas, en el marketing móvil, esta nueva forma del marketing ha sido el resultado del auge de la telefonía móvil y sus infinitas capacidades como método para captar y fidelizar clientes.

El marketing móvil es definido por Sánchez Guzmán, J.R (2005) como “aquella actividad dedicada al diseño, implantación y ejecución de acciones de marketing realizadas a través del teléfono móvil” en cambio, la Mobile Marketing Association (2009) realiza una definición aún más completa que es la siguiente "Un conjunto de prácticas que permite a las empresas comunicarse y colaborar con sus audiencias de forma interactiva y relevante a través de cualquier dispositivo móvil

---

<sup>1</sup> Jose María Estrade Nieto “Marketing Digital. Marketing móvil, SEO y analítica web”, Editorial Anaya multimedia, (2012)

o de red”.

### **2.3. Aplicaciones Móviles (Apps)**

Al hablar de aplicaciones móviles nos referimos específicamente a aquellas que se encuentran en teléfonos inteligentes (smartphones) y tablets. Antes de comenzar a entenderlas explicaremos su concepto, variedades y funcionamientos.

Según la MMA (Mobile Marketing Association) las apps se convierten en un soporte en sí mismo para comunicar, impactar, relacionarse, intercambiar y comerciar desde el punto de vista de marketing; ofrecen un importante servicio de valor añadido al usuario; además de ser en ocasiones soportes publicitarios para terceros (uno de los formatos más efectivos en la comunicación publicitaria y de marketing). La app, al cubrir una necesidad de forma inmediata, independiente y personalizada, es el vehículo más directo para estrategias de marketing dirigido, usando criterios de segmentación exigentes.

### **2.4. Concepto de aplicación móvil**

“Las aplicaciones móviles son uno de los segmentos del marketing móvil que mayor crecimiento ha experimentado en los últimos años”<sup>2</sup>. Podemos atribuir este crecimiento a que en la actualidad casi todo es digital y la accesibilidad a este medio está al alcance de cualquiera.

---

<sup>2</sup> Información extraída de Slideshare - <http://es.slideshare.net/mmaspain/libro-blanco-apps> (2011)

Las aplicaciones móviles no dejan de ser un software y se encuentran presentes en los teléfonos desde hace tiempo (proporcionan interfaces para envío de mensajes o servicios de voz) aunque toman mayor importancia aquellas que operan en teléfonos móviles y tablets. Se puede decir que una aplicación móvil es para un teléfono o tablet lo que un programa es para un computador de escritorio. Actualmente hay diversas aplicaciones de distintos tipos y funcionalidades pero aquellas que fueron las primeras estaban enfocadas a mejorar la productividad, por ejemplo, se trataba de alarmas, calendarios y recordatorios, entre otros.

Podemos establecer el comienzo de la época de las apps a mediados del año 2007 cuando aparece en el mercado el iPhone, lanzamiento en manos de la compañía Apple. Este teléfono, ahora llamado smartphone (teléfono inteligente), da un giro radical al mundo de las aplicaciones móviles y cambia para siempre la manera de interactuar con el teléfono. “Con este lanzamiento, Apple cambia la manera de interactuar con el teléfono, convirtiéndolo en un dispositivo intuitivo, potente, táctil y siempre online”<sup>3</sup>.

Con la arremetida de las apps aparecen también las “tiendas de aplicaciones” en donde se genera un mercado único y organizado de éstas. Aquí se exponen todas las aplicaciones móviles para distintos sistemas operativos dando al usuario un sitio ordenado desde donde puede escoger aquellas que le permitirán sacar el máximo potencial a su teléfono o tablet, mejorando considerablemente la

---

<sup>3</sup> Información extraída de Slideshare - <http://es.slideshare.net/mmaspain/libro-blanco-apps> (2011)

experiencia del usuario.

“Apple lanzó la App Store el 10 de julio de 2008. Tras un fin de semana de haber sido lanzada, desde esta tienda ya se habían descargado más de 10 millones de aplicaciones según un comunicado de prensa de Apple del 14 de julio de ese mismo año”.<sup>4</sup> Acto seguido, aproximadamente un mes después, Google lanza su denominado Android Market (posteriormente, en 2012, cambia de nombre a Google Play Store), tienda de aplicaciones con las mismas características y funciones de la App Store.

“Según declaraciones hechas por Google en el marco de su más reciente conferencia de desarrollo anual, el I/O16, tan solo en 2015 sus usuarios descargaron 65 mil millones de aplicaciones y los fabricantes de teléfonos móviles lanzaron 600 nuevos celulares con sistema operativo Android”.<sup>5</sup>

Es por esto que se generan nuevos modelos de negocios, en donde las aplicaciones aparecen como un elemento rentable tanto para los desarrolladores como para los mercados de aplicaciones. Es más, actualmente se han simplificado las herramientas para diseñar y programar una aplicación móvil, tanto así, que es posible producir una aplicación y lanzarla al mercado incluso por cuenta propia.

---

<sup>4</sup> Información extraída del portal CM&, <http://www.cmi.com.co/breve-historia-de-las-tiendas-de-aplicaciones-moviles> (2016)

<sup>5</sup> Información extraída del portal CM&, <http://www.cmi.com.co/breve-historia-de-las-tiendas-de-aplicaciones-moviles> (2016)

## 2.5. Concepto de web móvil

A diferencia de las aplicaciones móviles, que deben descargarse e instalarse en los dispositivos móviles, las web móviles son accesibles desde internet utilizando un navegador, sin la necesidad de descargar e instalar. Una desventaja de éstas es que no todas pueden verse bien en la pantalla (de la manera como fueron diseñadas) al ser visitadas desde un aparato móvil como lo son los teléfonos o tablets. Aquellas web que se adaptan a diversas pantallas se llaman *web responsive*, y, “son ejemplo del diseño líquido, ya que se puede pensar en ellas como un contenido que toma la forma del contenedor, mostrando la información según sea necesario. Así, columnas enteras, bloques de texto y gráficos de una web, pueden acomodarse en el espacio de una manera diferente – o incluso desaparecer – de acuerdo a si se entra desde un teléfono, una tablet o un ordenador”<sup>6</sup>.

Algunas de las diferencias entre aplicación y web móvil son que a diferencia de las aplicaciones, para poder ver una web es necesario siempre contar con conexión a internet, en cambio para utilizar una app no es esencial. Además las aplicaciones no poseen tiempo de espera excesivos y logran una navegación más fluida mejorando la experiencia del usuario. Es necesario destacar que éstas pueden complementarse, ya que no son necesariamente competidoras. Por ejemplo, una web puede ser útil como canal de información para motivar la descarga de la

---

<sup>6</sup> Javier Cuello - José Vittone. “Las aplicaciones” (2016)

aplicación.

## **2.6. Tipos de aplicaciones según su desarrollo**

Existen varias formas de desarrollar una aplicación a nivel de programación, cada una de ellas con distintas características y limitaciones. El tipo de aplicación que se elija desarrollar condicionarán el diseño visual y la interacción de la misma.

### **2.6.1. Aplicaciones Nativas**

“Las aplicaciones nativas son aquellas que han sido desarrolladas con el software que ofrece cada sistema operativo a los programadores, llamado genéricamente Software Development Kit o *SDK*”.<sup>7</sup> Así, iOS de Apple, Android de Google y Windows Phone de Windows tienen uno diferente y las aplicaciones nativas se diseñan y programan específicamente para cada plataforma, en el lenguaje utilizado por el SDK.

Estas aplicaciones no necesitan conexión a internet para funcionar y se actualizan constantemente, por lo que es necesario que sean descargadas nuevamente por el usuario para obtener la última versión.

“Una característica generalmente menospreciada de las apps nativas, es que

---

<sup>7</sup> Javier Cuello - José Vittone. “Las aplicaciones” (2016)

pueden hacer uso de las notificaciones del sistema operativo para mostrar avisos importantes al usuario, aun cuando no se esté usando la aplicación, como los mensajes de Whatsapp, por ejemplo”.<sup>8</sup>

“Estas aplicaciones se alimentarán de los recursos del propio smartphone, teniendo acceso a diferentes características como la cámara, el GPS, entre otras. Además de ésto, tienen muchas ventajas ya que, al estar diseñadas directamente para el software del terminal, tendrán un rendimiento optimizado, así como una interfaz mucho más adaptada al sistema operativo al cual el usuario está acostumbrado”<sup>9</sup>.

### **2.6.2. Aplicaciones Web o Web apps**

“Las aplicaciones web reciben este nombre porque se ejecutan en la internet. Es decir que los datos o los archivos en los que trabajas son procesados y almacenados dentro de la web.”<sup>10</sup>

“En este caso no se emplea un SDK, lo cual permite programar de forma independiente al sistema operativo en el cual se usará la aplicación”<sup>11</sup>. Esta condición logra que este tipo de aplicaciones sea más dócil y de fácil aplicación para cualquier sistema operativo.

---

<sup>8</sup> Javier Cuello - José Vittone. “Las aplicaciones” (2016)

<sup>9</sup> Información extraída del Blog - <http://qode.pro/blog/que-es-una-app-nativa/> (2014)

<sup>10</sup> Información extraída del Sitio web - <http://www.gcfaprendelibre.org/tecnologia> (2016)

<sup>11</sup> Javier Cuello - José Vittone. “Las aplicaciones” (2016)

Estas aplicaciones no necesitan de una instalación previa ya que se visualizan mediante los navegadores web, ya sea de un ordenador, teléfono o tablet como un sitio web normal. Además, es por esta misma razón, que “no se distribuyen en una tienda de aplicaciones, sino que se comercializan y promocionan de forma independiente”<sup>12</sup>. Cabe destacar que, al ser aplicaciones que funcionan sobre la web, éstas no necesitan de actualizaciones ya que siempre se estará visualizando la última versión de la misma. Pero, a diferencia de las aplicaciones nativas, éstas sí requieren de conexión a internet para funcionar de manera correcta. Éstas aplicaciones web, “habitualmente tienen menos características que las aplicaciones nativas por no poder acceder a todas las funcionalidades de los dispositivos”<sup>13</sup>

### **2.6.3. Aplicaciones Híbridas**

Este tipo de aplicación es una combinación entre los dos tipos introducidos anteriormente. El desarrollo de éstas es muy similar a la de una aplicación web, “y una vez que la aplicación está terminada, se compila o empaqueta de forma tal, que el resultado final es como si se tratara de una aplicación nativa”<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Javier Cuello - José Vittone. “Las aplicaciones” (2016)

<sup>13</sup> Información extraída de Slideshare - <http://es.slideshare.net/mmaspain/libro-blanco-apps>

<sup>14</sup> Javier Cuello - José Vittone. “Las aplicaciones” (2016)

## **2.7. Las aplicaciones como generadoras de ingresos**

Actualmente existe un alto porcentaje de desarrolladores que prefiere la publicidad como el principal método para generar ingresos, pero, lamentablemente este método es el menos efectivo al momento de hacerlo.

Existen varias formas de monetizar las aplicaciones móviles y a continuación describiremos 4 de ellas:

### **2.7.1. Aplicaciones pagadas**

Esta opción puede ser la más adecuada dependiendo del segmento al que se apunta y es la manera más simple de generar ingresos, pero, como es de conocimiento general, “a los usuarios no les gusta pagar y cada día más empresas prefieren sustituir este opción por otra de las disponibles para monetizar la app”.<sup>15</sup>

### **2.7.2. Aplicaciones gratuitas con publicidad (In-App Advertising)**

Mediante este modelo lo que se quiere lograr es cautivar al usuario cuando éste ya cuenta con la aplicación instalada en su aparato móvil. Se concentran los esfuerzos en conseguir publicidad capaz de captar usuarios.

“La aplicación muestra publicidad de terceros. Lo más conveniente sería llegar a

---

<sup>15</sup> Marketing móvil, “Se puede ganar dinero con apps” (2015)

acuerdos con anunciantes específicos, pero, si no es posible, se puede recurrir a redes de anuncios, que ofrecen menor rentabilidad pero se asumen el trabajo de conseguir anunciantes”.<sup>16</sup>

Este modelo tiene gran aceptación por los usuarios pero lamentablemente no genera tantos ingresos como lo que se llega a obtener utilizando otro sistema. Un ejemplo claro de este método es el conocido juego Angry Birds.

### **2.7.3. Aplicaciones con suscripción**

“En este caso los usuarios pueden suscribirse a los contenidos ofertados en la app. Este modelo de negocio es una opción típica para diarios y revistas cuyos lectores ya están habituados a pagos periódicos”.<sup>17</sup>

### **2.7.4. Aplicaciones Freemium / In-App Purchases**

Son aquellas aplicaciones que se descargan de manera gratuita permitiendo al usuario conocer sus funcionalidades y, luego, se ofrecen mejoras y características opcionales a la misma aplicación las cuales se adquieren mediante las compras In-App.

“Como norma general, el modelo de Apps Freemium es el más recomendable,

---

<sup>16</sup> Marketing móvil, “Se puede ganar dinero con apps” (2015)

<sup>17</sup> Marketing móvil, “Se puede ganar dinero con apps” (2015)

permite a los usuarios conocer la aplicación y utilizarla. Si les convence y les resulta útil pagarán para obtener más funcionalidades”.<sup>18</sup>

Este modelo es el que genera más ingresos en la actualidad, y, además es el modelo de negocio con mayor crecimiento en el mundo. Esto lo hace ser la opción favorita de las empresas al momento de querer rentabilizar su negocio mediante una aplicación. Ejemplos de este modelo son las aplicaciones como Skype y Dropbox.

## **2.8. Breve conclusión sobre las aplicaciones móviles**

Las aplicaciones, además de entregar claros beneficios para los usuarios y para las marcas se han transformado en herramientas de fidelización de usuarios y clientes. A su vez, se utilizan como herramientas de gestión y canal de ventas capaces de generar notoriedad e imagen de marca. Y, es así, como en estos últimos años, las aplicaciones móviles han ganado terreno en el mundo de los negocios siendo capaces, además, de generar ingresos transformándose en negocios rentables y seguros.

## **2.9. Plataformas multilaterales**

Las plataformas multilaterales existen hace muchos años pero recientemente han

---

<sup>18</sup> Marketing móvil, “Se puede ganar dinero con apps” (2015)

incrementado gracias a los avances en tecnología de la información, especialmente a aquellos relacionados con la expansión de internet. En estos modelos de negocio un empresario aporta la base del sistema para que otros, ajenos a su actividad, establezcan relaciones o negocios, creando de este modo valor en el mercado al interactuar entre sí. Al reunir a dos o más grupos distintos de clientes interdependientes y darle servicio a los dos, es fundamental la participación de ambos ya que si uno de ellos se retira el sistema deja de funcionar. “El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como «efecto de red»”<sup>19</sup>

## **2.10. Plataformas que crean valor**

Toda estrategia de negocios busca lograr ventajas competitivas dentro de las industrias donde se desarrollan. Es decir, “que la empresa sea capaz de generar y capturar más valor que sus competidores”<sup>20</sup>. Hablamos de generar valor al ser capaz de aumentar la brecha entre la valoración de los consumidores y el costo del servicio.

Si nos centramos en el área de transporte, donde se desempeña Uber, debemos considerar que la demanda está dada por las siguientes alternativas disponibles: transporte público, taxis, colectivos, vehículos particulares, bicicletas y, finalmente,

---

<sup>19</sup> Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. “Generación de modelos de negocio”, Editorial Deusto S.A (2011)

<sup>20</sup> Información extraída del Blog - [http://focoeconomico.org/2016/04/27/la-economia-uber/#\\_ftn1](http://focoeconomico.org/2016/04/27/la-economia-uber/#_ftn1)

caminar, entre otras. Cada opción está ligada a un costo monetario, por lo que las personas eligen su opción de transporte en función del costo y beneficio de cada una de ellas. “Por ejemplo, es de esperar que la demanda de viajes en bicicleta sea menor en días de lluvia y, consecuentemente, que aumente la demanda de taxis y otros medios de transporte”<sup>21</sup>.

En el caso de Chile, como en muchos otros países, el transporte público está regulado por el Gobierno, y es éste el que fija las tarifas. Además existe un cierto número de vehículos disponibles para prestar el servicio a la comunidad y satisfacer la demanda. Esta demanda aumenta cada día y exige una mayor calidad de servicio al momento de trasladarse de un punto a otro de la ciudad, ya sea menor tiempo de espera, menor costo o mayor rapidez, entre otros. Podemos decir que la naturaleza de la demanda del transporte en general es volátil, ya que depende de horarios, clima, imprevistos, etc. “Es ahí donde Uber encuentra su nicho e introduce su plataforma para conectar pasajeros y propietarios de autos que quieran trabajar de choferes cuentapropistas. El servicio prestado por Uber arbitra las fricciones creadas por la regulación del taxi. ¿Cómo? Utilizando un algoritmo que fija precios y se ajusta, simulando el libre mercado, en función de la cantidad de pasajeros y conductores disponibles en cada momento y espacio geográfico.”<sup>22</sup>

Uber actualmente se encuentra en etapa de expansión, por lo que se está

---

<sup>21</sup> Información extraída del Blog - [http://focoeconomico.org/2016/04/27/la-economia-uber/#\\_ftn1](http://focoeconomico.org/2016/04/27/la-economia-uber/#_ftn1)

<sup>22</sup> Información extraída del Blog - [http://focoeconomico.org/2016/04/27/la-economia-uber/#\\_ftn1](http://focoeconomico.org/2016/04/27/la-economia-uber/#_ftn1)

centrando en captar público, tanto usuarios como choferes. Para lograr esto las energías están puestas en que los usuarios paguen, generalmente, precios menores a los que pagarían utilizando otro medio de transporte utilizando descuentos y promociones que cautiven y eviten que éste se torne a la competencia. Para los choferes se busca entregarles un mayor margen de ganancia al que obtendrían manejando, por ejemplo, un taxi. Además se suma la libertad de horario laboral, sin existir un mínimo o máximo de horas en servicio.

Esta plataforma permite libertades tanto para usuarios como para choferes, las que entregan un valor agregado al servicio que se está prestando. Será este valor agregado lo que pasará a ser una ventaja competitiva de la empresa aumentando su valoración a nivel de usuarios, y por consecuencia, como empresa.

“Uber crece, según lo que hemos visto, por la necesidad de una nueva opción diferente al transporte público en las ciudades, y que corresponde más a la necesidad que tiene la gente de dejar de manejar su carro”.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup>Diario El tiempo online, “¿Cómo está Uber en el mundo?”, <http://www.eltiempo.com/>-(2017)

## CAPÍTULO III: DESARROLLO DEL TEMA

### 3.1. Descripción de la empresa

Uber Technologies Inc., es una empresa internacional que proporciona a sus clientes, a través de su software de aplicación móvil, una red de transporte privado<sup>24</sup>. Esta red conecta a los pasajeros con conductores de vehículos registrados en su servicio proporcionando un estimado de la tarifa, recorrido e información del conductor y pasajero.

El servicio aprovecha las funciones de geolocalización, conectividad y GPS del teléfono móvil para lograr esta conexión.

Al indicar el punto de partida y llegada, el pasajero puede conocer el costo estimado de su trayecto, y si decide tomar el viaje, el sistema le asigna el chofer más cercano. El chofer a su vez, puede aceptar o rechazar el viaje.

Uber cuenta, actualmente, con tres opciones de pago. La primera es por medio de tarjetas de crédito, la cual se registra una vez al descargar la aplicación móvil. La segunda es mediante una cuenta de PayPal, la cual descuenta el monto directamente desde tarjetas de débito. La tercera opción es por medio de efectivo, esta opción comenzó , en Chile como plan piloto, el 25 de julio de 2016.

---

<sup>24</sup>Información extraída de Wikipedia - <https://es.wikipedia.org/wiki/Uber> (2016)

### **3.2. Historia de la empresa**

Diciembre de 2008: Garret M. Camp, un canadiense licenciado en ingeniería, se encontraba en París junto a un amigo, el californiano Travis Kalanik, para asistir a LeWeb, un congreso sobre los negocios del futuro y la innovación. Esperando un taxi que no paraba o nunca llegaba, fue que a las puertas de este evento, unas cuantas maletas, mucha lluvia, y quizás, un poco de mal humor, a este par de amigos se les ocurrió la idea de uno de los negocios más revolucionarios de los últimos años. ¿Qué pasaría si con mi móvil pudiese llamar a un coche para que estuviese en el lugar adecuado en el momento adecuado? Con esta sencilla idea comenzó lo que después pasaría a ser Uber.

Principios de 2009: Garret venía de vender su primer negocio por un monto millonario: StumbleUpon, una suerte de red social, fundada en 2002 y vendida a Ebay en 2007 por US \$75 millones (en 2009 volvió a comprar la empresa junto con el otro socio fundador, Geof Smith). Por lo que éste contaba con fondos y con ganas para buscar su próximo objetivo.

En una situación similar se vio Travis Kalanik, el 1996 fundó con sus compañeros de universidad el motor de búsqueda Scour, vendido a Angel Investors en el 2000; con los fondos montaron el 2001 RedSwoosh, una web de intercambio de archivos, que también terminó siendo vendida a Akamai en 2007 por US \$15 millones. La historia se repetía respecto a su par canadiense: fondos disponibles

para buscar un nuevo proyecto.

La insistencia del primero sobre el segundo para hacer realidad las ideas de París, terminó dando sus frutos y ambos terminan asociándose bajo el título de UberCab en marzo de 2009, y con US \$250 millones en fondos iniciales.

Enero-Septiembre de 2010: Nueva York presencié los primeros vestigios de lo que hoy conocemos como Uber, fue allí donde se lanzaron los primeros prototipos para la aplicación móvil. Un par de coches luchando en las transitadas calles de Nueva York sirvieron para lanzar, en julio de 2010, UberCab en San Francisco. El éxito se veía venir.

Las primeras apariciones en la prensa no se hicieron esperar e incluso ya se hablaba de abrirse a nuevos mercados. Los usuarios estaban encantados por la rapidez del servicio, un poco más caro pero útil y con coches mucho más cómodos. Definido por muchos como el transporte por taxi del futuro, el cual elimina todo lo malo y solo deja la buena experiencia para el usuario.

Octubre de 2010: Durante este mes Uber presencié lo que vendría a ser su futuro: el apoyo de los grandes inversores v/s el odio de las asociaciones de transporte.

Las buenas críticas llegaron a oídos de algunos inversores y pronto valoraron la compañía en US \$4 millones, además de añadir un incentivo de US \$1.250

millones para jugar en el mercado del transporte Californiano. Acto seguido, en las oficinas de la empresa se recibió una curiosa notificación; la Comisión de Servicios Públicos de California pidió expresamente el cese y cierre de la compañía por actuación ilícita. Estas eran las primeras demandas contra UberCab, a las que los fundadores se enfrentaron con optimismo, pero con un cambio de nombre a Uber, a secas, para evitar problemas al hacer referencia a Cab (taxi). Y con ese sistema han seguido hasta hoy.

Año 2011: La compañía terminó uno de sus mejores años con el cambio de su Director Ejecutivo o CEO por sus siglas en inglés: el Ingeniero Ryan Graves tomó las riendas de la empresa de manos de sus fundadores, quien tan convencidos dejó a los inversores que el 14 de febrero recibió US \$11 millones de un grupo de éstos y con el plus de una valoración de US \$60 millones. El camino, además, se estaba allanando con varios mensajes de los fundadores para proveer a los europeos también de otro tipo de servicio de taxis.

Varias ciudades de Estados Unidos acogieron a la compañía, entre ellas la que vio el proyecto en forma de prototipo, Nueva York en mayo, seguido de Seattle, Chicago y Washington D.C. Todo esto con la presión de Olacabs o Lyft, sus principales competidoras.

De forma simultánea consiguió dos proezas: US \$37 millones en otra ronda de financiación y hacer realidad lo que se pensó aquella tarde lluviosa del 2008,

estrenar Uber en París en Diciembre del 2011 y con el nuevo servicio UberMoto especial para empresarios.

Año 2012: Nuevas tarifas más baratas, diferentes colores y gama de coches (que dejan de ser estrictamente negros) a través del lanzamiento de Uber X en Londres (Julio 2012) y además de otra ronda de financiación por US \$5 millones, Uber se expande a otras ciudades, además de Toronto, Berlín, Ámsterdam, Roma, Estocolmo, Londres y Milán.

Pero los problemas crecen en San Francisco, las demandas por actividad ilícita se acumulan, las acusaciones de gestión de una flota ajena que opera sin licencias de transporte de pasajeros llegaban desde todos los puntos y todas con las mismas acusaciones que el Fiscal Gary Oswald de San Francisco impuso sobre la compañía:

"Uber está violando descaradamente este régimen legal sin siquiera molestarse en ofrecer un pretexto para sus actos abiertamente ilegales al igual que lo han hecho en la ciudad de Nueva York, Chicago y otros lugares. Al ignorar la ley Uber está poniendo en peligro los medios de vida de hombres y mujeres que impulsan de forma segura y siguen las reglas."<sup>25</sup>

Año 2013: Uber inaugura el año nuevo siendo valorado en US \$3.500 millones

---

<sup>25</sup> Información extraída de Hipertextual - <https://hipertextual.com/2015/10/historia-uber> - (2015)

pero recibiría una de las peores demandas de su historia, nada que ver con su actividad, una mujer de 20 años de edad acusó a su conductor de Uber de violarla después de haber realizado el transporte hacia su casa; y tras esta acusación vinieron otras, incluso por homicidio.

Pero Uber no se amilanó. México y Colombia vieron entrar a la compañía por la puerta grande, el Estado de California aprobó una ley para permitir la actividad de Uber (la cual ha sido emulada por otros Estados posteriormente) y lograron una nueva financiación de US \$258 millones. Esta vez con Google de por medio, ni más ni menos. Además se expande a India y Sudáfrica.

Año 2014: La expansión rápida y voraz de Uber por el mundo queda patente por el incremento de todas las noticias que se suceden en los medios internacionales. Las novedades de la compañía, que habían quedado relegadas a la prensa estadounidense, comienzan a hacerse eco del éxito y sobre todo de la amenaza. Para Uber el 2014 fue el año con más cantidad de anuncios. Con un global de US \$3.390 millones de financiación durante este año, Uber volvió a enfrentarse a uno de sus problemas más graves, la actitud arrolladora con la que entraba en sus nuevas conquistas se le empezaba a venir encima en forma de prohibiciones, y esta vez muy en serio.

Alemania prohibía la actividad de Uber para luego volver a levantarlo, para volver a prohibirlo demostrando poca claridad en su política. París siguió el mismo

camino, con la excepción de una de las varias filiales de la compañía, UberPOP, que sí pudo continuar con su actividad.

Y llegaron a Madrid y Barcelona pero protestas, avisos y quejas colocaron a España como uno de los países más agresivos de todos contra la empresa. Tanto que en apenas tres meses se consiguió que el juez prohibiese la actividad de Uber a la espera del juicio.

Pero la presión cansa, Uber lanza un aviso a todos los medios tentados a criticar a la compañía en el que se pensaban tomar medidas para acabar con esas circunstancias. Más de un millón de dólares querían invertir en "parar" a la prensa. En Julio de 2014 Uber se expande a China, Laos y Nigeria. Además, se lanza en Agosto UberPool, plataforma para compartir los viajes.

Año 2015: Sus prohibiciones siguen tal y como las dejaron en 2014, su expansión continúa sin límites, y sus valoraciones y financiaciones rozan niveles históricos para cualquier compañía. Se plantean incluso salir a la bolsa. La imaginación de Uber no conoce límites y las versiones de la empresa de transportes se suceden una tras otra como lo son UberBoat y UberEats entre otras. Además se conoce su asociación con Duolingo, plataforma para aprender idiomas. Incluso, logran ser legales en México y según anunciaron, legales en Gran Bretaña, lo cual marcaría un precedente para el resto de la Unión Europea.

Uber quiere triunfar en China, donde de hecho se encuentra conquistando el terreno en este momento, para lo cual ha recibido una cuantiosa financiación y luchando contra el gigante Lyft.

Con todo esto y siete años después de aquella tarde en París de Garret M. Camp y Travis Kalanik, la compañía vale 50.000 millones de dólares.<sup>26</sup>

Año 2016: Este podría ser llamado como el año negro de Uber. Se reporta que la compañía habría experimentado pérdidas a nivel financiero estimadas en 1.200 millones de dólares solo en la primera mitad del semestre. Estas pérdidas se atribuyen a que la empresa acostumbra a realizar subsidios a sus conductores. “Tanto en Estados Unidos como en el resto del mundo, la compañía básicamente amortiza los costos de un viaje en Uber pagando de su bolsillo a los choferes, de manera que los precios se puedan mantener sin alzas”<sup>27</sup>.

Aún así, la segunda mitad del año éstas pérdidas disminuyeron a 750 millones de dólares, lo que implica que aunque Uber esté perdiendo dinero sus inversionistas siguen confiando en la marca y esto se atribuye a la rápida expansión y crecimiento de la empresa a nivel mundial.

Otro punto negro en el crecimiento de Uber es el cierre de operaciones en China,

---

<sup>26</sup> Información extraída de Hipertextual - <http://hipertextual.com/2015/10/historia-uber> - (2015)

<sup>27</sup> Información extraída del portal - <https://www.fayerwayer.com/2016/08/uber-ha-perdido-1-200-millones-de-dolares-solo-en-2016/> - (2016)

donde se tuvo que llegar a un acuerdo con su competencia Didi Chuxing para fusionar ambas partes. De esta fusión se generó una entidad valorada en 35 millones de dólares y donde los propietarios de Uber tendrán solo un 20% de las acciones de esta nueva empresa resultante. De la misma forma Didi decidió invertir 1.000 millones de dólares en su contraparte, Uber San Francisco la cual opera en alrededor de 70 países de todo el mundo.

A pesar de todo esto Uber termina el año valorado en 69.000 millones de dólares.

### **3.3. Requisitos para ser chofer**

Para ser un chofer Uber se debe presentar la documentación que la compañía exige, por ejemplo, en Chile se exige:

- Licencia de conducir vigente.
- Certificado de antecedentes: sin antecedentes.
- Celular o tablet con Android o iOS.
- Cuenta bancaria para depósitos semanales.
- Participar de las sesiones informativas de Uber de manera presencial o virtual.

### **3.4. Requisitos para el usuario**

El pasajero deberá descargar la aplicación desde las tiendas de Android o iPhone,

deberán tener conexión móvil a Internet y registrarse en el servicio e ingresar una tarjeta de crédito, desde donde se debitará el costo del viaje. Las tarifas suelen ser más bajas que las de un taxi convencional. No tiene costos adicionales más allá del precio que registró el sistema durante el viaje.

Una vez activado el servicio en el smartphone, el usuario solicita el auto, el sistema ofrece al chofer más cercano con los datos personales, número de patente y modelo del auto.<sup>28</sup>

### **3.5. Montos de inversión a nivel global**

En el mundo emprendedor, Uber es considerado un unicornio, una de las raras compañías que por los millones de usuarios que atraen y/o los miles de millones de dólares (mmdd) de ventas que tienen, están cotizadas en valuaciones de más de 1 mmdd. Con su valuación de 40 mmdd, Uber no sólo es considerado un unicornio, sino que junto con Airbnb, Dropbox, Pinterest y Snapchat es parte del grupo de los “decacornios”, las empresas que sin haber debutado en bolsa, ya valen más de 10 mmdd.

Uber no sólo obtiene recursos de sus inversionistas y sus clientes, sino que también los conductores ‘invierten’ en la empresa al poner su vehículo particular a disposición de quien quiera pagarles por transportarlos, lo cual previene la ‘quema’

---

<sup>28</sup> Información extraída de Uber - <https://drive.uber.com/argentina/preguntas-frecuentes/>- (2016)

de efectivo por inversión en activos.

Uber es una de las organizaciones exponenciales que rompen con nuestras concepciones de una industria completa. “En lugar de usar ejércitos de empleados o plantas físicas enormes, es una organización más pequeña enfocada en las tecnologías de la información, que desmaterializa los negocios de bienes físicos intensivos característicos del siglo XX, a través de la creación de nuevos productos y canales de ingresos en sólo meses.”<sup>29</sup> Es decir, la compañía de transporte más grande y valiosa del mundo, no es dueña de un solo vehículo.

Como se puede ver en el Anexo 1, las inversiones de Uber desde 2009 a 2016 reflejan la llegada de inversionistas en los momentos clave en que la empresa toma decisiones. Por ejemplo, el año 2013 se ve una inversión de 258 millones correspondientes a su alianza con Google y en 2016 inversiones por 2 billones por parte de empresas chinas.<sup>30</sup>

### **3.6. Modelo de negocios CANVAS**

Para analizar el modelo Canvas de la empresa en cuestión se tomaron como guía dos modelos Canvas ya existentes realizados por terceros los cuales se

---

<sup>29</sup> Diario Forbes online - “La disrupción tecnológica misma amenaza el futuro de uber”- <http://www.forbes.com.mx/> - (2015)

<sup>30</sup> Información extraída de Crunchbase - <https://www.crunchbase.com/organization/uber/funding-rounds> - (2017)

estudiaron por separado llegando a concluir y rescatar aquellos puntos que ambos tenían en común. A continuación se describen y explican dichos puntos del modelo que dan paso al análisis de la empresa.

### **3.6.1. Segmentos de clientes**

El caso de Uber presenta una nueva situación en el tema de segmentación. Al tratarse de una aplicación y trabajar mano a mano con la última tecnología y conectividad se habla de que ya no es la empresa quien decide lo que el usuario necesita sino que es éste quien busca lo necesario para satisfacer sus necesidades. “Gracias a la tecnología, el poder que tenían las marcas para decidir por el consumidor pasó hacia los clientes”<sup>31</sup>.

Otro punto importante que vale la pena recalcar es que al tratarse de una aplicación ésta no es nada por sí sola, son los usuarios que la descargan, aceptan y utilizan quienes le agregan valor y potencian sus funcionalidades y servicios.

En el siguiente modelo se determinó que dentro de los usuarios de Uber están las personas que no poseen vehículos, también aquellas personas que no desean manejar por su cuenta a una fiesta, función o evento, otras que quieren viajar con estilo y por último aquellas que desean un taxi de costo eficiente a su disposición. Por otro lado encontramos a los conductores, quienes también son clientes, y aquí

---

<sup>31</sup> Diario El Financiero online, “La tecnología dotó de poder a Uber”, <http://www.elfinanciero.com.mx/> - (2015)

se encuentran las personas que tienen ya un vehículo propio y desean ganar dinero gracias a éste, otras personas que disfrutan de manejar, y aquellas que desean ser llamadas socias en lugar de choferes.

Podemos definir entonces a Uber como una plataforma multilateral, lo que significa que “reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes y actúan como intermediarios entre estos grupos para crear valor. Este tipo de plataformas solamente son valiosas para un grupo de clientes si los demás grupos de clientes también están presentes”<sup>32</sup>.

### **3.6.2. Propuesta de Valor**

Para los clientes, la ventaja de Uber es que posee un tiempo de espera mínimo para el usuario, cuenta con precios menores a las tarifas regulares de los llamados taxis, es un transporte que no requiere la necesidad única de usar efectivo y tiene visualización del ETA (Estimated Time of Arrival) y rastreo del vehículo en el mapa. Además, se puede conocer el valor final del viaje antes de pedirlo y la ruta sugerida por la aplicación. Todo esto sumado a que se puede conocer al chofer y saber su puntuación general proporciona mayor confianza para el usuario antes de abordar el vehículo.

Para los clientes que son conductores Uber, la ventaja de éste es que es una

---

<sup>32</sup>Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, “ Generación de modelos de negocio”, Editorial Deusto S.A - (2011)

fuentes de ingreso adicional, cuenta con horarios flexibles de trabajo, puede ser trabajo part-time y posee procedimientos sencillos de pago. Además el proceso de inscripción es rápido y no tiene exigencias mayores aparte de contar con un vehículo y tener los antecedentes necesarios.

Como se mencionó anteriormente, una aplicación por sí sola no causa mayor impacto, se necesita del usuario para agregarle valor. “El valor de las plataformas multilaterales aumenta a medida que aumenta el número de usuarios, fenómeno que se conoce como *efecto red*”<sup>33</sup>.

### **3.6.3. Canales**

El principal canal de comunicación de Uber es su aplicación móvil, desde ésta se puede acceder al servicio, consultar viajes anteriores y reportar dudas o problemas entre otros. Tanto usuarios como choferes se deben comunicar a través de ésta por lo que pasa a ser fundamental en la implementación y respuesta al cliente. El correcto y fácil funcionamiento de la aplicación estará en directa relación con la aceptación o rechazo del usuario.

Además de la aplicación Uber cuenta con una página web ([www.uber.com](http://www.uber.com)) la cual se adapta a cada país o ciudad donde el usuario se encuentra. Por ejemplo, en Chile ésta pasa a ser [www.sociosuber.cl](http://www.sociosuber.cl). Aquí se encuentra información sobre cómo utilizar el sistema, beneficios y automóviles entre otros. Además se entrega

---

<sup>33</sup> Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, “Generación de modelos de negocio”, Editorial Deusto S.A - (2011)

información de contacto en donde se indica una dirección del centro de soporte y número de teléfono con atención las 24 horas. La aplicación puede ser descargada para Android, Windows phone y también para iOS (Apple).

#### **3.6.4. Relación con los clientes**

En este caso la empresa utiliza principalmente dos categorías de relaciones con sus clientes. La primera es de autoservicio, en donde no se mantiene una relación directa con el cliente, sino que se limita a proporcionar todos los medios necesarios para que los clientes puedan servirse ellos mismos. La segunda se trata de una creación colectiva, en donde se recurre a la colaboración de los clientes para crear valor. Ambas categorías se entregan mediante la aplicación y página web.

Así mismo, es importante la captación y fidelización de clientes, por lo que se busca fomentar una buena relación con el cliente para fidelizarlo y así favorecer las ventas y atraer nuevos usuarios. Para lograr dichos objetivos, la empresa utiliza principalmente redes sociales tales como Twitter, Facebook, LinkedIn e Instagram. Además existe una preocupación por el usuario y su experiencia utilizando el servicio prestado, por lo que la empresa pone a disposición de éste su plataforma de servicio al cliente desde donde se presta soporte tanto a usuarios como a conductores. Otro punto importante en la fidelización es la retroalimentación entre ambos, por lo que existe un sistema de reseñas y

calificaciones de modo de generar cercanía entre ellos.

### **3.6.5. Fuentes de Ingresos**

El modelo de negocio de Uber cuenta con ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes. La principal fuente de ingresos de la empresa se realiza mediante el sistema de cobros por viajes, Uber cuenta con cobros por kilómetros recorridos, tarifas variables con respecto al mercado y costos por tipo de servicio, este último depende del medio de transporte elegido por el usuario por ejemplo si utiliza UBER X, UBER Taxi, UBER Black, UBER SUV, etc., posee distintas tarifas.

### **3.6.6. Recursos Clave**

Uber cuenta con más de un recurso clave, entre ellos encontramos los recursos físicos, los cuales son sus oficinas en distintos países y ciudades del mundo, estando su base central en San Francisco, California. Recursos intelectuales, en este caso, su base de datos tanto de usuarios como de choferes la cual aumenta día a día. Pero lo más importante es su plataforma tecnológica que pone en contacto a quien necesite moverse con personas que prestan el servicio de transporte. Este recurso imprescindible, los conductores verificados, pasan por un riguroso estudio de seguridad que contempla la revisión de antecedentes penales, judiciales, historial de multas de tránsito, referencias laborales, personales y

bancarias; y verifica que tengan su documentación en regla. Cabe señalar que Uber, “En lugar de usar ejércitos de empleados o plantas físicas enormes, es una organización más pequeña enfocada en las tecnologías de la información, que desmaterializa los negocios de bienes físicos intensivos característicos del siglo XX, a través de la creación de nuevos productos y canales de ingresos en sólo meses. Es decir, la compañía de transporte más grande y valiosa del mundo, no es dueña de un solo vehículo”.<sup>34</sup>

### **3.6.7. Actividades Claves**

En este caso Uber se enfoca en las actividades claves relacionadas con su plataforma/red. “Los modelos de negocio diseñados con una plataforma como recurso clave están subordinados a las actividades clave relacionadas con la plataforma o la red”<sup>35</sup>. Este modelo de negocios necesita que su plataforma esté en constante desarrollo y cuente con una excelente mantención. Además, al contar con sistemas de pago mediante tarjetas bancarias debe funcionar sin problemas. La gestión, prestación de servicios y la promoción de dicha plataforma pasan a ser fundamentales.

Uber se preocupa de desarrollar un buen marketing para atraer clientes, se enfoca

---

<sup>34</sup> Diario Forbes online - “La disrupción tecnológica misma amenaza el futuro de uber” - <http://www.forbes.com.mx/> - (2015)

<sup>35</sup> Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, “ Generación de modelos de negocio”, Editorial Deusto S.A - (2011)

también en realizar correctas evaluaciones para la contratación seria de conductores verificados, cuenta con eficiente administración de pagos a los conductores y por último se especializa en dar un buen soporte y plataforma a los clientes.

### **3.6.8. Alianzas Clave**

Uber complementa las capacidades y optimiza la propuesta de valor con conductores que posean vehículos, eficientes procesadores de pago, proveedores de mapas (API) e inversionistas, quienes permiten que la empresa siga creciendo. Su principal asociación es la que crea en conjunto con los dueños de automóviles que prestan el servicio y se esfuerza para que éste servicio sea lo mejor posible por medio de su soporte web.

### **3.6.9. Estructura de Costos**

Uber busca diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable gracias a una infraestructura tecnológica en constante desarrollo, salarios a empleados base y eventos de lanzamiento en nuevas ciudades junto con gastos en marketing permanentes. Al no poseer bienes asociados al transporte de pasajeros, rubro del negocio, Uber utiliza principalmente un enfoque según costes; “Este enfoque pretende crear y mantener una estructura de costes lo más reducida posible, con propuestas de valor de bajo precio, el máximo uso posible de sistemas

automáticos y un elevado grado de externalización”<sup>36</sup>.

### **3.7. Condiciones del entorno que han generado oportunidades y amenazas para Uber**

#### **3.7.1. Oportunidades**

##### **3.7.1.1. Descontento con la oferta de transporte privado existente**

Sin duda, la llegada de aplicaciones como Uber, supone una competencia para los servicios de transporte privados existentes, concretamente los taxis, lo cual está generando no solo una resistencia sino que un enfrentamiento directo de este sector contra Uber.

Pero es importante recalcar que una aplicación en sí misma no es nada, si la aceptación del usuario final no existe, es decir, si el usuario que paga por ser transportado, ha aceptado y valorado la aparición de esta nueva opción, es él quien busca estas aplicaciones y no al revés. Además, es él quien protesta y defiende que el servicio de Uber es mejor que el que ofrecen los taxistas.

Si el usuario posee Uber en su dispositivo móvil y le permite localizar y llamar vehículos en el área donde está en forma inmediata y, además, es más económica

---

<sup>36</sup> Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, “ Generación de modelos de negocio”, Editorial Deusto S.A - (2011)

que los tradicionales taxis, es entendible que lo prefiera.

### **3.7.1.2. La Innovación de Uber frente al transporte local**

El sector del transporte privado de pasajeros es un segmento antiguo que presenta muy poca evolución, apenas ha modificado sus conceptos iniciales. La innovación y la aplicación de nuevas tecnologías está llevando a cambios profundos en muchos sectores en todos los segmentos, aquellos que más resistencia están oponiendo se están quedando atrás.

Un ejemplo claro es la introducción del sistema de calificación de la experiencia de viaje para conductores y pasajeros, una medida centrada en el usuario para mostrar satisfacción o descontento con el servicio de manera expedita y también para proporcionarle retroalimentación honesta y transparente. Esto disminuye la falla del mercado conocida como “asimetría de la información”.

La información asimétrica existe porque el vendedor del producto conoce más y mejor el producto que el comprador, y esto le permite operar de manera ineficiente. Con los taxis, las personas no saben desde antes si están bien o mal calificados. Ahora los usuarios cuentan con más elementos que antes.

Otro ejemplo de innovación en el sistema es que a través de la aplicación se posee acceso a la información completa sobre conductor y su vehículo antes de

iniciar el viaje, lo cual permite al usuario tener más confianza al momento de abordar el vehículo.

### **3.7.1.3. Posibles usuarios y socios en cada nueva ciudad que opera**

Como ya hemos mencionado con anterioridad tanto el servicio, la comodidad e incluso las tarifas más económicas han hecho que esta aplicación se convierta en un inseparable para los usuarios, pero además una fuente laboral prometedora y bien pagada para los transportistas.

Esto debido a que Uber hace posible que una persona común y corriente, que cumpla con pocos requisitos, transforme su vehículo en un “taxi” sin necesidad de pagar permisos de circulación de transporte público.

Por otra parte, Uber se transforma en una excelente opción para hombres y mujeres que no cuentan con un salario fijo mensual e incluso se convierte en una oportunidad para quienes deseen poseer un ingreso adicional. También la empresa para los socios-transportistas es una oportunidad económica flexible, un estudio<sup>37</sup> realizado en Estados Unidos reveló que 87% de los socios conductores - en diferentes mercados- escoge Uber gracias a la flexibilidad de fijar sus propios horarios y días en los que quieren conducir usando la plataforma.

---

<sup>37</sup> Alan Krueger & Jonathan Hall “An Analysis of the Labor Market for Uber’s Driver-Partners in the United States” - (2015)

En el caso de los usuarios, cuando entra Uber a operar en alguna ciudad, le prefieren principalmente por la seguridad ya que poseen información sobre el vehículo y el conductor, adicionalmente escogen Uber puesto que es una oportunidad de acceder al transporte de forma expedita y cuando ellos lo demandan. Por ejemplo, en algunas ciudades que no cuentan con bastante transporte nocturno, aparece Uber como una oportunidad para los usuarios de ocupar la aplicación para trasladarse en horario de poca oferta de transporte público.

### **3.7.2. Amenazas**

#### **3.7.2.1. Competencia**

Actualmente la principal competencia de Uber es su par, Cabify. Esta empresa, si bien funciona de manera similar a la empresa analizada, cuenta con diferencias que vale la pena mencionar. Entre estas diferencias, la principal, y quizás más importante, es la diferencia de tarifas. Cabify, no cuenta con sistema de tarifa dinámica como el que tiene Uber, por lo que los trayectos cuentan con valores fijos. Solo se cobra por kilómetro, sin incluir la variable de tiempo.<sup>38</sup>

Cabify dice “los conductores de Cabify ganan más”<sup>39</sup>. Esto hace referencia a la

---

<sup>38</sup> Información extraída de Cabify - <https://www.cabify.com/chile> - (2017)

<sup>39</sup> Información extraída de Cabify - <https://cabify.com/drivers> - (2017)

comisión por servicio prestado, la cual descuentan al momento de realizar el pago respectivo a sus conductores. En el caso de Uber la comisión va entre el 25% y el 28% dependiendo del vehículo que uno solicite. Cabify, por su lado cobra una comisión que va entre 23%, 25% y 30% dependiendo de la categoría. Este factor influye al momento de captar conductores ya que se entiende que cada conductor quiera tener un mayor beneficio al unirse a estas plataformas.

La amenaza constante de que aparezca un nuevo competidor directo es latente, esto puesto que el sistema que se utiliza es imitable. Existen varias empresas que cuentan con éste sistema pero lo que lo hace tener valor y realmente funcionar es la capacidad de responder rápidamente a las necesidades de traslado de los usuarios y el buen funcionamiento de la plataforma. En este sentido, Cabify se ha posicionado como la principal amenaza ya que cumple con ambos requisitos.

Otra diferencia es que, en Cabify, a diferencia de Uber todos los choferes deben someterse a una evaluación psicológica y capacitación. Esta evaluación es complementaria a la revisión de todos sus antecedentes personales y de conductor. Una vez entrevistados y evaluados se les acepta o rechaza para conducir en la ciudad posterior a su capacitación respectiva. Además, se le proporciona, a cada chofer, un seguro comprensivo durante el viaje (puerta a puerta). Este seguro “cubre daños propios, pérdidas y/o daños al vehículo asegurado a causa de Incendio, rayo, robo, terremoto, derrumbe, vendaval, erupción volcánica, tornado, explosión, desórdenes públicos, daños por maldad,

caída de objetos sobre el auto e impacto de proyectiles, hasta el límite indicado para dicha cobertura en las condiciones particulares de la póliza”<sup>40</sup>.

Lo que se evidencia en el funcionamiento de la competencia directa, en este caso Cabify, es que las tecnologías actuales permiten una reacción inmediata. Se forman competidores activos y reactivos al momento de responder a acciones implementadas por el principal competidor. Esto se ve reflejado en porcentajes de comisión, métodos de pago, contacto con el cliente e incluso promociones y ofertas.

En este tipo de servicios, basados en el funcionamiento de sus plataformas y atención al cliente, es fundamental cautivar y mantener a los usuarios satisfechos con el servicio prestado. Al ser un sistema imitable el usuario pasa a ser clave en el éxito o fracaso de la empresa. Dicho esto, cabe mencionar que ambas empresas tienen como punto principal de su funcionamiento el servicio al cliente, prestando ayuda desde el inicio de un viaje y hasta después de haberlo terminado.

### **3.7.2.2. Manifestaciones**

Como se mencionó anteriormente, Uber primero estudia cada ciudad en la que quiere operar y luego se preocupa de los problemas que se puedan generar con

---

<sup>40</sup> Información extraída de General de Seguros - <http://www.egs.com.pa/ProductoAutomovil.html> - (2017)

su llegada. En cada ciudad en la que opera se han presentado manifestaciones y descontento, principalmente, de su competencia directa existente, los taxis. Esto ocasiona un sin fin de problemas y repercusiones a nivel ciudad, como por ejemplo, paro de taxistas, protestas, bloqueo de rutas y manifestaciones varias.

En un principio estas manifestaciones son la manera de dar a conocer su descontento con la llegada de esta “aplicación” al acusarla de competencia desleal e ilegal en un rubro donde quien transporta pasajeros debe pagar impuestos, obtener permisos, patentes especiales y seguros entre otros. Luego, según se ha observado, estas manifestaciones van tomando fuerza pasando a ser ataques a esta competencia desleal.

Los trabajadores y dirigentes del gremio de taxistas exigen que se regularice a las empresas de transportes como lo son Uber y Cabify buscando terminar con los servicios ilegales de transporte. Osvaldo González, director nacional de Confenataxi planteó que “necesitamos una legislación que regule la actividad de estas aplicaciones, pero que trabajen con lo que hay, con lo autorizado”.

El principal problema para estos gremios es la oposición de los mismos usuarios que utilizan el sistema. El funcionamiento es tan bien aceptado por ellos que se rehúsan a dejar de utilizarlo pese a amenazas o multas impartidas a quienes lo hagan. Existen registros de ciudades en donde se ha prohibido el funcionamiento de esta aplicaciones y, luego, se ha vuelto a permitir debido a la insistencia de los usuarios quienes exigen un sistema de transporte eficiente y confiable como lo son

estos servicios.

### **3.7.2.3. Barreras legales y políticas gubernamentales**

La reacción en cadena que se genera con la llegada de Uber a nuevos países y ciudades comienza siempre con el descontento de la competencia. Esto, sumado a manifestaciones y marchas, evoluciona a un tema gubernamental en donde se exige una legislación sobre el funcionamiento de la compañía o de plano se solicita que este servicio sea erradicado de raíz. Es aquí donde aparecen los “vacíos legales” como principal herramienta que Uber utiliza a su beneficio. Al no estar normado el funcionamiento de estas compañías en ninguna Ley específica se comienza a interpretar aquellas leyes existentes de manera favorable para la empresa. Carlos Schaaf, gerente general de Uber-Chile, explicó en una entrevista en Radio ADN que “lo que nosotros hacemos no es ilegal, entonces no corresponde cambiar nada para poder comenzar a funcionar”. Agregó que la compañía “está legalmente constituida en Chile, pagamos todos nuestros impuestos y cumplimos con toda la legislación vigente”<sup>41</sup>.

Tras las constantes disputas por diferencias de opinión entre estas compañías y sus competidores directos es que los Gobiernos han decidido actuar como intermediarios para lograr llegar a algún consenso entre las partes. Carlos Schaaf,

---

<sup>41</sup> Información extraída de La Tercera - <http://www.latercera.com/noticia/uber-defiende-que-empresa-es-legal-pese-a-dichos-del-gobierno/> - (2016)

indicó que la empresa colaboraría "en lo que sea necesario para la elaboración de una regulación que contemple plataformas tecnológicas como Uber"<sup>42</sup>.

El total de países, administraciones regionales y ciudades que sancionaron, suspendieron o prohibieron a Uber ya asciende a 13. En Estados Unidos son 54 Estados los que ya regularon el funcionamiento de estas compañías bajo empresas tecnológicas que ofrecen `ridesharing` y 5 ciudades fuera de Estados Unidos también lo han regulado.

La evolución de las tecnologías ha llevado a las empresas y usuarios a utilizarla en ámbitos donde antes no se hacía. Esta evolución se adapta a las necesidades de las personas con rapidez, pasando a ser acogidas y bien recibidas en cuanto a cómo responden y satisfacen estas necesidades. El dilema se genera al existir un ente perjudicado con la llegada de esta tecnología, lo que trae consigo el debate constante entre continuar con los sistemas existentes y poco eficientes o evolucionar a sistemas mejores que traen consigo cambios y nuevos desafíos a nivel país.

---

<sup>42</sup> Información extraída de T13 - <http://www.t13.cl/noticia/nacional/uber-y-cabifygobierno-enviara-proyecto-ley-legalizar-aplicaciones-transporte> - (2016)

## **3.8. Estrategias de mercado e innovaciones de Uber**

### **3.8.1. Estrategias de marketing**

Uber emplea principalmente tres estrategias que han posicionado la empresa a nivel mundial, éstas son las siguientes:

#### **3.8.1.1. Uso de las tecnologías**

La empresa ha sabido incursionar en el mercado de las nuevas tecnologías, pues desarrolló una necesidad incluso antes de que existiera. La comodidad de pedir un servicio de transporte desde cualquier lugar a través de un dispositivo móvil, es la innovación del siglo, además ha tenido gran aceptación en el mercado.

#### **3.8.1.2. Entendimiento del mercado**

Mantiene una comunicación continua y cercana con sus clientes, utiliza las redes sociales como medio para retroalimentarse con los usuarios y dar una respuesta adecuada en buen tiempo, de modo que sabe lo que los consumidores desean y necesitan.

#### **3.8.1.3. Calidad de servicio**

Ofrece un servicio de calidad, muy por encima de la competencia, pues asegura

que los viajes sean de calidad (al ser calificados tanto usuarios como choferes constantemente), así como seguros; además de garantizar que el pasajero llegue a tiempo a su destino y todo por un precio justo.

### **3.8.2. Estrategias de entrada**

Los números de Uber impresionan a cualquiera, pues opera hoy en casi 334 ciudades de 59 países del mundo. Su valor en el mercado es el doble que el de Twitter. Está en pláticas para obtener 2 millones de dólares de dinero líquido, por lo que su valuación crecería 25% y la convertiría en el emprendimiento más valioso del mundo. Además, ya es rentable, especialmente en los mercados más maduros. Ellos se encuentran en ciudades con mucho tráfico como Nueva York, Washington, DC, San Francisco, Chicago y Los Ángeles, en los cuales generó el año pasado entre 1.5 y 2 mil millones de dólares de utilidad.<sup>43</sup>

Cuando Uber se internacionaliza comienza a usar la misma estrategia de entrada en cada localidad que llega, la cual consiste en los siguientes pasos:

- Conocimiento de la regulación de la ciudad, especialmente encontrando los vacíos regulatorios que permitan la existencia del servicio.
- Preparación de la plataforma para aquella ciudad.

---

<sup>43</sup> Información extraída de Forbes México - <http://www.forbes.com.mx/la-disrupcion-tecnologica-misma-amenaza-el-futuro-de-uber/#gs.spOP47c> (2015)

- Contratación del equipo de trabajo necesario.
- Reclutamiento de conductores dentro de la ciudad.

Luego de cumplir con estos pasos, Uber se preocupa de adaptarse totalmente a la localidad, en la cual experimenta con servicios adicionales y se reajustan algunos costos. Por ejemplo, Uber ha experimentado con servicios de envío de comida a domicilio, con la entrega de paquetería y la cobranza en medios de transporte como bicicletas de pasajeros e incluso helicópteros.

También se han ofrecido servicios diferenciados dependiendo de la demanda local:

- En India ofrecieron UberGo, un servicio de transporte en autos compactos a un precio económico.
- En Colombia crearon UberAngel, un servicio nocturno especializado en transportar a personas que han ingerido bebidas alcohólicas.
- En Singapur lanzaron UberSuperCar, un servicio para ser transportados en autos de lujo como Maseratis y Lamborghinis.

En cuestión de reajuste de costos, la empresa en el verano de 2014 experimentó bajando en 20% las tarifas y comprobó que en ese rango, a menor precio, no sólo hay mayor demanda, sino una mayor utilidad.

Posterior a la internacionalización de la empresa, los efectos en cada localidad son similares:

- Recomendación boca a boca de los usuarios, satisfechos por el servicio. Además, buena prensa por parte de los conductores que tienen buenos ingresos.
- Reacción de los grupos que se sienten afectados por la aplicación, especialmente los taxistas.
- Intervención gubernamental, principalmente para detener la operación de la compañía.
- Protestas de los usuarios, quienes defienden a Uber sobre los taxistas.
- Disputa legal, en la que finalmente Uber logra algún tipo de adaptación. Los grupos locales disconformes seguirán buscando otros recursos legales más específicos, que se libran en juicios más largos.
- Los usuarios exigen que Uber se vuelva una oferta permanente en el mercado e inclusive que se reconozca un derecho a acceder a sus servicios.
- Los conductores en descontento con Uber encuentran intersticios legales para tratar de comprobar que la relación es de empleador-empleado y no de contratista.
- Uber responde con demandas a los sindicatos de taxistas, así como a ayuntamientos y países enteros ante tribunales internacionales.

Dentro de todas estas reacciones que son parecidas en las localidades donde llega, hay algunas negativas que caben destacar, por ejemplo:

- El centro de París fue cerrado por taxistas que protestaban por la aplicación. Llegaron a un acuerdo en el que Uber sí podrá funcionar, siempre y cuando no utilice la geolocalización para captar a sus pasajeros.
- En Hamburgo y Berlín se prohibieron las actividades de Uber, luego de que se determinara que los choferes no cumplen con las licencias correspondientes.
- El gobierno chino permitió únicamente el empleo de taxis y prohibió la participación de autos privados.

### **3.9. Apertura de la Application Programming Interface (API)**

Las novedades en Uber no llegan únicamente de la mano de los nuevos lanzamientos de servicios, sino también de la colaboración en mejorar servicios ajenos. Así, hemos conocido la noticia de que Uber ha abierto la API de su plataforma de software y se ha asociado con casi una decena de compañías (como TripAdvisor, Starbucks, United Airlines, OpenTable u Hotels & Resorts) para permitirles solicitar viajes en Uber desde sus propias apps (aunque por ahora, la mayoría sólo permiten acceder a estimaciones sobre el coste de las

tarifas y la visualización de los tiempos de recogida). El acuerdo económico parece diferir en cada caso, pero los rumores indican que Uber estaría pagando un pequeño porcentaje por los clientes referidos a través de las apps externas.<sup>44</sup>

### **3.10. Modelo disruptivo y Uberización de la economía**

Hoy en día las empresas deben ser capaces de adaptarse y responder a lo que está pasando en su entorno (empresa responsive) ya que para la mayoría de ellas el dilema es renovarse o morir. Esto es debido a que nos encontramos frente un auge tecnológico sin precedentes y a una economía dinámica marcada por el inmediatez en los negocios. Este auge ha presentado a los modelos de negocios tradicionales modelos disruptivos que vienen a resolver problemas del mercado no resueltos o mal resueltos de manera eficiente y exitosa dando cuenta del apogeo de esta era tecnológica. Estos modelos disruptivos entregan al usuario una experiencia mejor pero de forma completamente distinta a lo de costumbre siendo sumamente mejor para el consumidor final.

Según Javier García Álvarez, inversor y experto en creación de empresas, cofundador del Instituto CIES y consejero de la gestora de inversión en capital semilla Atlantis, lo primero que se debe valorar es: qué estoy resolviendo, cómo lo voy a hacer y, sobre todo, cuánta gente hay dispuesta a pagar por esto que estoy

---

<sup>44</sup> Información extraída de TicBeat - <http://www.ticbeat.com/tecnologias/expansion-negocio-uber/> (2014)

haciendo. Si eso es así y, de verdad, estás resolviendo algo, estarás cambiando las reglas de juego, y eso es lo que significa ser disruptivo. Pero para que esas reglas de juego cambien de forma masiva deben ser aceptadas por mucha gente a la vez.<sup>45</sup>

El modelo de negocios de Uber cae sin dudas bajo el concepto de este modelo disruptivo ya que vino a resolver un problema del mercado mal resuelto como lo es el transporte público a través de un servicio novedoso y nunca antes visto. Además es disruptivo en cuanto a su logística y funcionamiento, lo que lo hace ser único y original dentro del mercado en que se desenvuelve. Nos referimos específicamente a la facilidad que adquieren particulares para efectuar transacciones económicas a través de plataformas a las cuales se accede fácilmente desde aplicaciones en celulares inteligentes, tablets o computadores. Esta modalidad, introducida al mercado por Uber, que elimina al intermediario, ha adquirido el término de Uberización de la Economía y se utiliza para definir los nuevos modelos de negocios que se han generado en la actualidad.<sup>46</sup>

Uber logró entrar en un mercado donde las barreras de entrada parecían imposibles de superar gracias a la calidad de sus vehículos, facilidades de pago y amabilidad de sus conductores lo que contrastaba directamente con el sistema de

---

<sup>45</sup> Información extraída de Emprendedores - <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/asi-con-los-negocio-disruptivo> (2016)

<sup>46</sup> Información extraída del blog Foco Económico - <http://focoeconomico.org/2015/08/04/que-significa-la-uberizacion-de-la-economia> (2015)

transporte tradicional. Además el éxito de Uber se debe principalmente a que entrega soluciones que se adaptan de manera directa a las necesidades de los usuarios, y no al revés, como era de costumbre en donde los usuarios se tenían que acomodar a los modos y maneras tradicionales de funcionamiento. Ahora, la experiencia del usuario pasa a ser una prioridad estratégica fundamental para las nuevas empresas.<sup>47</sup>

### **3.11. Economía colaborativa y factor WOW**

Hay un importante modelo detrás del éxito de Uber que se define como economía colaborativa o sharing economy, este concepto se instala cada vez más en la sociedad y en la manera de hacer negocios. Hacer las cosas de forma colaborativa no sólo las hace más eficientes, sino que mejora la experiencia de los usuarios y clientes.

La definición más precisa de economía colaborativa es “Un sistema económico en el que se comparten e intercambian bienes y servicios a través de plataformas digitales.”<sup>48</sup> Todo esto es posible gracias a la tecnología, específicamente a plataformas facilitadoras, las cuales permiten acceder a recursos mediante la conexión a internet en cualquier momento y en cualquier lugar entre los participantes.

---

<sup>47</sup> Información extraída de El Economista.es -

<http://www.eleconomista.es/firmas/noticias/7561513/05/16/La-uberizacion-de-la-economia.html> (2016)

<sup>48</sup> Información extraída de Forbes México - <https://www.forbes.com.mx/la-economia-colaborativa/> (2015)

En el caso de Uber, los usuarios a través de Internet pueden ponerse de acuerdo para trasladarse de un lado a otro, donde todo aquel que dispone de un vehículo, se convierte inmediatamente en oferta disponible.

En este tipo de modelo es indispensable ser conscientes de que lo que las personas realmente quieren es el acceso temporal a un recurso, más que poseerlo en propiedad.<sup>49</sup> Es la mejor expresión de que la economía tiene que estar al servicio de las personas y no las personas al servicio del mercado, aquí el cliente es considerado un elemento clave y lo que genera una relación más cercana.

Varios ejemplos de sharing economy aparecen en los últimos años junto a Uber, como es el caso de Airbnb o Cabify a nivel mundial, pero sin ir más lejos también aparecen representantes de este modelo en Chile, como es el caso de Sensacional, una plataforma a través de la cual se comercializan artículos usados, lo cual puede parecer común pero la diferencia está en la forma en que funciona el negocio, donde es la plataforma quien se encarga de todo el proceso: desde retirar los productos, catalogarlos, establecer un precio de venta (aprobado por su propietario) hasta entregarlos a sus nuevos dueños<sup>50</sup>.

---

<sup>49</sup> Información extraída de Compromiso Empresarial - <http://www.compromisoempresarial.com/tercersector/2014/10/economia-colaborativa-el-poder-de-compartir/> (2014)

<sup>50</sup> Información extraída de Portal Pyme - <http://pyme.emol.com/1044/el-emprendimiento-que-le-saca-dinero-a-tus-cachureos/> (2016)

De cualquier manera, compartir, prestar, arrendar son verbos que se expanden con mucha fuerza por la economía mundial, miles de plataformas digitales los utilizan. Hasta hace unos años parecía imposible compartir el auto, contratar una asesora del hogar por el celular, vender ropa usada a través de una aplicación o pagar para dormir en casa de un desconocido en vez de alojar en un hotel. Y aunque queda la tarea de regular ciertas aplicaciones, el éxito de esta forma de hacer negocios revela una sociedad que quiere cambiar la manera en que vive.

Uber utiliza dentro de sus estrategias el factor wow, que se define como “Aquellos atributos o acciones que en una experiencia o servicio, logran sorprender a un cliente”<sup>51</sup> Generalmente cuando logras hacer que los clientes se asombren con hechos o actuaciones, el nivel de satisfacción y lealtad tienden a incrementarse.

Actualmente en marketing ya no solamente se busca vender los productos, satisfacer necesidades o retener a los clientes sino que ahora el gran reto es: Sorprenderlos. Este tipo de acciones llevan a los clientes a contar la experiencia vivida con la empresa (Storytelling) y así potenciar la marca.

Para el cliente ya es difícil que algo como la publicidad lo deje sin aliento, pero el reto para las empresas está en tomar todas las herramientas a su alcance para innovar y generar soluciones.

---

<sup>51</sup>Información extraída de CES - <http://www.cesuai.cl/single-post/2016/05/19/Art%C3%ADculo-Uber-y-el-wow-en-la-experiencia-de-clientes>

Un claro ejemplo de esta estrategia es lo ocurrido en Chile el 2016, con la movilización que realizaron taxistas en Santiago para protestar en contra de Uber. Por medio de un comunicado y correos a todos sus clientes, Uber informó que para ese día, regalaría dos viajes gratis entre las 06:00 y las 19:00 horas, si al momento de solicitar el servicio se ingresara el código “Santiagonopara”.

No sólo de satisfacción viven los usuarios, la sorpresa y el ajuste ante las eventualidades puede llegar a crear grandes diferencias con los competidores y Uber ha sabido utilizar bien este factor.

### **3.12. Factores que producen aceptación o rechazo de Uber y ventajas competitivas**

Para poder dar sustento a este objetivo se confeccionó una encuesta, principal método de recogida de información primaria, que se realizó de forma presencial y vía internet. La muestra asciende a 384 personas, hombres y mujeres que utilizan el servicio, mayores de 15 años y habitantes de la ciudad de Viña del Mar.

Una vez realizada la encuesta (353 encuestados) y el posterior análisis de resultados se pudo observar que los usuarios encuestados describen su experiencia, en su mayoría, como muy satisfecho y satisfecho con un 31,16% y 54,67% respectivamente. Los usuarios muy insatisfechos llegan a un 3,40% del

total, cifra bastante baja junto a insatisfecho con 4,53% y muy insatisfecho con un 3,40%. Estas respuestas se ven bastante parejas en cuanto a hombres y mujeres, con variaciones mínimas del porcentaje, por ejemplo, las mujeres satisfechas con el servicio ascienden a 55,29% de las encuestadas y los hombres a 53,79% del total de encuestados. Cabe destacar que de las personas que utilizan el servicio 1 a 5 veces mensuales el 54,04% se encuentra satisfecho y el 30,64% muy satisfecho. De las personas que lo utilizan entre 5 a 10 veces el 50,62% se encuentra satisfecho mientras que 38,27% muy satisfecho, y aquellas personas que lo utilizan entre 10 a más veces mensuales se encuentran, 67,57% satisfechos y 18,92% muy satisfechos.

Del total de los encuestados (353 personas) 58,92% son mujeres y 41,08% son hombres. Además 188 personas tienen entre 15 a 30 años (53,26%), 148 personas tienen entre 30 y 50 años (41,93%) y 17 personas tienen 50 años o más años (4,82%) por lo que se observa que los usuarios son, en su mayoría, adultos jóvenes. Otro dato importante es que del total de los encuestados un 66,57% utiliza el servicio entre 1 a 5 veces al mes, mientras que un 22,95% lo utiliza entre 5 a 10 veces mensuales.

### **3.12.1. Factores que producen aceptación**

Entre los principales aspectos de aceptación de Uber destacan la comodidad del servicio (28,61%), seguido por el bajo costo de éste en relación a la competencia

(13,03%), el servicio puerta a puerta (12,75%) y la seguridad (11,05%) entre otros. Estas características coinciden con el análisis de la empresa expuesto en esta tesis, en donde se señalan éstas cualidades como el centro del funcionamiento y la captación de clientes. La población prefiere este sistema de transporte por la confianza que se genera al responder de buena manera ante los usuarios que lo prefieren.

En cuanto a la seguridad en cifras, un 78,75% de los encuestados considera que Uber es un servicio seguro mientras que un 11,9% lo considera inseguro o poco seguro y un 9,35% se declara indiferente respecto al tema. Del total de encuestados las mujeres lo declaran un servicio seguro con un 80,29% de las preferencias mientras que los hombres con un 76,56% de las mismas.

De las mujeres entre 15 a 30 años un 74,57% lo considera seguro, 18,65% poco seguro y un 6,78% se declara indiferente. De aquellas entre 30 a 50 años un 85,33% lo considera seguro, 8% poco seguro y un 6,67% es indiferente. Por último de aquellas mujeres entre 50 o más años el 100% lo considera seguro. Es importante destacar que de las mujeres que utilizan el servicio entre 1 a 5 veces al mes un 75,94% lo considera seguro, entre aquellas que lo utilizan de 5 a 10 veces mensuales un 88,24% lo considera seguro y de aquellas que lo utilizan 10 o más veces al mes un 87,5% lo considera seguro.

En cuanto a los hombres entre 15 a 30 años un 77,14% lo considera seguro,

8,57% poco seguro y un 14,29% se declara indiferente. De aquellos entre 30 a 50 años un 75,34% lo considera seguro, 10,96% poco seguro y un 13,70% es indiferente. Por último de aquellos hombres entre 50 o más años el 100% lo considera seguro. Es importante destacar que de los hombres que utilizan el servicio entre 1 a 5 veces al mes un 72,55% lo considera seguro, entre aquellos que lo utilizan de 5 a 10 veces mensuales un 80% lo considera seguro y de aquellos que lo utilizan 10 o más veces al mes un 100% lo considera seguro.

Llama la atención que la seguridad se encuentre en cuarto lugar dentro de las preferencias del usuario y esto se debe principalmente a que los hombres la eligen como su séptima prioridad (6,21%) mientras que las mujeres como la segunda (14,42%). A saber, las principales prioridades para las mujeres son: Comodidad (27,88%), seguridad (14,42%), servicio puerta a puerta (12,98%), valor del servicio (12,98%), sistema de pago (11,06%), inmediatez en la respuesta (8,65%), disponibilidad de automóviles (7,69%), calidad (3,85%) y por último, limpieza de los vehículos (0,48%). Las principales prioridades para los hombres son: Comodidad (29,66%), valor del servicio (13,10%), servicio puerta a puerta (12,41%), inmediatez en la respuesta (11,72%), disponibilidad de automóviles (9,66%), sistema de pago (9,66%), calidad (7,59%), seguridad (6,21%), y por último, limpieza de los vehículos (0%).

### **3.12.2. Factores que producen rechazo**

Por otra parte existen factores que producen rechazo al servicio, aunque cabe recalcar que la mayor parte de los encuestados no presenta quejas frente a éste (115 usuarios que representan el 32,58%), hay quienes coinciden en que las principales razones que provocan rechazo son las nuevas alzas en tarifas por trayectos (23,80%), falta de conocimiento de las rutas por parte del conductor (11,61%) y la poca capacitación de los mismos (11,33%), quienes son la cara visible de la empresa. Nuevamente estas características coinciden con el análisis presentado de la empresa en donde el cobro y el trato al pasajero son fundamentales en cuanto a su experiencia final utilizando el servicio prestado. Se busca una tarifa justa la cual se explique de manera transparente y clara para el usuario y, de esta manera, evitar cobros indebidos y malos entendidos al momento de finalizar un viaje.

Tanto para hombres como para mujeres no existen mayores quejas al servicio y mantienen su segunda opción de rechazo como el alza en el valor de los trayectos, además, ambos grupos califican como algo esencial la capacitación del conductor, el conocimiento de las rutas y el trato el pasajero.

Adicionalmente, se quiso conocer la preferencia del usuario en cuanto al pago con tarjetas bancarias o con dinero en efectivo y se observó que del total de encuestados un 71,67% se encuentra muy satisfecho o satisfecho al pagar con

tarjetas mientras que solo un 54,96% se encuentra muy satisfecho o satisfecho al pago con dinero en efectivo. El porcentaje de insatisfacción es aquel que más aumenta al preguntar sobre un método y otro llegando a 11,62% en pago con tarjetas y un 23,80% en pago con dinero en efectivo mientras que la indiferencia llega a 16,71% para las tarjetas y 21,25% para el efectivo. Es importante mencionar que son las mujeres quienes prefieren con un 73,08% el pago con tarjeta sobre un 53,85% que prefiere el pago con dinero en efectivo (19,23% de diferencia). Los hombres se mantienen más parejos con un 69,66% de preferencia por las tarjetas y un 56,55 % de preferencia sobre el efectivo (13,11% de diferencia). La indiferencia aumenta en las mujeres de un 14,90% para tarjetas a un 22,60% para efectivo y se mantiene para los hombres en un 19,31% para ambos métodos de pago. En cuanto a los usuarios muy insatisfechos e insatisfechos éstos ascienden a un 12,02% de mujeres y 11,04% de hombres en cuanto al pago con tarjetas y a un 23,55% para mujeres y 24,14% para hombres con pago en efectivo. Se puede concluir así que el usuario prefiere y acepta con menor grado de rechazo e indiferencia, el pago con tarjetas bancarias sobre el pago con dinero en efectivo siendo las mujeres el grupo con mayor impacto sobre el tema.

### **3.12.3. Ventajas competitivas**

Una ventaja competitiva es la capacidad de una empresa de sobreponerse a otras de la misma industria o sector. Esta ventaja le permite tener un mejor desempeño

que su competencia y por lo tanto mejorar su posición competitiva.

Para que una ventaja sea considerada como competitiva, debe cumplir con los siguientes requisitos: permitir un mejor desempeño, permitir un aumento de la rentabilidad, ser sostenible en el tiempo y, además, ser difícil de igualar.

Para definir las ventajas competitivas de Uber se utilizó tanto la información secundaria recopilada durante la elaboración del presente trabajo, como los resultados de la encuesta anteriormente expuesta. Donde se determinó que las principales ventajas competitivas de la aplicación Uber son seguridad, inmediatez, comodidad y precios bajos frente a la competencia.

#### **3.12.3.1. Seguridad**

Este punto toma importancia ya que el sistema permite que el usuario cuente con toda la información necesaria antes de iniciar un viaje. Esta información pasa a ser la base fundamental de su seguridad. Así mismo, el chofer, quien presta el servicio, cuenta con toda la información referente a la persona o personas que solicitan dicho viaje. El estar en conocimiento de estos datos entrega seguridad tanto para quien pide el viaje como para quien lo realiza. Ante cualquier imprevisto o problema la entrega de datos será más rápida y eficiente, como también lo será el contacto entre ambas partes a diferencia de su competencia, en donde el consumidor no obtiene ningún tipo de información sobre su chofer y vice versa, es

que Uber genera valor.

### **3.12.3.2. Accesibilidad e inmediatez**

Nos referimos a la posibilidad que tienen las personas de acceder al servicio sin importar su condición, ubicación y horario entre otros. Al funcionar a través de la aplicación, esto asegura respuesta inmediata a la solicitud presentada. Los usuarios tienen a su disposición, las 24 horas del día, los 7 días de la semana, un servicio de transporte el cual mantiene actualizado en tiempo real su estado, cantidad de vehículos cercanos, tiempos de espera y más. Por otra parte cuenta con una red de conductores en línea quienes mantienen el funcionamiento del servicio a todas horas y puerta a puerta.

### **3.12.3.3. Comodidad**

La posibilidad de poder llamar un vehículo desde un smartphone u otro para tomar un viaje conociendo los valores estimados, conductor, tiempo de traslado, etc., le permite al usuario no tener que ajustar su cotidianidad para poder contar con el servicio. Esto, sumado a la transparencia y efectividad del mismo le proporcionan una comodidad inigualable en el rubro del transporte.

#### **3.12.3.4. Precios bajos**

Uber es eficaz además porque cuenta con tarifas más bajas que sus competidores, siendo éste uno de los principales puntos de discusión en el debate entre Uber y los taxis tradicionales. Los precios son fijos, no arbitrarios al conductor o a otros factores. La distancia del recorrido no es medida por un taxímetro, sino que por el GPS de los teléfonos, y la ruta queda grabada en la aplicación.

## **CAPÍTULO IV: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES**

### **4.1. Recomendaciones**

Luego de haber analizado el modelo de negocios de la empresa Uber se logra afirmar que este modelo, aunque aparenta ser más flexible y moderno por su manera de operar, se rige por la misma base que utilizan tantos otros. La gran diferencia de Uber es la capacidad de innovar y satisfacer las necesidades de sus usuarios con plenitud en donde la columna vertebral de su funcionamiento y atención es la conexión a internet y la conexión con los usuarios.

Los elementos principales y la base del funcionamiento de esta empresa son su plataforma de servicios y su aplicación. Éstas funcionan de manera amigable con el usuario y son de muy fácil instalación. Estos elementos, en conjunto con la conectividad, son los generadores y captadores de usuarios, y es por esto que recomendamos mantener la simpleza como base de la programación y el funcionamiento de la aplicación.

Desde sus inicios Uber ha sido percibida como una empresa novedosa, de rápido servicio que además cuenta con alta comodidad y accesibilidad para sus usuarios. Su gran batalla se encuentra en las nuevas alzas de tarifas, el control y capacitación de su personal, lo que ha llevado a publicidad negativa y poco favorable para la empresa a lo largo del tiempo que lleva en funcionamiento y lo

cual se ha ido repitiendo en cada ciudad en la que opera.

Como recomendaciones se sugiere hacer énfasis en que se debe implementar mayor control al momento de contratar a sus choferes para así evitar problemas futuros en cuanto a la eficiencia y responsabilidad de los mismos. Se toma como ejemplo a su competidor Cabify, quien entrevista a sus candidatos personalmente antes de contratarlos (entrevista psicológica) y previo al primer viaje se les realiza una capacitación sobre la conducción y el trato al pasajero. Estas capacitaciones son fundamentales para cuidar y mantener al usuario tranquilo y conforme con el servicio logrando así una continuidad sostenida en el tiempo basada en la satisfacción y el buen servicio prestado.

Otra recomendación tiene que ver con volver a los orígenes, con esto nos referimos a eliminar lo malo del transporte público y dejar solo la buena experiencia para el usuario ya que las últimas modificaciones en la aplicación no han sido totalmente aceptadas. Se debe priorizar la rapidez del servicio, la comodidad y las tarifas basándose en una experiencia grata y eficiente. La supresión de la tarifa dinámica es prueba de que los usuarios no estaban conformes con la manera en que se les estaba cobrando por sus trayectos lo que ahora cambió gracias a la implementación de conocer las tarifas por adelantado para cada viaje (tarifa por adelantado). La transparencia en los cobros es fundamental para evitar descontentos y sorpresas al cliente que luego llevan a malestar y mala publicidad.

## 4.2. Conclusiones

Los modelos de negocio disruptivos nacen con el término disrupción, que es un término que se viene usando en el ámbito de los negocios para referirse a empresas de vertiente tecnológica cuya forma de operar y vender sus productos y servicios han desbancado a lo que se venía haciendo hasta entonces. No se trata de mejorar o rediseñar nuestro producto ni de crear tecnologías desconocidas hasta ahora sin un destino o un uso claro. Se trata de vender nuestros productos pero de una manera diferente. Venden lo de siempre pero con otro modelo de negocio, apoyándose en Internet.

A grandes rasgos los productos disruptivos son aquellos de menor costo, más sencillos de utilizar, con menos funcionalidades, más baratos y que se dirigen, principalmente, a los no-consumidores: a aquellos usuarios que no han visto satisfechas sus necesidades con los que hay en el mercado.

Hoy, los hábitos del consumidor han cambiado totalmente y lo seguirán haciendo de manera muy acelerada, quizá como resultado de las nuevas tecnologías y la digitalización; sea lo que sea, lo importante es que están resultando en una manera diferente de cómo los consumidores utilizan bienes y servicios. Si bien en una economía tradicional, los consumidores compramos y poseemos, en una economía colaborativa, por el contrario, compartimos e intercambiamos.

Este es el caso de Uber, una compañía que facilita una plataforma donde diferentes partes tienen relaciones de tipo económico entre ellas y de manera colaborativa. Este modelo de negocios es disruptivo y se basa en generar beneficios al tomar una comisión de cada transacción realizada entre las personas que operan en su plataforma, sin necesidad de que la empresa precise de almacén o flota logística propia. Adicionalmente, es de consumo colaborativo donde las barreras de desconfianza se ven minimizadas gracias al uso de perfiles de usuarios con valoraciones y referencias añadidas por otros usuarios, lo que da origen a nuevas maneras de relacionarse, intercambiar, y monetizar habilidades y/o bienes económicos, lo que era impensable hace unos años.

Uber va camino a ser una corporación tan disruptiva y legendaria como los gigantes emanados de Silicon Valley, como Google, Facebook y Apple. Incluso da nacimiento a un nuevo concepto que es la “Uberización” de la economía.

La expresión “Uberización” se usa para definir los nuevos modelos de negocios en los cuales particulares pueden efectuar transacciones económicas vía plataformas accesibles desde aplicaciones que se encuentran en sus celulares inteligentes o en sus computadores. Uber da nombre a este fenómeno, por representar un símbolo de un nuevo modelo de negocios.

Además de Uber, los últimos años se ha experimentado una explosión de oferta de estos modelos de plataformas que van desde el alojamiento con la aplicación

AirBnB hasta plataformas de intermediación financiera, servicios domésticos, servicios jurídicos, etc.

Estas plataformas tienden a revolucionar muchos sectores, los cuales pueden pasar por cambios drásticos generados por estas nuevas tecnologías, pero lo interesante de este fenómeno de “Uberización” es que estas plataformas han empezado por atacar algunos “sectores protegidos” donde los consumidores han acumulado una frustración durante varias décadas, a menudo con la impresión de que el precio se encuentra artificialmente desconectado de la calidad ofrecida, o que ninguna innovación ha permitido mejorar la calidad.

El sector protegido al cual nos referimos en este caso, es el sector de transporte privado de pasajeros, los taxis, un segmento casi centenario con pequeñas evoluciones que poco ha sido modificado desde sus inicios (organización interna, la aplicación de herramientas tecnológicas, calidad del servicio, etc) y que no ha considerado que el usuario actual dista mucho del usuario del pasado, ya que posee un perfil completamente diferente y busca más que ser transportado de un punto a otro, sino que busca un valor agregado al servicio.

Esto significa que, efectivamente, el segmento de transporte privado adopta la postura de prisionero de su propio modelo de negocio, al que defiende contra nuevos modelos agresivos y en este caso disruptivos, sin admitir que su sector ya no va al mismo ritmo que el de los demás, preocupándose de qué normativas no

cumplen este tipo de aplicaciones, como uber, basándose únicamente en la denuncia y no en la mejora de su propio servicio.

El éxito de estas aplicaciones móviles tiene relación con las fallas o deficiencias de un sector privado que no ha tenido competencia durante mucho tiempo y donde las innovaciones frente al cliente no han existido o no se perciben del todo, estas mejoras que ofrecen estas plataformas móviles son una opción para poder desarrollar un sistema de transporte mucho más eficiente en las ciudades, siendo una oportunidad para que el sistema tradicional sea más transparente pero también una oportunidad de que se creen mecanismos de control para ambos segmentos, ya que es cierto que Uber no cumple con las mismas regulaciones que cumplen todos los taxistas, pero aun así los usuarios lo están prefiriendo.

Se concluye que Uber es una oportunidad para que el rubro del transporte actual logre mejorar su sistema de funcionamiento poniendo énfasis en la calidad del servicio, el estado de los vehículos, las tarifas y el trato al pasajero tomando como gran referente a estos nuevos modelos, quienes anteponen siempre al usuario concentrándose en la experiencia del mismo como parte fundamental del servicio.

El atribuir únicamente a los precios el éxito de Uber es no reconocer una verdad que es aplastante, puesto que no sólo pueden ser más baratos estos traslados,

sino que responde a las necesidades de los usuarios a través de una experiencia innovadora. Uber posee diversas ventajas competitiva que lo diferencian de los servicios de transporte privados actuales, ventajas ya tratadas en estas tesis, como por ejemplo la comodidad, seguridad, inmediatez y bajos precios del servicio.

Existen muchas otras cualidades del servicio, pero lo esencial es que Uber asume los nuevos tiempos y busca cómo competir a partir del usuario como centro de todo, lo que le está llevando a un crecimiento que parece imparable. Uber no es una aplicación o herramienta que vaya a desaparecer, Uber llegó para quedarse.

## **Bibliografía**

### **Libros impresos**

César A. Bernal. Metodología de la investigación.

Pearson Educación, Colombia, 2010. 320 p. ISBN: 978-958-699-128-5.

Schiffman, L y Kanuk, L. Comportamiento del consumidor.

Pearson Educación, México, 2010. 592 p. ISBN: 978-607-442-969-5.

Fred R. David. Conceptos de administración estratégica.

Pearson Educación, México, 2003, Decimocuarta Edición. 368 p. ISBN 970-26-0427-3

Kotler, P y Armstrong, G. Márketing.

Pearson Educación S.A. Décimo Cuarta Edición. México, 2012. 720 p. ISBN: 978-607-32-1420-9

Tellis, G y Redondo, J. Estrategias de publicidad y promoción.

Pearson Educación S.A, México. 584 p. ISBN: 9788478290710

## **Libros electrónicos**

Mobile Marketing Association. Libro Blanco de Apps / Guía de Apps Móviles, 2011 [descargable] [consulta: 24 de mayo de 2016]. Disponible en: <http://www.mmaspain.com/wp-content/uploads/2015/09/Libro-Blanco-Apps.pdf>.

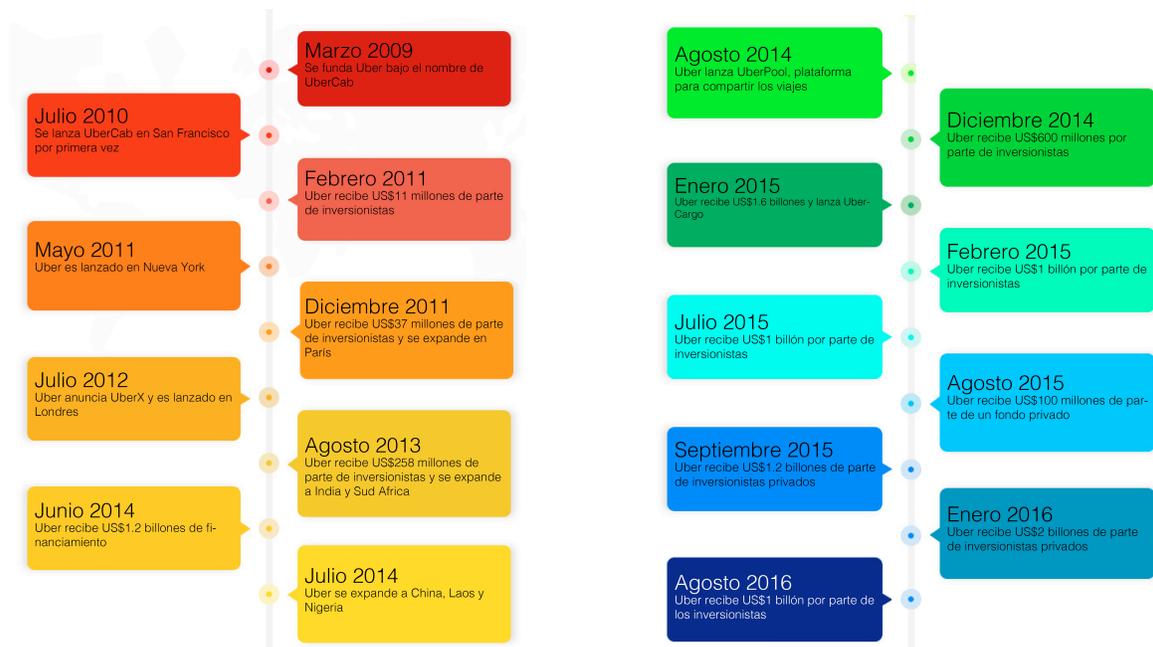
Mobile Marketing Association. Libro Blanco de las Web Móviles, 2015, [descargable] [consulta: 25 de septiembre de 2016]. Disponible en: <http://www.mmaspain.com/wp-content/uploads/2015/12/Libro-Blanco-Webs-Moviles.pdf>.

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. Generación de Modelos de Negocio, 2011. [descargable] [consulta: 23 de octubre de 2016]. Disponible en: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>.

## ANEXO 1

### Línea de tiempo, tarifas, ganancias al conductor y rondas de financiación de la empresa

#### Línea de tiempo del éxito y crecimiento de Uber años 2009 al 2016



Fuente: Elaboración propia adaptada de: <http://nextjuggernaut.com/blog/how-uber-works-business-model-revenue-uber-insights/>

### Tarifas al consumidor

Las tarifas de los viajes se calculan según la tarifa base + el tiempo + la distancia.

Además éstas varían en función de la ciudad y del tipo de viaje solicitado.

Las tarifas están sujetas a la tarifa dinámica. “De forma muy simplificada, cuando hay muy pocos conductores disponibles o cuando hay una demanda excesiva, se multiplica el precio por un factor, de forma que haya una calibración directa. Así, los conductores ganarán más dinero haciendo lo mismo, por lo que tendrán más interés en salir a conducir. Simultáneamente, los pasajeros pagarían más de lo normal y tendrían que decidir si quieren el viaje por ese medio y en ese momento o no.” (Gurley, 2014).

Recientemente (29 de noviembre 2016), Uber dio a conocer la decisión de eliminar la tarifa dinámica y reemplazarla por la denominada tarifa por adelantado. “Según la aplicación, la tarifa por adelantado incluirá factores que también recogía la tarifa dinámica, pero la clave será entregar información más detallada a los usuarios. Especificaron que la tarifa por adelantado nunca será mayor a la que estipula la aplicación una vez que el usuario se suba al auto, aunque podría ser menor si el pasajero posee un código promocional.”<sup>52</sup> Así, las personas sabrán cuánto pagarán antes de subir al auto. Esta modalidad entrará en vigencia de manera progresiva en Chile y ya se está utilizando en otros países.

Tarifa viajes uberX = Base \$400 + \$70 por minuto + \$200 por kilómetro

Tarifa mínima \$1.100 y tasa de cancelación \$1.300.

Tarifa viajes uberXL = Base \$1.250 + \$170 por minuto + \$400 por kilómetro

---

<sup>52</sup> <http://www.emol.com/noticias/Nacional/2016/11/29/833338/Como-funciona-el-nuevo-sistema-de-cobro-de-Uber-que-reemplaza-a-la-tarifa-dinamica.html>

Tarifa mínima \$2.400 y tasa de cancelación \$2.400.

Tarifa viajes UberBlack = Base \$1.250 + \$170 por minuto + \$415 por kilómetro

Tarifa mínima \$2.500 y tasa de cancelación \$2.500.

Tarifa viajes UberSUV = Base \$1.600 + \$210 por minuto + \$500 por kilómetro

Tarifa mínima \$3.200 y tasa de cancelación \$3.200.

Tarifas viajes UberAssist = Base \$600 + \$95 por minuto + \$260 por kilómetro

Tarifa mínima \$1.300 y tasa de cancelación \$1.300.<sup>53</sup>

Tabla comparativa de tarifas de Uber (en US\$ aproximados de moneda local).

Ciudad	Tarifa mínima	Bajada de bandera	Cargo por minuto	Cargo por milla / km
Nueva York	8	3	0,4	2,15 / milla
Miami	4,7	1	0,16	0,95 / milla
Londres	7,6	3,8	0,22	1,9 / milla
Ciudad de México	2,4	0,4	0,1	0,2 / km
Bogotá	1,5	0,7	0,04	0,18 / km
Santiago	2,3	1,15	0,17	0,43 / km

Fuente: Elaboración propia adaptada de <http://www.t13.cl/noticia/mundo/5-cifras-entender-fenomeno-uber>

<sup>53</sup> <http://sociossantiago.com/las-tarifas/>

Tabla comparativa de tarifas para Santiago y Valparaíso

CABIFY	Tarifas	Santiago	Valparaíso
Lite	Precio por km (0-50)	\$600	✓
	Tiempo de espera	\$130	✓
	Tarifa mínima	\$1.300	✓
	Sobre 50 km	\$800	✓
City	Precio por km (0-50)	\$500	✓
	Tiempo de espera	\$100	✓
	Tarifa mínima	\$800	✓
	Sobre 50 km	\$650	✓
Executive	Precio por km (0-50)	\$950	X
	Tiempo de espera	\$270	X
	Tarifa mínima	\$1.300	X
	Sobre 50 km	X	X
Bike	Precio por km (0-50)	\$600	X
	Tiempo de espera	\$130	X
	Tarifa mínima	\$1.300	X
	Sobre 50 km	\$800	X
Group	Precio por km (0-50)	\$950	✓
	Tiempo de espera	\$270	✓
	Tarifa mínima	\$1.300	✓

Fuente: Elaboración propia adaptada de [www.cabify.com/chile/santiago#tariffs](http://www.cabify.com/chile/santiago#tariffs)

Este factor es lo que la hace más atractiva a los potenciales clientes y es la razón principal por la cual los usuarios de Uber optan por el servicio de Cabify.

## **Ganancias del conductor**

Del 100% que recibe el conductor de Uber al terminar un trayecto, las comisiones que cobra la empresa, en Santiago de Chile, son las siguientes:

Tarifa de servicio viajes uberX = 25%

Tarifa de servicio viajes uberXL = 28%

Tarifa de servicio viajes UberBlack = 25%

Tarifa de servicio viajes UberSUV = 28%

Tarifa de servicio viajes UberAssist = 20%<sup>54</sup>

Uber deposita semanalmente lo que se genera por viajes. Las semanas se cortan los lunes a las 04:00 am, luego se envía al correo registrado un reporte detallado con lo generado y a más tardar el día Jueves a las 16:00 horas se recibe un depósito de las ganancias a la cuenta bancaria que se haya registrado en <http://partners.uber.com>.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> <http://www.sociosuber.cl/santiago-uberassist>

<sup>55</sup> <http://sociossantiago.com/uberx-preguntas-frecuentes/>

## Rondas de financiación

Fecha	Cantidad / Ronda	Valuación	Principal inversor	Inversionistas
Jul, 2016	\$1,15 B / Deuda financiera	-	Morgan Stanley	4
Jun, 2016	\$3,5 B / Serie G	-	Fondo de inversiones público de Arabia Saudita	1
May, 2016	Monto no informado	-	-	1
Feb, 2016	\$200 M / Venture	-	Letterone Holdings SA	1
Ago, 2015	\$100 M / Venture	-	Tata Capital	1
Jul, 2015	\$1 B / Serie F	-	-	4
Feb, 2015	\$1 B / Serie E	-	Glade Brook Capital Partners	8
Ene, 2015	\$1,6 B / Deuda financiera	-	Goldman Sachs	1
Dic, 2014	\$1,2 B / Serie E	\$40 B	Glade Brook Capital Partners	7
Jun, 2014	\$1,4 B / Serie D	\$18,2 B	Fidelity Investments	9
Ago, 2013	\$258 M / Serie C	\$3,5 B	GV	3
Dic, 2011	\$37 M / Serie B	-	Menlo Ventures	12
Feb, 2011	\$11 M / Serie A	\$60 M	Benchmark	6
Oct, 2010	\$1,25 M / Angel	-	First Round	29
Ago, 2009	\$200 K / Semilla	-	Garrett Camp Travis Kalanick	2

Fuente: Elaboración propia adaptada de <https://www.crunchbase.com/organization/uber/funding-rounds>