

**ANÁLISIS A LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE IMPLEMENTAR LAS
ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE UBER EN EL TRANSPORTE COLOMBIANO.**

EIZABETH ROLDÁN CAMARGO

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017**

**ANÁLISIS A LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE IMPLEMENTAR LAS
ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE UBER EN EL TRANSPORTE COLOMBIANO.**

ELIZABETH ROLDÁN CAMARGO

**Monografía para optar al título de Especialista en
Gerencia de Empresas**

Orientador(a):

**María Clemencia Martínez Aldana
Economista**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C.
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., octubre de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dr. Ana Josefa Herrera Vargas

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García-Peña

Decano Facultad de Educación Permanente

Dr. Luis Fernando Romero Suárez.

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez.

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

A la vida por guiarme y brindarme oportunidades únicas y maravillosas para seguir creciendo profesionalmente.

A mis padres Jesús y Amanda, por su apoyo incondicional, su amor y sus enseñanzas, por acompañarme en cada etapa de mi vida.

A mi hermano Alexander, por estar siempre a mi lado, brindarme oportunidades de crecimiento y enseñarme con su ejemplo que la perseverancia y esfuerzo es la clave para alcanzar todas las metas que me proponga en mi camino.

A mi mejor amiga Lina María, por siempre apoyarme y brindarme su apoyo incondicional a lo largo del desarrollo de este proyecto.

A mi novio Santiago, por su compañía y colaboración para la culminación de este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de trabajo de grado, María Clemencia Martínez, por sus oportunos aportes, ideas, comentarios y sugerencias durante el desarrollo de este proyecto.

A mis padres, hermano y amigos por su apoyo incondicional a lo largo del desarrollo de este proyecto.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	15
1. ANTECEDENTES Y FUNCIONAMIENTO DE UBER	16
1.1. ¿QUÉ ES UBER?	16
1.2. HISTORIA DE UBER	17
1.3. SERVICIOS DE UBER	17
1.4. MODELO DE NEGOCIO DE UBER	18
1.4.1 Funcionamiento de Uber	19
1.5. UBER EN COLOMBIA	19
2. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE UBER	21
2.1. ¿QUÉ ES LA ECONOMÍA COLABORATIVA?	21
2.2. MODELOS DE NEGOCIO DE PLATAFORMA	23
2.3. ESTRATEGIAS DE UBER	24
2.4. PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE UBER	25
2.4.1 Población objetivo	25
2.4.2 Beneficios	26
2.4.3 Calificaciones	26
2.4.4 Bases de datos	26
2.4.5 Exclusividad	26
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	27
3.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	28
3.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	35
3.3. ANÁLISIS MEFE Y MEFI	39
4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE UBER.	41
4.1. VENTAJAS DEL SERVICIO DE UBER	41
4.2. DESVENTAJAS DEL SERVICIO DE UBER	42
5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA LAS DESVENTAJAS EN LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE UBER EN EL MERCADO COLOMBIANO.	45
6. CONCLUSIONES	47
7. RECOMENDACIONES	48
BIBLIOGRAFIA	49

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Funcionamiento de Uber	19
Gráfico 2. Modelo de negocio de plataforma	24
Gráfico 3. Principales estrategias de Uber	25
Gráfico 4. Matriz I-E	40

LISTA DE IMAGENES

	pág.
Imagen 1. Uber logo	16
Imagen 2. Fundadores de Uber	17

TABLA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Asignación de Valores para la MEFE	28
Tabla 2. Asignación de valores para la evaluación del entorno económico	28
Tabla 3. Asignación de valores para la evaluación del entorno social y cultural	29
Tabla 4. Asignación de valores para la evaluación del entorno demográfico	30
Tabla 5. Asignación de valores para la evaluación del entorno industrial y tecnológico	30
Tabla 6. Asignación de valores para la evaluación del entorno ecológico	31
Tabla 7. Asignación de valores para la evaluación del entorno político y legal	31
Tabla 8. Asignación de valores para la evaluación del entorno organizacional	32
Tabla 9. Matriz de evaluación del entorno económico	32
Tabla 10. Matriz de evaluación del entorno social y cultural	33
Tabla 11. Matriz de evaluación entorno demográfico	33
Tabla 12. Matriz de evaluación entorno industrial y tecnológico	33
Tabla 13. Matriz de evaluación entorno ecológico	34
Tabla 14. Matriz de evaluación entorno político y legal	34
Tabla 15. Matriz de evaluación entorno organizacional	34
Tabla 16. Matriz de evaluación de variables externas MEFE	35
Tabla 17. Asignación de valores para la evaluación de la dimensión de la familia	35
Tabla 18. Asignación de valores para la evaluación de la dimensión administrativa	36
Tabla 19. Asignación de valores para la evaluación de la dimensión comercial	36
Tabla 20. Asignación de valores para la evaluación de la dimensión de producto	36
Tabla 21. Asignación de valores para la evaluación de la dimensión tecnológica	37
Tabla 22. Asignación de valores para la evaluación de la dimensión financiera	37
Tabla 23. Matriz de evaluación de las dimensiones administrativas	38
Tabla 24. Matriz de evaluación de la dimensión comercial	38
Tabla 25. Matriz de evaluación de la dimensión comercial	38
Tabla 26. Matriz de evaluación de la dimensión tecnológica	38
Tabla 27. Matriz de evaluación de la dimensión financiera	39
Tabla 28. Matriz de evaluación de factores internos MEFI	39
Tabla 27. Resultados de la matriz MEFE Y MEFI	40

GLOSARIO

APLICACIÓN INFORMÁTICA (APP): programa informático diseñado como herramienta para permitir a un usuario realizar uno o diversos tipos de tareas

DIAGNÓSTICO: resultados que se arrojan luego de un estudio.

DOFA: herramienta de análisis para las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc....

ECONOMÍA COLABORATIVA: todas las iniciativas están basadas en las tecnologías de la información y comunicación, que permiten la creación de redes sociales y portales, donde se pueden realizar interacciones entre individuos de forma masiva

ESTRATEGÍA: serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

MEFE: Matriz de Evaluación de Factores Externos, se realiza un análisis a las amenazas y las oportunidades que son visualizadas en una empresa.

MEFI: Matriz de Evaluación de Factores Internos, con esta herramienta se realiza un análisis a las debilidades y fortalezas que son visualizadas en el interior una empresa.

TRANSPORTE: actividad del sector terciario, entendida como el desplazamiento de objetos, animales o personas de un lugar (punto de origen) a otro.

UBER: red de transporte privado, a través de su software de aplicación móvil, que conecta los pasajeros con los conductores.

MATRIZ: herramienta analítica que permite observar y visualizar información. Permite también, examinar la interacción entre variables o características particulares de un negocio y del entorno en el que compete.

RESUMEN

El trabajo logra describir mediante una investigación y un análisis de entornos las ventajas y desventajas de implementar las estrategias de negocio en el transporte colombiano.

Abarca el análisis de las ventajas y desventajas que con lleva la implementación de nuevas estrategias de negocios en el transporte colombiano, enfocándose principalmente en la idea de negocio de Uber. Igualmente se establecen las posibles soluciones a aquellas desventajas que son visualizadas a lo largo de la investigación, para así optimizar las estrategias de negocio que tiene la aplicación.

Así, el presente trabajo permite el desarrollo de la importancia que tiene adaptarse a las nuevas ideas de negocio que se desarrollan a nivel mundial, profundizando en los beneficios que Uber le ha traído al transporte colombiano.

Palabras claves: Aplicación informática (app), transporte y Uber.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad los medios de transporte en Colombia muestran cifras de prestar un servicio insuficiente e ineficiente para sus usuarios, la baja calidad de servicio y el aumento de automóviles en las vías principales del país no dan cese, los colombianos no tardan en expresar sus inconformidades respecto a la forma en cómo y bajo cuales condiciones deben desplazarse y en cuanto tiempo toma el mismo, adicionalmente, los niveles de inseguridad que se registran en el transporte público en las principales ciudades del país dejan un panorama desalentador para la situación actual que viven diariamente los colombianos para desplazarse a sus lugares objetivos.

Debido al panorama desalentador de transporte que vive el país surge en octubre del 2013 como una idea innovadora y original la aplicación Uber, una aplicación mundialmente conocida e implementada, que reduce la cantidad de automóviles en las calles diariamente y presta servicios de transporte de alta calidad en alrededor de diecinueve ciudades del país actualmente.

La aplicación de Uber no demoro en ser el centro de polémica. Desde que Uber se instaló en el país las opiniones y los problemas no se dieron a la espera, el análisis de las ventajas y las desventajas que trae la implementación de las estrategias de negocio de Uber en Colombia es un trabajo que resaltara la importancia de permitirse conocer y brindarle la oportunidad a nuevas ideas que son mundialmente aceptadas a hacer el trayecto de los colombianos un poco más amigable y menos estresante diariamente.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar las estrategias de negocio de Uber en Colombia identificando las ventajas y desventajas que tiene implementar esta modalidad de transporte en el país.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir los antecedentes del servicio de Uber.
- Identificar las estrategias de negocio que implementa el servicio de Uber para desarrollar su objeto social.
- Establecer las ventajas y desventajas que tiene la implementación de las estrategias de negocio de Uber en Colombia, por medio de un diagnóstico estratégico.
- Plantear alternativas de solución para aquellas desventajas que sean visualizadas en las estrategias de negocio de Uber en el mercado Colombiano.

1. ANTECEDENTES Y FUNCIONAMIENTO DE UBER

El transporte público ha evolucionado a lo largo de la historia, para satisfacer las necesidades de los consumidores y para adaptarse a nuevas tecnologías que permiten la prestación del servicio en mejores condiciones de calidad, acceso y seguridad¹.

1.1. ¿QUÉ ES UBER?

“Uber es una empresa estadounidense que proporciona servicios de transporte privado a través de una aplicación móvil, es decir es una empresa de tecnología que otra vez de una aplicación, los usuarios que necesitan transporte consiguen fácilmente encontrar socios conductores que ofrecen este servicio. Uber ofrece una opción más para moverse por la ciudad, con más estilo, seguridad y comodidad”².

Imagen 1. Uber logo



Fuente: UBER NEWS ROOM. Take Uber's New Logo for a Spin. [Sitio web]. Bogotá. D.C. CO. Sec. Logo. [Consultado 21, julio, 2017]. Disponible en: <https://newsroom.uber.com/take-ubers-new-logo-for-a-spin/>

¹ OROZCO Y VELÁZQUES, Sara y Manuela. Uber: la plataforma tecnológica que rompe con los esquemas tradicionales de la regulación en materia de transporte individual de pasajeros en Colombia. En Revista de Derecho Comunicaciones y Nuevas Tecnologías. [Sitio web]. Bogotá. D.C. 2015. No. 14. 2015. p.4. [Consultado 2, mayo, 2017]. Disponible en: <https://derecho.uniandes.edu.co/es/publicaciones/revistas/revista-de-nuevas-tecnologias>.

² EQUIPO UBER CHILE. Pero al fin de cuentas, ¿Qué es Uber y cómo se usa? [Sitio web]. Sec. Historia. Bogotá. D.C. CO. [Consultado 2, mayo, 2017]. Disponible en: <https://newsroom.uber.com/chile/que-es-uber/>

1.2. HISTORIA DE UBER

Uber fue fundada por Garrett Camp y Travis Kalanick, la propuesta inicial de Uber surgió durante la conferencia LeWeb, en Francia, en el año 2009. Durante ese viaje intentaron contratar un servicio de traslado en la ciudad, con grandes dificultades. Fue ahí cuando pensaron: “Me encantaría poder solicitar un chofer privado presionando sólo un botón”. Su nombre original era ÜberCab, “Cab” en inglés significa taxi y “Uber” en alemán súper. Al unir estas palabras los creadores querían formar la palabra “supertaxi”. Pero esta se ha modificado varias veces hasta quedar solo como Uber.

En San Francisco, la ciudad donde Kalanick vive, y donde nació Uber, la situación para transportarse era preocupante. El 72% de los llamados a centrales de servicios de traslado no era respondido, o si lo era, nunca llegaba. Así fue como nació la idea de diseñar Uber, inicialmente en San Francisco y usando vehículos de tipo sedán.

Imagen 2. Fundadores de Uber



Fuente: UBER Colombia. Fundadores Uber. [Sitio web]. Bogotá. D. C. CO. Sec. Fundadores. [Consultado 27, julio, 2017]. Disponible: <https://www.uber.com/es-CO/>.

Uber Technologies Inc. fue fundada oficialmente en junio de 2010 y hoy está en más de 330 ciudades en 60 países. Uber expandió rápidamente su presencia por el mundo, revolucionando la manera de moverse en las ciudades³.

1.3. SERVICIOS DE UBER

- Ofrece una plataforma tecnológica para que socios conductores se conecten fácilmente con usuarios que buscan viajes seguros y conductores confiables.

³ EQUIPO UBER CHILE. Pero al fin de cuentas, ¿Qué es Uber y cómo se usa? [Sitio web]. Sec. Historia. Bogotá. D.C. CO. [Consultado 9, mayo, 2017]. Disponible en: <https://newsroom.uber.com/chile/que-es-uber/>.

- Tiene una gama cada vez más amplia de opciones de transporte, dependiendo del tipo de vehículo en Colombia se encuentran los siguientes servicios:

- **UberBLACK:** el servicio ejecutivo que permite a los usuarios solicitar vehículos considerados de lujo.

- **UberPOOL:** permite dividir el viaje con otro usuario. El sistema se encarga de encontrar a quien desea ir hacia un destino próximo al suyo. Las tarifas también se dividen y el costo es de alrededor del 50% que un UberX.

- **UberX:** modelos de carros más simples y económicos, ideales para los traslados diarios.

- **UberVAN:** autos con más lugar y confort; especiales para clientes que salen en grupos grandes.

- **UberBici:** carros de Uber equipados con soportes de última tecnología para que el usuario pueda transportar la bicicleta con total seguridad mientras llega a su destino.

- **UberÁngel:** servicio de conductor elegido de Uber.

- Cuenta con conductores profesionales que tienen mayores oportunidades de ganar dinero al conectarlos con usuarios que desean moverse por la ciudad.

- Genera un increíble potencial para disminuir la necesidad de tener un auto, contribuyendo así a la disminución de los congestionamientos en las grandes ciudades, (un Uber en servicio puede retirar de 5 a 20 autos de las calles, todos los días).

- Facilita que conductores privados encuentren personas que necesitan viajes seguros y confiables. El usuario conecta con un conductor privado, quien lo lleva al destino que el desee.

- Ofrece una plataforma tecnológica para que socios conductores aumenten sus rendimientos y para que usuarios encuentren conductores confiables y disfruten de viajes seguros. Uber no emplea a ningún conductor y no es dueño de ningún auto.

1.4. MODELO DE NEGOCIO DE UBER

En el modelo de negocio de Uber predomina una economía social y solidara, una economía colaborativa. El modelo cambia todo lo que sabemos sobre planeación y logística. Detrás del modelo se esconde un excelente sistema de gestión de

personas, metas y estándares de servicios que se ajustan en forma automática según las reglas del mercado⁴.

1.4.1 Funcionamiento de Uber

Gráfico 1. Funcionamiento de Uber



1.5. UBER EN COLOMBIA

La llegada de Uber rompió con los esquemas tradicionales del mercado y la regulación existente en materia de transporte en el país.

Llegó a Colombia en octubre del año 2013 y se constituyó legalmente como Uber Colombia S. A. S. El Certificado de Existencia y Representación Legal establece: Objeto social: en desarrollo de lo previsto en el numeral 5 del artículo 5 de la Ley 1258 de 2008, la sociedad podrá realizar cualquier actividad comercial o civil lícita, en Colombia o en el extranjero, incluyendo pero sin limitarse a la prestación de servicios por demanda de apoyo y soporte a personas naturales o jurídicas con dispositivos móviles o con aplicaciones basadas en desarrollos web, junto con todos los productos y servicios que resulten relacionados con este.

⁴ GERMOSEN, Miguel. El modelo de negocio de Uber revelado en cifras. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Blog. [Consultado 2, mayo, 2017]. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/el-modelo-de-negocio-uber-revelado-en-cifras-miguel-germosen>

Al igual que en las demás ciudades del mundo en las que opera, la aplicación móvil llegó a Colombia para cubrir una demanda desatendida en el sector de transporte: Un vocero de la compañía, que tiene su sede central en San Francisco (EE. UU.), indicó “La tecnología y la innovación han logrado resolver ineficiencias del sector y mejorado la calidad de vida de los colombianos al tener acceso a alternativas de movilidad más seguras y eficientes. Desconocer estos avances tecnológicos va en detrimento del interés y bienestar de los ciudadanos”⁵.

Vale la pena resaltar que Uber se concentra en un mercado relativamente amplio en Colombia, puesto que ya ha entrado a operar en diecinueve ciudades del país, y gracias a que no existe hasta el momento una modalidad de transporte individual que se pueda considerar como taxis de lujo, el funcionamiento de Uber en el país ha generado controversia debido a su forma de operación.

El usuario de Uber es más exigente, y requiere la prestación de un servicio con calidad, seguridad y eficiencia que no es ofrecido por las empresas de Servicio Público de Transporte Terrestre Individual, la plataforma encontró en el servicio especial una modalidad de transporte más competitiva y que respondía a las necesidades de un segmento de la población que se encontraba hasta el momento desatendido. A simple vista, las características del parque automotor de las empresas de transporte especial son mucho mejores que las del transporte individual; los demás valores agregados los añade Uber⁶.

⁵ EL TIEMPO. Citado por OROZCO, Sara. And VELÁSQUEZ, Manuela. Revista de Derecho Comunicaciones y Nuevas Tecnologías. Uber: la plataforma tecnológica que rompe con los esquemas tradicionales de la regulación en materia de transporte individual de pasajeros en Colombia. Bogotá 2015. No. 14. p. 18.

⁶ OROZCO Y VELÁSQUEZ, Sara y Manuela. Uber: la plataforma tecnológica que rompe con los esquemas tradicionales de la regulación en materia de transporte individual de pasajeros en Colombia. Revista de Derecho Comunicaciones y Nuevas Tecnologías. [Sitio web]. Bogotá. D.C. 2015. No. 14. 2015. p.20. [Consultado 8, mayo, 2017]. Disponible en: <https://derecho.uniandes.edu.co/es/publicaciones/revistas/revista-de-nuevas-tecnologias>.

2. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE UBER

La estrategia principal de Uber más allá de pensar en ofrecer un producto o servicio, se enfoca en identificar la forma de conectar a los usuarios, por medio de nuevos modelos y economías que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo.

2.1. ¿QUÉ ES LA ECONOMÍA COLABORATIVA?

Economía colaborativa es “la expresión usualmente utilizada en castellano para designar lo que en inglés se conoce como sharing economy, peer-to-peer economy, collaborative economy, etc...con ellas se alude a los nuevos sistemas de producción y consumo de bienes y servicios que surgen a principios del siglo XXI y que aprovechan las posibilidades abiertas por los recientes avances de las tecnologías informáticas para intercambiar y compartir dichos bienes y servicios⁷.

La causa principal del surgimiento de la economía colaborativa es, el progreso experimentado por las tecnologías de la información, que ha posibilitado abaratar exponencialmente las actividades de obtención, almacenamiento, procesamiento y comunicación de información que los interesados han de llevar a cabo para colaborar en la producción y consumo de bienes y servicios, intercambiándolos o compartiéndolos. Cuatro recientes avances tecnológicos están en la base de su éxito. El fundamental es internet, que permite conectar entre sí a miles de personas interesadas en ofrecer o utilizar determinados servicios. El segundo es el GPS (Global Positioning System), que hace posible localizar con una enorme precisión, rapidez y facilidad a los individuos que actualmente demandan u ofertan dichos servicios. El tercero son los teléfonos móviles inteligentes, cuyas prestaciones y enorme difusión permiten a un sector de la población cada vez más amplio solicitar con una enorme facilidad dichos servicios prácticamente en cualquier momento y lugar. Finalmente, las plataformas de pago telemáticas que eliminan las incomodidades y los riesgos para los usuarios y prestadores de servicio que generan los pagos en metálico⁸.

Adicionalmente, la reciente crisis económica también ha coadyuvado al florecimiento de la economía colaborativa. El deterioro de las condiciones económicas en la mayoría de los países occidentales y las estrecheces resultantes han servido de potente estímulo para que mucha gente invente, desarrolle, ponga en marcha o participe en actividades de economía colaborativa, a fin de obtener ingresos o disfrutar de bienes o servicios a los que no podrían acceder en modo alguno o en condiciones tan favorables en el marco de los sistemas tradicionales.

⁷ PASCUAL.D, Gabriel. La regulación de la economía colaborativa. El caso Uber contra el taxi. Revista Ceflegal. Valencia, 2015. No. 175-176. 2015. p. 65. [Consultado 10, julio, 2017]. Disponible en: <https://www.ceflegal.com/revista-ceflegal.htm>

⁸ PASCUAL.D, Gabriel. La regulación de la economía colaborativa. El caso Uber contra el taxi. Revista Ceflegal. Valencia, 2015. No. 175-176. 2015. p. 81. [Consultado 10, julio, 2017]. Disponible en: <https://www.ceflegal.com/revista-ceflegal.htm>

La preocupación por la protección del medio ambiente ha actuado en la misma dirección, muchas formas de economía colaborativa permiten usar de manera más eficiente y sostenible los recursos naturales, reducir los costes medioambientales que implica el acceso a determinados bienes y servicios.

Se dice también que diversos factores de índole cultural han podido coadyuvar al auge de este fenómeno. Entre ellos destaca la necesidad de socialización. Las plataformas de economía colaborativa expanden las posibilidades de entablar contacto e interactuar, virtual o presencialmente, con una vasta comunidad de personas.⁹

Uber es el caso más conocido de este nuevo fenómeno empresarial, que nació con la idea original de que cualquier ciudadano pueda transportar a otro en su automóvil. Adicionalmente, Uber ha dejado claro que no pretende ser un servicio de lujo más, registrado en una Cámara de Comercio y formalizado como las tradicionales taxis blancos que han existido por años en el sector turístico.

La idea detrás de Uber, Lyft, Cabify y tantos otros sistemas de transporte basados en el consumo colaborativo es que los ciudadanos que poseen un vehículo, puedan ofrecerlo a otras personas, a precios menores que los taxis y con los beneficios adicionales del buen trato y el aprovechamiento máximo del recurso.

Desde los años setenta se promovía en Europa la idea de que entre vecinos se arreglaran para ir juntos al trabajo en un solo auto, con el objeto de reducir el consumo de gasolina y mitigar la congestión de tránsito. En ese movimiento puede hallarse el vestigio más antiguo de la actual economía colaborativa. Pero solo hasta la aparición de las plataformas tecnológicas de hoy –internet, GPS y las redes sociales– se hizo posible la masificación y la operación práctica de estos hábitos urbanos, heredados del trueque de los tiempos prehistóricos.

La revista Time en una edición a finales del 2011 incluyó el consumo colaborativo entre las diez ideas que cambiarán al mundo. Un año antes había aparecido el libro *What's Mine is Yours: The Rise of Collaborative Consumption* (Lo que es mío es tuyo: el auge del consumo colaborativo), de Rachel Botsman, el cual es considerado como el hito teórico más importante de este movimiento. “La economía colaborativa es un modelo construido sobre redes descentralizadas de personas conectadas, quienes crean, distribuyen y consumen valor pasando por alto las instituciones centralizadas tradicionales”¹⁰.

⁹ PASCUAL.D, Gabriel. La regulación de la economía colaborativa. El caso Uber contra el taxi. Revista Ceflegal. Valencia, 2015. No. 175-176. 2015. p. 68. [Consultado 10, julio, 2017]. Disponible en: <https://www.ceflegal.com/revista-ceflegal.htm>

¹⁰ BOTSMAN y ROGER, Rachel y Roo. *What's Mine is yours. The rise of collaborative consumption*. [Sitio web]. International. Ed. New York, Estados Unidos: HarperCollins Publishers Inc, 2010. p. 185. ISBN. 9780061963544. [Consultado 5, mayo, 2017]. Disponible en: <https://www.bookdepository.com/Whats-Mine-is-Yours-Rachel-Botsman/9780061963544>.

2.2. MODELOS DE NEGOCIO DE PLATAFORMA

Los modelos de negocio convencionales traen consigo una infinidad de barreras que impiden que alguien pueda entrar a competir con una empresa como Ford, Nike, Wal-Mart, Marriot, etc., pero como dice McGinn¹¹ en un modelo de negocio basado en una plataforma tecnológica, cualquiera puede entrar a competir sin importar si tiene los conocimientos específicos de la industria¹².

En el modelo de negocio de plataforma, las reglas y las estrategias cambian, en una plataforma el activo principal es la comunidad y los recursos que sus miembros puedan aportar, por lo que el enfoque de las estrategias cambia radicalmente de controlar recursos a distribuirlos, de optimizar los procesos internos a facilitar las interacciones externas y de incrementar el valor al consumidor a maximizar el valor del ecosistema.

Actualmente todavía existen muchos negocios basados en un modelo de negocio puramente “pipeline” y son muy competitivos, sin embargo, siempre que una plataforma entra en su mercado, la plataforma virtual siempre gana, como Uber a Tappsi o EasyTaxi, AirBnB a Marriot, Amazon a Wal-Mart, o Apple a Nokia, BlackBerry y Motorola.

Es por esto que empresas como Wal-Mart, Nike, John Deere o Monsanto están tratando de crear estas plataformas antes de que alguien más lo haga y queden fuera del negocio o vean reducida su participación. Por otro lado otro ejemplo de esta modalidad de economía es como las grandes armadoras de autos que están haciendo alianzas con empresas basadas en plataformas de movilidad para no quedarse solamente como un productor de interfaz. Es correcto afirmar que cualquier empresa con un modelo de negocio convencional que no preste atención a esta transformación y no comience a pensar en cómo crear estas plataformas y aprender las nuevas reglas de la estrategia sin lugar a dudas en un futuro no muy lejano va a desaparecer o en el mejor de los casos a disminuir significativamente su participación en el mercado.

¹¹ MACGINN, Daniel. Todas las empresas simplifican su origen, sobre todo en Silicón Valley. Revista Harvard Business Review. [Sitio Web]. Cambridge, Massachusetts 10 de febrero 2017. [Consultado 21, julio, 2017]. Disponible en: <https://www.hbr.es/fundadores/437/todas-las-empresas-simplifican-su-origen-sobre-todo-en-silicon-valley>

¹²SEMANA, La economía colaborativa, a pasos agigantados. Revista Semana. [Sitio web]. Bogotá D.C. 19 marzo de 2016. [Consultado 6, mayo, 2017]. Disponible en: <http://www.semana.com/economia/articulo/uber-airbnb-y-bitcoin-economia-colaborativa-amenaza-a-la-tradicional/465955>

Gráfico 2. Modelo de negocio de plataforma



Fuente: LAM BUSINESS REVIEW. Cambio en la estrategia y los modelos de negocio. [Sitio web]. Bogotá. D.C. CO. Sec. Pov Lam [Tomada 21, julio, 2017]. Disponible en: <https://www.lambusinessreview.com.mx/pov-lam/cambio-en-la-estrategia-y-los-modelos-de-negocio-2016>

2.3. ESTRATEGIAS DE UBER

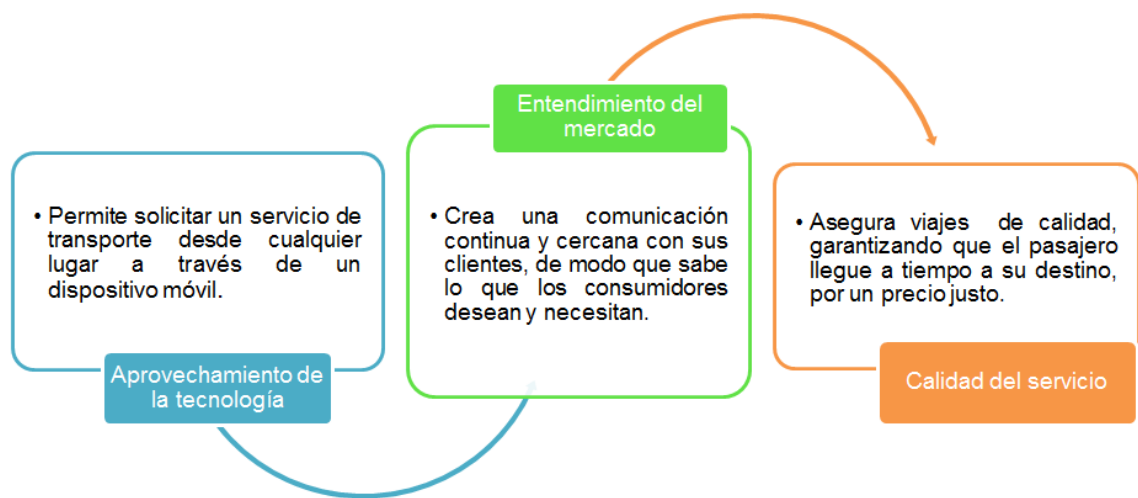
Uber introdujo mejoras importantes en el negocio de transporte, cuando se puso en marcha la idea en 2010 la mayoría de taxis urbanos utilizaban modernos sistemas de GPS para el transporte de pasajeros, hardware y software personalizados.

La plataforma de Uber aprovechó estrategias ya establecidas mejorándolas y adaptándolas de acuerdo a las necesidades de los usuarios para el desarrollo de su objeto social, realizó un análisis a fondo de la demanda, las características del mercado y de su competencia, las necesidades del usuario albergando las condiciones económicas y las tendencias del entorno.

La eficacia de las estrategias del negocio de Uber parten de saber aprovechar las oportunidades que brinda la tecnología, es decir, Uber visualizó que al utilizar aplicaciones móviles y volver innecesario realizar llamadas telefónicas para que los clientes solicitaran un vehículo, ahorraría una cantidad importante de recursos al no tener la necesidad de dotar a los conductores con un hardware especializado para que el servicio fuera puesto en marcha.

Adicionalmente, mezcla las tendencias del marketing relacionando el producto, la forma de distribución y el precio. Es decir, como dice Edelman¹³ al utilizar vehículos corrientes sin ninguna licencia especial ni otras formalidades. Con automóviles comunes no comerciales, Uber y sus conductores esquivaron seguros comerciales, registros comerciales, matrículas comerciales, permisos de conducción especiales, comprobaciones de antecedentes, rigurosas inspecciones para vehículos comerciales e innumerables gastos más. Con estos ahorros, Uber se hizo con una enorme ventaja de costes frente a taxis y otros servicios de transporte de pasajeros tradicionales. Los costes más bajos de Uber se tradujeron por tanto en precios más bajos para los consumidores, lo que supuso una gran popularidad y crecimiento.

Gráfico 3. Principales estrategias de Uber



2.4. PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE UBER

2.4.1 Población objetivo

La selección de los millenials (personas nacidas entre 1980 y el 2000) como población objetivo para vender su idea y desarrollar la idea de negocio de Uber es una de las principales estrategias que ha causado el éxito del mismo a nivel mundial, en la actualidad los denominados millenials son las personas más influyentes a nivel mundial están en un constate descubrimiento de novedades tecnológicas las que ayudaron a impulsar el negocio de la aplicación al éxito que hoy en día es reconocido, esta estrategia permitió a Uber ofrecer viajes gratuitos por medio de influencias de esta generación, reconociendo que estos tienen miles de seguidores

¹³ EDELMAN, Benjamín. El pecado original de Uber: un modelo de negocio basado en violar la ley. Harvard Business Review. [Sitio web]. Cambridge, Massachusetts. Sec. Derecho mercantil. [Consultado 22, julio, 2017]. Disponible en: <https://www.hbr.es/derecho-mercantil/681/el-pecado-original-de-uber-un-modelo-de-negocio-basado-en-violar-la-ley>

en las redes sociales y a su vez estos seguidores tienen seguidores, generando un impacto en forma domino al reconocer esta generación como su población objetivo.

2.4.2 Beneficios

Brindar beneficios exclusivos, los primeros usuarios de la aplicación, lograron recibir beneficios, la estrategia consistía en regalar viajes lo que en trasfondo se convertía en ganar nuevos clientes, ya que brindaban la posibilidad de conocer el servicio sin costo alguno. Esta estrategia fue un éxito masivo, los conductores a su vez tenían de igual forma incentivos para inscribirse y prestar el servicio lo que permitía que ambas partes involucradas salieran ganando.

2.4.3 Calificaciones

El servicio de Uber fue pionero en el sistema de calificaciones que se aplica sobre los pasajeros y conductores. La estrategia permitió brindar un pacto adecuado e ideal del conductor al pasajero y del pasajero al conductor. Lo cual permite que el tiempo compartido dentro del vehículo sea de mayor agrado y calidad para ambas partes implicadas.

2.4.4 Bases de datos

Aprovechamiento de las bases de datos de otras compañías: por medio de ideas simples, el caso de México donde los trancones duran un tiempo considerable, Uber creó una alianza con la librería Gandhi, de modo que en cada automóvil de Uber hay libros a disposición del pasajero para amenizar su trayecto. Así mismo, logro que Spotify aplicación de música se sincronice con la aplicación permitiendo el acceso rápido a la música personal del pasajero y hacer de su viaje más agradable.

2.4.5 Exclusividad

La empresa lleva más de dos años implementando los clientes “Uber VIP”, ellos acceden a la lista después de haber superado los 100 viajes, los pasajeros VIP reciben la mayor atención y tienen acceso prioritario a los conductores y vehículos mejor catalogados de la red.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para realizar el diagnóstico estratégico del modelo de negocio de Uber se debe identificar las oportunidades y amenazas; éstas dos son variables corresponden a un estudio externo a la organización. Las oportunidades constituyen 'aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría'. (Ponce T., 2007) Estas variables representaran factores positivos del mercado donde se desenvuelve la organización con posibilidad de que sean explotados. Del mismo modo, es importante hallar las amenazas, las cuales "representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales"¹⁴.

Estos factores ponen en peligro la supervivencia de la empresa en el mercado, sin embargo si se logra identificar con antelación, se podrá evitar o convertirlas en oportunidad. Para evaluar estos factores, se debe desarrollar la Matriz De Los Factores Externos (MEFE); ésta determina 'sí las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o no para una organización'¹⁵. Se compara el resultado del peso ponderado total de las oportunidades contra las amenazas, y a partir de ello se tiene una idea de cómo se encuentra el mercado, sí es potencial y se debe explotar o si es desfavorable y se deben tomar acciones preventivas.

En segundo lugar, se deben listar los factores internos, es decir, fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas se refieren a 'los puntos fuertes de la organización' (López Hernández, 2014). Aquí se identifica y evalúa que es lo que la empresa está haciendo bien y las ventajas potenciales que hacen que la compañía sea mejor que sus competidores. Por otro lado, están las debilidades las cuales se definen como "factores que hacen vulnerables a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil"¹⁶; aquí, los tomadores de decisiones podrán remediar sus deficiencias y convertirlas en fortalezas. Una vez listados los factores mencionados que influyen en el desempeño de una organización, se deben evaluar las variables mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

¹⁴ PONCE, Humberto. Enseñanza e investigación en Psicología La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. [Sitio web]. Xalapa, México 2007. Vol.12. p.115. 2007. [Consultado 5, agosto, 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

¹⁵ PONCE, Humberto. Enseñanza e investigación en Psicología La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. [Sitio web]. Xalapa, México 2007. Vol.12. p.120. 2007. [Consultado 10, septiembre, 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

¹⁶ PONCE, Humberto. Enseñanza e investigación en Psicología La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. [Sitio web]. Xalapa, México 2007. Vol.12. p.128. 2007. [Consultado 13, septiembre, 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

3.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Para el desarrollo de la matriz de factores externos se siguieron los siguientes pasos:

1. Se establecieron las amenazas y oportunidades de cada entorno a evaluar.
2. Se le asignó una calificación a cada oportunidad y amenaza del 1 al 4, siendo el número 1 como una determinante de que esta variable es una amenaza y 4 una oportunidad, (la calificación asignada es dada a criterio del autor de este trabajo, implementando las matrices y conocimientos aprendidos y aplicados en la clase de pensamiento estratégico con el profesor Álvaro Corredor, en la especialización de Gerencia de empresas en la Fundación Universidad de América).
3. Se toma un ponderado de las variables anteriormente evaluadas en el paso 2 y se llevan a una matriz para cada entorno, en donde se le asigna un porcentaje del 1% al 100%, con esta calificación se da respuesta a la pregunta ¿Cuál de estas variables tiene mayor participación o importancia en la organización de Uber?
4. Se realiza un ponderado para cada matriz de entorno, lo que arroja unos resultados que están listos para ser ingresados en la matriz MEFE, allí se le asignan valores del 1 al 100% dependiendo de la participación de cada entorno y esto arroja una interpretación de cómo se encuentra Uber respecto al entorno externo.

Tabla 1. Asignación de Valores para la MEFE

Crterios de evaluación	Evaluación	% Favorable	Interpretación
<i>Malo</i>	1	<i>N=<25%</i>	<i>Malo</i>
<i>Deficiente</i>	2	<i>N=<60%</i>	<i>Deficiente</i>
<i>Bueno</i>	3	<i>N=<85%</i>	<i>Bueno</i>
<i>Excelente</i>	4	<i>N=>85%</i>	<i>Excelente</i>

Tabla 2. Asignación de valores para la evaluación del entorno económico

Entorno económico		
Variables	Indicadores	Evaluación
<i>Crecimiento Económico</i>	<i>Crecimiento del PIB</i>	3
	<i>Variación porcentual del PIB</i>	3
	<i>Composición social del PIB</i>	3
TOTAL		3
<i>Inflación</i>	<i>Inflación anual</i>	2
	<i>Variación porcentual de la inflación</i>	2
TOTAL		2
<i>Distribución del ingreso</i>	<i>Índice GINI</i>	2
TOTAL		2

Tabla 2. (Continuación)

<i>Economía Internacional</i>	<i>Exportaciones</i>	4
	<i>Importaciones</i>	4
	<i>Inversión Extranjera</i>	2
	<i>Deuda Externa</i>	3
	<i>Riesgo del país</i>	1
	<i>Devaluación/reevaluación</i>	1
TOTAL		2,5
<i>Apoyo institucional</i>	<i>Fuentes de financiación</i>	4
	<i>Instrumentos financieros</i>	3
	<i>Asistencia técnica</i>	2
TOTAL		3
<i>Actividad económica</i>	<i>Sector Agropecuario</i>	
	<i>Minería</i>	
	<i>Servicios</i>	4
	<i>Industria</i>	2
	<i>Construcción</i>	
	<i>Comercio</i>	3
	<i>Transporte</i>	1
TOTAL		2,5
<i>Otros indicadores</i>	<i>Macro</i>	3
	<i>Micro</i>	1
TOTAL		2
<i>Mercado de Capitales</i>	<i>Tasas de captación</i>	3
	<i>Tasas de colocación</i>	3
TOTAL		3

Tabla 3. Asignación de valores para la evaluación del entorno social y cultural

Entorno social y cultural		
Variables	Indicadores	Evaluación
<i>Empleo</i>	<i>Población en edad de trabajar</i>	2
	<i>Tasa global de desempleo</i>	1
	<i>Tasa de desempleo hombres</i>	1
	<i>Tasa de desempleo mujeres</i>	1
	<i>Tasa de ocupación por actividad</i>	3
	<i>Tasa de sub-empleo</i>	1
TOTAL		1,5
<i>Seguridad Social</i>	<i>Afiliados al sistema</i>	3
	<i>Cotización del sistema</i>	3
	<i>Cajas de compensación</i>	3
	<i>Pensiones</i>	3
	<i>Salud</i>	3
TOTAL		3
<i>Ingreso Per cápita</i>	<i>Valor de PIB per cápita</i>	3
	<i>Nivel de gastos por hogares</i>	1
TOTAL		2
<i>Medios de transportes</i>	<i>Infraestructura de medios de transporte</i>	1
	<i>Crecimiento en el tránsito</i>	1
TOTAL		1

Tabla 3. (Continuación)

<i>Comunicaciones</i>	<i>Infraestructura</i>	1
	<i>Medios de comunicación</i>	1
TOTAL		1
<i>Justicia</i>	<i>Sistemas de justicia</i>	2
	<i>Eficiencia del sistema</i>	1
TOTAL		1,5
<i>Educación</i>	<i>Tasa de cobertura Bruta</i>	3
	<i>Tasa de cobertura neta</i>	3
	<i>Tasa de participación</i>	3
	<i>Nivel de alfabetización</i>	3
TOTAL		3
<i>Vivienda</i>	<i>Número de viviendas</i>	4
	<i>Calidad</i>	4
	<i>Demanda</i>	4
	<i>Oferta</i>	4
	<i>Costo</i>	4
TOTAL		4
<i>Composición social de la población</i>	<i>Número de habitantes por estrato socio económico</i>	2
	<i>Número de hogares pobres en Colombia</i>	1
	<i>Jefatura de hogares de género</i>	2
TOTAL		1,7
<i>Composición Familiar</i>	<i>Tasa de reproducción en Colombia</i>	4
	<i>Tasa de fecundidad</i>	3
	<i>Jefatura de hogares de género</i>	2
TOTAL		3

Tabla 4. Asignación de valores para la evaluación del entorno demográfico.

Entorno demográfico		
Variables	Indicadores	Evaluación
<i>Población</i>	<i>Tasas de crecimiento de la población</i>	2
	<i>Tasas de natalidad y mortalidad de la población</i>	2
	<i>Esperanza de vida al nacer</i>	4
	<i>Migración</i>	4
	<i>Emigración</i>	3
	<i>Desplazados</i>	3
TOTAL		3,3

Tabla 5. Asignación de valores para la evaluación del entorno industrial y tecnológico

Entorno industrial y tecnológico		
Variables	Indicadores	Evaluación
<i>Mercado de tecnología</i>	<i>Transferencia de tecnología</i>	3
	<i>Precio</i>	2
	<i>Distribución de tecnología</i>	2
	<i>Inversión en tecnología</i>	3
	<i>Personal calificado</i>	3
	<i>Investigación y desarrollo</i>	4
TOTAL		2,8

Tabla 5. (Continuación)

<i>Procesos administrativos</i>	<i>Eficiencia de los cuerpos directivos</i>	2
TOTAL		2
<i>Normatividad</i>	<i>Licenciamiento de tecnología</i>	2
	<i>Subsidios e incentivos tributarios</i>	1
TOTAL		1,5
<i>Costo de producción</i>	<i>Porcentaje de costo de producción</i>	4
TOTAL		4

Tabla 6. Asignación de valores para la evaluación del entorno ecológico

Entorno ecológico		
Variables	Indicadores	Evaluación
<i>Impacto de las labores</i>	<i>Efecto del cumplimiento de los estándares ambientales</i>	3
	<i>Importancia del medio ambiente en la planeación de los negocios</i>	2
	<i>Impacto ambiental</i>	2
TOTAL		2,3
<i>Incentivos y restricciones para el desarrollo de la empresa</i>	<i>Líneas de crédito</i>	3
	<i>Proyectos regionales</i>	3
	<i>Impacto geográfico</i>	3
TOTAL		3
<i>Normatividad ambiental</i>	<i>Exigencia de la regulación ambiental</i>	2
	<i>Claridad de la regulación ambiental</i>	2
TOTAL		2
<i>Contribución en mejoramiento al medio ambiente</i>	<i>Efectividad de los reportes ambientales</i>	3
	<i>Inversión social y ambiental</i>	2
TOTAL		2,5
<i>Infraestructura de servicios</i>	<i>Calidad en la infraestructura de transporte</i>	1
TOTAL		1

Tabla 7. Asignación de valores para la evaluación del entorno político y legal.

Entorno político y legal		
Variables	Indicadores	Evaluación
<i>Situación política a nivel nacional</i>	<i>Regulación del gobierno central</i>	1
TOTAL		1
<i>Situación política a nivel local</i>	<i>Regulación del gobierno local</i>	1
TOTAL		1
<i>Tendencias ideológicas de transparencia</i>	<i>Transparencia de las políticas</i>	1
TOTAL		1
<i>Gremios y grupos de presión</i>	<i>Confianza</i>	2
TOTAL		2
<i>Constitución nacional</i>	<i>Violación o cumplimiento al control constitucional</i>	1
TOTAL		1
<i>Legislación general</i>	<i>Independencia judicial</i>	1
	<i>Eficiencia del sistema legal</i>	1
TOTAL		1

Tabla 8. Asignación de valores para la evaluación del entorno organizacional

Entorno organizacional		
Variables	Indicadores	Evaluación
<i>Organización jurídica</i>	<i>Eficiencia del sistema tributario</i>	3
	<i>Tramitología burocrática</i>	2
TOTAL		2,5
<i>Cultura, valores y creencias</i>	<i>Importancia de la responsabilidad social</i>	3
	<i>Importancia de la capacitación de personal</i>	4
TOTAL		3,5
<i>Estabilidad empresarial</i>	<i>Importancia del mercadeo</i>	2
	<i>Magnitud de las ventas</i>	4
	<i>Confiabilidad en la gerencia</i>	3
	<i>La eficacia de los cuerpos directivos</i>	2
TOTAL		2,8
<i>Características de empleo</i>	<i>Remuneración</i>	4
	<i>Productividad</i>	4
	<i>Relaciones empleador/trabajador</i>	4
	<i>Selección y reclutamiento de personal</i>	4
TOTAL		4
<i>Contratación</i>	<i>Prácticas de contratación</i>	4
	<i>Prácticas de despedido</i>	3
	<i>Cooperación</i>	4
TOTAL		3,7
<i>Cadenas productivas</i>	<i>Existencias de cadenas productivas</i>	4
TOTAL		4
<i>Competitividad</i>	<i>Competencia domestica</i>	4
	<i>Intensidad de competencia en los mercados locales</i>	2
	<i>Competencia externa</i>	2
TOTAL		2,7

Tabla 9. Matriz de evaluación del entorno económico

Matriz evaluación del entorno económico						
Variables	Ponderación	Máx. Ponderado (A)	Evaluación	Resultado Ponderado (B)	B/A (%)	Interpretación
<i>Crecimiento Económico</i>	15%	0,6	3,0	0,45	75	<i>Bueno</i>
<i>Inflación</i>	10%	0,4	2,0	0,2	50	<i>Deficiente</i>
<i>Distribución del ingreso</i>	5%	0,2	2,0	0,1	50	<i>Deficiente</i>
<i>Economía Internacional</i>	5%	0,2	2,5	0,12	62,5	<i>Bueno</i>
<i>Apoyo institucional</i>	38%	1,52	3,0	1,1	75	<i>Bueno</i>
<i>Actividad económica</i>	12%	0,48	2,5	0,3	62,5	<i>Bueno</i>
<i>Otros indicadores</i>	5%	0,2	2,0	0,1	50	<i>Deficiente</i>
<i>Mercado de Capitales</i>	10%	0,4	3,0	0,3	75	<i>Bueno</i>
TOTAL	100%	4		2,7	67,9	Bueno

Tabla 10. Matriz de evaluación del entorno social y cultural

Matriz evaluación entorno social y cultural						
Variables	Ponderación	Máx. Ponderado (A)	Evaluación	Resultado Ponderado (B)	B/A (%)	Interpretación
Empleo	20%	0,8	1,5	0,3	37,5	Deficiente
Seguridad Social	15%	0,6	3,0	0,5	83,3	Buena
Ingreso Per cápita	5%	0,2	2,0	0,1	50	Deficiente
Medios de transportes	20%	0,8	1,0	0,2	25	Malo
Comunicaciones	15%	0,6	1,0	0,2	33,3	Deficiente
Justicia	20%	0,8	1,5	0,3	37,5	Deficiente
Educación	1%	0,04	3,0	0	0	Malo
Vivienda	1%	0,04	4	0	0	Malo
Composición social de la población	1%	0,04	1,7	0	0	Malo
Composición Familiar	1%	0,04	3,0	0	0	Malo
TOTAL	100%	4		1,6	40	Deficiente

Tabla 11. Matriz de evaluación entorno demográfico

Matriz evaluación entorno demográfico						
Variables	Ponderación	Máx. Ponderado (A)	Evaluación	Resultado Ponderado (B)	B/A (%)	Interpretación
Población	100%	4	3,3	3,3	82,5	Buena
TOTAL	100%	4		3,3	82,5	BUENO

Tabla 12. Matriz de evaluación entorno industrial y tecnológico

Matriz evaluación entorno industrial y tecnológico						
Variables	Ponderación	Máx. Ponderado (A)	Evaluación	Resultado Ponderado (B)	B/A (%)	Interpretación
Mercado de tecnología	25%	1	2,8	0,7	70,8	Buena
Procesos Administrativos	10%	0,4	2,0	0,2	50	Deficiente
Organización del trabajo	10%	0,4	4	0,4	100	Excelente
Normatividad	30%	1,2	1,5	0,45	37,5	Deficiente
Costo de producción	14%	0,56	4,0	0,56	100	Excelente
Valor agregado	11%	0,44	1	0,11	25	Malo
TOTAL	100%	4		2,42	60,7	Buena

Tabla 13. Matriz de evaluación entorno ecológico.

Matriz evaluación entorno ecológico						
Variables	Ponderación	Máx. Ponderado (A)	Evaluación	Resultado Ponderado (B)	B/A (%)	Interpretación
Impacto de labores	5%	0,2	2,3	0,12	57	Deficiente
Incentivos y restricciones	30%	1,2	3,0	0,90	75	Bueno
Normatividad ambiental	25%	1	2,0	0,50	50	Deficiente
Contribución al medio ambiente	25%	1	2,5	0,63	62	Bueno
Infraestructura de servicios	15%	0,6	2,7	0,41	67,5	Bueno
TOTAL	100%	4		2,55	63,6	Bueno

Tabla 14. Matriz de evaluación entorno político y legal

Matriz evaluación entorno político y legal						
Variables	Ponderación	Máx. Ponderado (A)	Evaluación	Resultado Ponderado (B)	B/A (%)	Interpretación
Situación política nacional	20%	0,8	1,0	0,20	25	Malo
Situación política local	10%	0,4	1,0	0,10	25	Malo
Tendencias ideológicas	15%	0,6	1,0	0,15	25	Malo
Gremios y grupos de presión	30%	1,2	2,0	0,60	50	Deficiente
Constitución nacional	15%	0,6	1,0	0,15	25	Malo
Legislación general	10%	0,4	1	0,10	25	Malo
Total	100%	4		1,30	32	Deficiente

Tabla 15. Matriz de evaluación entorno organizacional

Matriz evaluación entorno organizacional						
Variables	Ponderación	Máx. Ponderado (A)	Evaluación	Resultado Ponderado (B)	B/A (%)	Interpretación
Organización jurídica	15%	0,6	2,5	0,38	62,5	Bueno
Cultura, valores y creencias	15%	0,6	3,5	0,53	87,5	Excelente
Estabilidad empresarial	25%	1	2,8	0,70	70,0	Bueno
Características de empleo	20%	0,8	4,0	0,80	100,0	Excelente
Contratación	5%	0,2	3,7	0,19	92,5	Excelente
Cadenas productivas	5%	0,2	4,0	0,20	100,0	Excelente
Competitividad	15%	0,6	2,7	0,41	67,5	Bueno
TOTAL	100%	4		3,19	79,8	Bueno

Tabla 16. Matriz de evaluación de variables externas MEFE

Matriz evaluación de variables externas MEFE						
Entornos	Ponderación	Máx. Ponderado (A)	Evaluación n	Resultado Ponderado (B)	B/A (%)	Interpretación
<i>Económico</i>	15%	0,6	2,7	0,4	66,7	<i>Bueno</i>
<i>Social y cultural</i>	15%	0,6	1,6	0,2	33,3	<i>Deficiente</i>
<i>Demográfico</i>	10%	0,4	3,3	0,3	75,0	<i>Bueno</i>
<i>Industrial y tecnológico</i>	10%	0,4	2,4	0,2	50,0	<i>Deficiente</i>
<i>Ecológico</i>	15%	0,6	2,5	0,4	66,7	<i>Bueno</i>
<i>Político y legal</i>	25%	1	1,3	0,3	30,0	<i>Deficiente</i>
<i>Organizacional</i>	10%	0,4	3,2	0,3	75,0	<i>Bueno</i>
TOTAL	100%	4		2,1	52,5	Deficiente

3.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Para el desarrollo de la matriz de factores internos se siguieron los siguientes pasos:

1. Se establecieron las dimensiones a evaluar.
2. Se le asignó una calificación a cada dimensión del 1 al 4, siendo el número 1 como una determinante de que esta dimensión es una debilidad y 4 una fortaleza, (la calificación asignada es dada a criterio del autor de este trabajo, implementando las matrices y conocimientos aprendidos y aplicados en la clase de pensamiento estratégico con el profesor Álvaro Corredor, en la especialización de Gerencia de empresas en la Fundación Universidad de América).
3. Se toma el ponderado de las dimensiones anteriormente evaluadas en el paso 2 y se llevan a una matriz para cada entorno, en donde se le fue asignado un porcentaje del 1% al 100%, con esta calificación se da respuesta a la pregunta ¿Cuál de estas dimensiones tiene mayor participación o importancia en la organización de Uber?
4. Y finalmente, se realiza un ponderado para cada matriz de entorno, lo que arroja unos resultados que están listos para ser ingresados en la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), allí se le asignan valores del 1 al 100% dependiendo de la participación de cada entorno y esto arroja una interpretación de cómo se encuentra Uber respecto al entorno interno.

Tabla 17. Asignación de valores para la evaluación de la dimensión de la familia

Dimensión la familia		
Variable	Indicador	Evaluación
Familia	<i>Influencia de la dirección familiar</i>	1
	<i>Influencia de los familiares en la empresa, Problemas y soluciones</i>	1
TOTAL		1

Tabla 18. Asignación de valores para la evaluación de la dimensión administrativa

Dimensión administrativa		
Variable	Indicador	Evaluación
Gerencia	<i>Perfil Profesional</i>	4
	<i>Liderazgo</i>	4
	<i>Gestión</i>	4
	<i>Toma de Decisiones</i>	4
	<i>Proyecciones</i>	4
TOTAL		4
Recursos Humanos	<i>Procesos de Selección</i>	3
	<i>Contratación</i>	3
	<i>Capacitación</i>	3
	<i>Beneficios</i>	4
TOTAL		3,3
Contabilidad	<i>Informes de estados financieros</i>	3
	<i>Uso de los estados Financieros</i>	3
TOTAL		3
Logística	<i>Distribución</i>	4
	<i>Canales de Distribución</i>	4
TOTAL		4
Financiero	<i>Perfil Profesional del analista financiero</i>	3
	<i>Rentabilidad</i>	4
	<i>Utilidad</i>	4
	<i>Administración de Recursos</i>	4
TOTAL		3,8

Tabla 19. Asignación de valores para la evaluación de la dimensión comercial

Dimensión comercial		
Variable	Indicador	Evaluación
Ventas	<i>Presupuesto de Ventas</i>	3
	<i>Metas comerciales</i>	3
	<i>Resultados</i>	4
	<i>Clientes</i>	4
	<i>Publicidad</i>	4
	<i>Desarrollo Productos</i>	4
	<i>Estrategias de Mercados</i>	4
	<i>Diseños</i>	4
	<i>Políticas ventas</i>	3
	<i>Negociaciones</i>	4
TOTAL		3,7

Tabla 20. Asignación de valores para la evaluación de la dimensión de producto

Dimensión producción		
Variable	Indicador	Evaluación
Auditoria	<i>Seguimiento</i>	3
	<i>Resultados</i>	3
	<i>Control de gestión</i>	3
TOTAL		3,0

Tabla 20. (Continuación)

Calidad	<i>Producto</i>	4
	<i>Falencias</i>	3
	<i>Control de defectos</i>	4
	<i>Pedidos entregados perfectamente</i>	3
TOTAL		3,5
Técnico	<i>Calidad</i>	4
	<i>Proceso de Almacenamiento</i>	4
	<i>Maquinaria</i>	4
	<i>Infraestructura</i>	4
	<i>Tecnología</i>	4
TOTAL		4

Tabla 21. Asignación de valores para la evaluación de la dimensión tecnológica

Dimensión tecnológica		
Variable	Indicador	Evaluación
Sistemas	<i>Personal Capacitado</i>	3
	<i>Tecnología Utilizada</i>	4
	<i>Costos</i>	4
TOTAL		3,7

Tabla 22. Asignación de valores para la evaluación de la dimensión de financiera

Dimensión financiera		
Variable	Indicador	Evaluación
Ventas	<i>Volumen</i>	3
	<i>Margen bruto en ventas</i>	4
	<i>Incobrables</i>	4
	<i>Cuentas por cobrar</i>	3
	<i>Rotación de cartera</i>	3
TOTAL		3,6
Costos y gastos	<i>Costos variables</i>	3
	<i>Costos fijos</i>	3
	<i>Gastos administrativos</i>	3
	<i>Gastos de ventas</i>	3
	<i>Gastos financieros</i>	3
TOTAL		3
Inversión	<i>Monto</i>	3
	<i>Propiedad</i>	2
	<i>Rentabilidad sobre activos (ROI)</i>	3
	<i>Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)</i>	3
TOTAL		2,8
Capital de trabajo	<i>Capital de trabajo Neto</i>	3
	<i>Liquidez</i>	3
	<i>Prueba acida</i>	3
	<i>Manejo del Efectivo</i>	3
	<i>Manejo de Cuentas por cobrar</i>	3
	<i>Administración de Inventario</i>	4
TOTAL		3,1

Tabla 22. (Continuación)

	<i>Capital social</i>	3
	<i>Reservas</i>	3
	<i>Reparto de utilidades</i>	3
Patrimonio	<i>Utilidades retenidas</i>	3
TOTAL		3,0
	<i>Punto de Equilibrio</i>	3
	<i>Apalancamiento</i>	3
Otros	<i>Análisis Vertical</i>	3
	<i>Análisis Horizontal</i>	3
TOTAL		3,0

Tabla 23. Matriz de evaluación de las dimensiones administrativas

Matriz evaluación de las dimensiones administrativas						
Variables	Ponderación	Máx. Ponderado (A)	Evaluación	Resultado Ponderado (B)	B/A (%)	Interpretación
<i>Gerencia</i>	30%	1,2	4	1,2	100	<i>Excelente</i>
<i>Recursos</i>						
<i>Humanos</i>	20%	0,8	3,25	0,7	81,3	<i>Bueno</i>
<i>Contabilidad</i>	15%	0,6	3	0,5	75	<i>Bueno</i>
<i>Logística</i>	20%	0,8	4,0	0,8	100	<i>Excelente</i>
<i>Financiero</i>	15%	0,6	3,75	0,6	93,8	<i>Excelente</i>
TOTAL	100%	4		3,7	91,6	Excelente

Tabla 24. Matriz de evaluación de la dimensión comercial

Matriz evaluación de la dimensión comercial						
Variables	Ponderación	Máx. Ponderado (A)	Evaluación	Resultado Ponderado (B)	B/A (%)	Interpretación
<i>Ventas</i>	100%	4	3,7	3,7	92,5	<i>Excelente</i>
TOTAL	100%	4		3,7	92,5	Excelente

Tabla 25. Matriz de evaluación de la dimensión comercial

Matriz de evaluación de la dimensión de producción						
Variables	Ponderación	Máx. Ponderado (A)	Evaluación	Resultado Ponderado (B)	B/A (%)	Interpretación
<i>Auditoria</i>	25%	1	3,0	0,8	75	<i>Bueno</i>
<i>Calidad</i>	45%	1,8	3,5	1,6	87,5	<i>Excelente</i>
<i>Técnico</i>	30%	1,2	4	1,2	100	<i>Excelente</i>
TOTAL	100%	4		3,5	88,1	Excelente

Tabla 26. Matriz de evaluación de la dimensión tecnológica

Matriz de evaluación de la dimensión tecnológica						
Variables	Ponderación	Máx. Ponderado (A)	Evaluación	Resultado Ponderado (B)	B/A (%)	Interpretación
<i>Sistemas</i>	100%	4	3,7	3,7	91,7	<i>Excelente</i>
TOTAL	100%	4		3,7	91,7	Excelente

Tabla 27. Matriz de evaluación de la dimensión financiera

Matriz de evaluación de la dimensión financiera						
Variables	Ponderación	Máx. Ponderado (A)	Evaluación	Resultado Ponderado (B)	B/A (%)	Interpretación
Ventas	15%	0,6	3,6	0,5	89,3	Excelente
Costos y Gastos	15%	0,6	3	0,5	75	Buena
Financiación	10%	0,4	3,0	0,3	75	Buena
Inversión	20%	0,8	2,8	0,6	68,8	Buena
Capital de trabajo	20%	0,8	3,1	0,6	78,6	Buena
Patrimonio	10%	0,4	3,0	0,3	75	Buena
Otros	15%	0,6	3	0,5	75	Buena
TOTAL	105%	4,2		3,2	76,5	Buena

Tabla 28. Matriz de evaluación de factores internos MEFI

Matriz de evaluación de factores internos MEFI						
Variables	Ponderación	Máx. Ponderado (A)	Evaluación	Resultado Ponderado (B)	B/A (%)	Interpretación
Familia	2%	0,08	1,0	0	0	Malo
Administración	16%	0,64	3,7	0,6	93,8	Excelente
Comercial	21%	0,84	3,7	0,8	95,2	Excelente
Producción	20%	0,8	3,5	0,7	87,5	Excelente
Tecnológico	16%	0,64	3,7	0,6	93,8	Excelente
Financiera	25%	1	3,2	0,8	80	Buena
TOTAL	100%	4		3,5	87,5	Excelente

3.3. ANÁLISIS MEFY MEFI

El análisis de la MEFY permite identificar que los entornos que más afectan el modelo de negocio de Uber son los entornos sociocultural, industrial, tecnológico, político y legal, al ser calificados de forma cuantitativa arrojan resultados deficientes.

El entorno político y legal señala que en la actualidad las variables perjudican a la empresa, esto debido y evidenciado a la actual situación política que atraviesa Colombia. Por otro lado, los resultados que arroja la MEFI dan un panorama positivo al modelo de negocio, Uber se ha caracterizado por sus buenas políticas de trabajo y por sus servicios de calidad, en donde el usuario como el prestador de servicio ponen todo de sí para que al desarrollar la actividad sea un gana/ gana, estas condiciones internas favorecen el desarrollo interno de sus capacidades y competencias en el mercado. Destacándose en la actualidad por ser una empresa fuertemente consolidada en el mercado colombiano por la calidad de sus productos, la fidelización de clientes, y la optimización de recursos mediante la tecnología.

Al contrastar los resultados de la MEFY y la MEFI se pueden establecer estrategias que logran beneficiar el negocio utilizando la matriz Interna Externa que representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (fortalezas y debilidades) y sus Factores Externos

(oportunidades y amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Tabla 29. Resultados de la matriz MEFE Y MEFI

Matriz de evaluación de la dimensión financiera						
Variables	Ponderación	Máx. Ponderado (A)	Evaluación	Resultado Ponderado (B)	B/A (%)	Interpretación
TOTAL	100%	4		3,5	87,5	Excelente
Matriz evaluación de variables externas MEFE						
TOTAL	100%	4		2,1	52,5	Deficiente

Los resultados ponderados (B), (ver tabla 29), revela los índices que se deben graficar en la matriz IE, para así encontrar que tipo de estrategias requiere el modelo de Uber para continuar con su crecimiento empresarial (ver gráfico 4).

Gráfico 4. Matriz I-E



La matriz I-E nos indica que Uber requiere estrategias selectivas según el análisis de factores internos y externos. La empresa debe implementar estrategias selectivas, es decir debe enfocarse en el entorno sociocultural, industrial, tecnológico, político y legal para lograr resultados favorables.

4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE UBER.

4.1. VENTAJAS DEL SERVICIO DE UBER

La aplicación permite ver la información completa del conductor y su vehículo antes de iniciar el viaje, lo cual presenta al usuario tener más confianza al momento de abordar el vehículo. La calidad de servicio, el trato y la actitud de los conductores permite a los usuarios recorrer sus trayectos de forma tranquila. El servicio de Uber además tiene libertad para escoger la música o en algunos casos la película que se quiere disfrutar durante el viaje. El auto ofrece, en teoría, mayor confort, ofrecen vehículos modernos de distintos modelos con aire acondicionado, mucho más cómodos que los taxis tradicionales, la presentación y limpieza de los vehículos, es adecuada para sentirse a gusto en el trayecto.

La posibilidad de que la forma de pago se haga electrónicamente a través del cobro a una tarjeta de crédito es un beneficio para ambas partes implicadas en el servicio, para sus conductores, no manejar dinero en efectivo representa un beneficio en términos de seguridad y para los usuarios es un beneficio no lidiar con los problemas del pago, llevar suelto y reclamar cobros excesivos.

La idea de negocio de Uber no solo beneficia a los pasajeros, la aplicación permite y brinda la posibilidad de tener un segundo ingreso a muchas personas en Colombia. Muchos de estos manejan para Uber un par de horas extras solventando necesidades económicas, sin tener que cumplir con un horario fijo de trabajo. Adicionalmente, la seguridad que brinda este servicio es perfecta para un país como Colombia en donde los niveles de inseguridad aumentan en cifras incalculables diariamente.

El sistema de ranking y evaluación del servicio permite la retroalimentación directa a Uber, brindando no solo la posibilidad de conocer la calificación de los pasajeros y conductores. El monitoreo constante de los recorridos y viajes, eleva la confianza del usuario en el servicio, ya que la aplicación permite ver desde dónde viene el auto y cuánto tiempo demorará en llegar, permitiendo la planificación anticipada de los trayectos que el Usuario debe realizar.

Las tarifas de Uber al ser comparadas con las del taxi tradicional son más baratas. La tarifa del servicio de la aplicación está vinculada al traslado de un punto a otro. No importa cuánto se demora, o si hay que cambiar de recorrido por alguna eventualidad. El precio de la carrera en Uber varía según la demanda, en horas pico, la misma carrera puede costar el doble para garantizar que siempre exista un carro disponible inclusive si el costo del servicio sea elevado. A su vez, es posible cambiar el destino cuantas veces se desee y la aplicación automáticamente indicara

el monto a pagar por el cambio de destino, la mayoría de estas posibilidades en el servicio crea un entorno confiable a quien lo toma sabe que su pedido, el viaje y el conductor quedan registrados en el sistema.

Finalmente, el servicio de Uber no requiere el pago del famoso cupo de los taxis amarillos, es sabido que los afiladores de taxis cobran sin ningún tipo de regulación a cada taxi entre 30.000 y 80.000 pesos mensuales por la afiliación para que se le sea expedido el tarjetón regularmente y la tarjeta de operación, lo que permite a los conductores que prestan el servicio de Uber conservar mayores ganancias por sus horas laborales, adicionalmente para solicitar el servicio no se requiere el uso de radioteléfono, lo que permite a los usuarios estar en contacto con su conductor de forma directa, rápida y confiable.

4.2. DESVENTAJAS DEL SERVICIO DE UBER

Aunque el servicio de Uber es de gran acogida en el país también cuenta con sus desventajas, principalmente en Colombia, hablando de Bogotá la proporción de carreras recogidas en la calle aún son inmensas, a estas carreras Uber no tiene acceso lo que disminuye la cantidad de usuarios que tienen acceso a este servicio, es sabido que la aplicación no tienen acceso a personas que no tienen teléfonos inteligentes o internet, es decir adultos mayores o turistas, lo cual baja su campo de acción reduciéndose a personas que tienen acceso a un celular inteligente o a internet, adicionalmente hasta hace muy poco abrió las puertas a poder pagar sus servicios en efectivo lo cual puede mostrar dos grandes desventajas la primera de ellas era que personas que no contaban con una tarjeta de crédito no podían acceder a un viaje en Uber y en la actualidad, volvemos a una disputa tradicional con los taxis cuando se cancela en efectivo el servicio, es decir saber que el usuario debe llevar sencillo y el conductor debe llevar cambio, adicionalmente manejar efectivo ocasiona un riesgo para el conductor ya que el mismo puede ser víctima de un asalto.

El profesionalismo de los conductores de Uber puede ubicarse como un factor de desventaja en el servicio, dado que no se tiene garantías de que el conductor pueda realizar una conducción profesional, como en teoría lo garantiza la licencia para taxistas, cabe resaltar que esta licencia tampoco es una completa afirmación de que los conductores de taxis amarillos conduzcan con mayor profesionalismo que un conductor del servicio de Uber, aun así este es un punto que de igual forma debe abordarse como desventaja en la prestación del servicio de Uber. No obstante algunos conductores pueden exceder su trato con los usuarios, perdiendo profesionalismo, para algunos usuarios esto puede ser excelente, pero para aquellos reservados es bastante molesto el tener que entablar una conversación con un desconocido, para no pasar como antipático y ser mal calificado, algunos conductores exceden su confianza y pueden lograr hacer que el usuario se sienta incomodo o viceversa, personas que solamente desean subirse al automóvil y perderse en su mundo, sin escuchar al conductor de Uber.

A su vez, también se puede generar cierta inconformidad por la forma en que aunque el conductor debe estar identificado en la plataforma de Uber, en algunos casos, violando las condiciones estipuladas, algunos conductores subcontratan a otros, para hacer trabajar más los autos, lo que afecta la legitimidad de cómo se aprovecha la economía colaborativa. El trabajar para Uber, implica que no se tiene la protección laboral como la debería tener un conductor de taxi. Los riesgos para el usuario al utilizar el servicio de Uber son inciertos, ya que es desconocido el tipo de cobertura que le brindan las aseguradoras en un eventual juicio al servicio de Uber.

El usuario debe asumir el riesgo de que su trayecto sea interrumpido por la ley colombiana, dado que para la ley el usuario y el conductor van infringiendo las normas, y en caso de ser detenido por un policía de tránsito, tanto el usuario como el conductor deberán afrontar las respectivas consecuencias. Por otro lado la mayoría de conductores de Uber son ciudadanos sin mayor experiencia en el conocimiento de la ciudad, lo cual a pesar de que Uber pone dentro de sus requisitos que los conductores tengan conocimiento de la ciudad, algunos de ellos tienen dificultad en esto lo que provoca contratiempos debido a que el viaje tarde más o sea más largo, si el GPS llega a dejar de funcionar y aunque la tecnología es una gran ayuda en algunas ocasiones, los conductores de Uber abusan del GPS, sin tratar de cortar el camino para encontrarse con los clientes o al momento de llevarlos a su destino, se limitan a seguir las indicaciones del GPS arriesgándose a tardar más para llegar a sus destinos.

La importancia que tiene la tecnología para el desarrollo de la idea de negocio de Uber en cierto grado puede convertirse en una desventaja, la tecnología a veces falla y algunas veces muestra que el cliente se encuentra en un lugar donde no indica el GPS del conductor de Uber, lo que provoca que el automóvil quede muy lejos del usuario o este que tenga la necesidad de andar buscando el automóvil que le brindará el servicio, lo que genera demoras e inconformidades por ambas partes involucradas en el servicio.

Finalmente, la cancelación de viaje puede ser un problema dado que se registrará un costo adicional si esta no se realiza bajo las políticas de cancelación preestablecidas, los usuarios tienen la opción de cancelar el viaje, si este se excede de un tiempo determinado se cobrará una tarifa base. Sin embargo, cuando el conductor cancela o rechaza el viaje resultará como una mala experiencia para el solicitante del servicio.

Cuadro 1. Ventajas y desventajas del servicio de Uber

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • La aplicación permite ver la información completa del conductor y su vehículo antes de iniciar el viaje. • La calidad de servicio, el trato y la actitud de los conductores permite a los usuarios recorrer sus trayectos de forma tranquila. • El servicio de Uber además tiene libertad para escoger la música. • Ofrecen vehículos modernos de distintos modelos con aire acondicionado, mucho más cómodos que los taxis tradicionales. • Forma de pago electrónica. • Posibilidad de tener un segundo ingreso a muchas personas en Colombia. • El sistema de ranking y evaluación del servicio permite la retroalimentación directa a Uber. • El monitoreo constante de los recorridos y viajes. • La tarifa del servicio de la aplicación está vinculada al traslado de un punto a otro. • Es posible cambiar el destino cuantas veces se desee y la aplicación automáticamente indicara el monto a pagar por el cambio de destino. • Uber no requiere el pago del cupo de los taxis amarillos. • El usuario está en contacto con su conductor de forma directa, rápida y confiable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uber no tiene acceso a las carreras que son tomadas en la calle por los taxis. • La aplicación pierde usuarios que no tienen acceso a internet bien sea en su celular o en sus casas. • Se cancela en efectivo el servicio lo que ocasiona molestias para ambas partes involucradas en el servicio. • No se tiene garantías de que el conductor pueda realizar una conducción profesional, como en teoría lo garantiza la licencia para taxistas. • Los conductores pueden exceder su trato con los usuarios perdiendo profesionalismo. • El trabajar para Uber, implica que no se tiene la protección laboral como la debería tener un conductor de taxi. • Los usuarios desconocen el tipo de cobertura que le brindan las aseguradoras a Uber en caso de un siniestro. • El usuario debe asumir el riesgo de que su trayecto sea interrumpido por la ley colombiana, dado que para la ley el usuario y el conductor van infringiendo las normas. • La mayoría de conductores de Uber son ciudadanos sin mayor experiencia en el conocimiento de la ciudad, lo que provoca total dependencia del GPS. • La total dependencia de la tecnología y el internet. • Política de cobro adicional por la cancelación de un servicio. • El conductor puede cancelar o rechazar el viaje.

5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA LAS DESVENTAJAS EN LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO DE UBER EN EL MERCADO COLOMBIANO.

Para implementar alternativas de solución para las desventajas de la implementación de Uber en el transporte colombiano es importante entender que la implementación de la tecnología en los servicios de transporte urbano va creciendo a medida que los usuarios sienten la necesidad de acceder rápidamente a un medio de transporte de alta calidad y a bajo costo.

En el caso de Uber, la idea de negocio implica contar con conductores y sistemas de GPS que pueden presentar un servicio de alta calidad, brindando la oportunidad al usuario de llegar a su destino en el menor tiempo posible. Una de las desventajas de este servicio es que los pasajeros deben utilizar el mapa para ubicar su punto de partida, el cual en ocasiones es difícil de identificar, por ello sería de gran utilidad que con un servicio diferente e inteligente la misma aplicación tenga la capacidad de localizar al usuario sin la necesidad de que este tenga que conocer con exactitud su punto de partida. Esto debido a que se presentan en ocasiones que el conductor debe llamar al usuario para confirmar el punto de encuentro, porque la ubicación en el mapa es incierta, adicionalmente esto reduce el hecho de que algunos usuarios no tienen minutos o datos todo el tiempo, y si no es claro cuál es el punto de encuentro, el servicio será cancelado y el usuario deberá pagar la multa con un costo de 4.600 pesos.

Ante las desventajas de las carreras que son tomadas en la calle y que Uber no tiene acceso lo que disminuye la cantidad de usuarios que tienen acceso a este servicio, se podría implementar un servicio de teléfonos con la aplicación en lugares públicos donde logre dar acceso a las personas que no cuentan con internet, datos, o Smartphone, claramente estas personas deberán tener una cuenta verificada, para continuar con la política de seguridad y confiabilidad que brinda la aplicación.

Sobre el profesionalismo de los conductores de Uber que puede ubicarse como un factor de desventaja en el servicio, es importante encontrar una medida que certifiquen a estos conductores con un estándar que brinde seguridad al usuario al acceder a este servicio, dado que no se tiene garantías de que el conductor pueda realizar una conducción profesional, como en teoría lo garantiza la licencia para taxistas.

Adicionalmente, ante la actitud de algunos conductores que pueden exceder su trato con los usuarios, perdiendo profesionalismo, la aplicación debería lograr que al solicitar el Uber, el conductor sepa si el usuario está disponible para una charla o si este desea ir en silencio plácidamente en su trayecto, sin que su calificación se vea afectada por el modo en el que desea su servicio.

A su vez, también se puede generar cierta inconformidad por la forma en que aunque el conductor debe estar identificado en la plataforma de Uber, en algunos

casos, violando las condiciones estipuladas, algunos conductores subcontratan a otros, para hacer trabajar más los autos, lo que afecta la legitimidad de cómo se aprovecha la economía colaborativa, para lograr la legitimidad de esto sería importante aceptar conductores que sea propietarios de los vehículos, para que no se saque provecho extra de la aplicación.

El usuario debe asumir el riesgo de que su trayecto sea interrumpido por la ley colombiana, dado que para la ley el usuario y el conductor van infringiendo las normas, y en caso de ser detenido por un policía de tránsito, tanto el usuario como el conductor deberán afrontar las respectivas consecuencias. Por otro lado la mayoría de conductores de Uber son ciudadanos sin mayor experiencia en el conocimiento de la ciudad, lo cual a pesar de que Uber pone dentro de sus requisitos que los conductores tengan conocimiento de la ciudad, algunos de ellos tienen dificultad en esto lo que provoca contratiempos debido a que el viaje tarde más o sea más largo, si el GPS llega a dejar de funcionar y aunque la tecnología es una gran ayuda en algunas ocasiones, los conductores de Uber abusan del GPS, sin tratar de cortar el camino para encontrarse con los clientes o al momento de llevarlos a su destino, se limitan a seguir las indicaciones del GPS arriesgándose a tardar más para llegar a sus destinos.

La importancia que tiene la tecnología para el desarrollo de la idea de negocio de Uber en cierto grado puede convertirse en una desventaja, la tecnología a veces falla y algunas veces muestra que el cliente se encuentra en un lugar donde no indica el GPS del conductor de Uber, lo que provoca que el automóvil quede muy lejos del usuario o este que tenga la necesidad de andar buscando el automóvil que le brindará el servicio, lo que genera demoras e inconformidades por ambas partes involucradas en el servicio.

Finalmente, la cancelación de viaje puede ser un problema dado que se registrara un costo adicional si esta no se realiza bajo las políticas de cancelación preestablecidas, los usuarios tienen la opción de cancelar el viaje, si este se excede de un tiempo determinado se cobrara una tarifa base. Sin embargo, cuando el conductor cancela o rechaza el viaje resultara como una mala experiencia para el solicitante del servicio

6. CONCLUSIONES

- El usuario de Uber es más exigente, y requiere la prestación de un servicio con calidad, seguridad y eficiencia que no es ofrecido por las empresas de Servicio Público de Transporte Terrestre Individual, la plataforma encontró en el servicio especial una modalidad de transporte más competitiva y que respondía a las necesidades de un segmento de la población que se encontraba hasta el momento desatendido. A simple vista, las características del parque automotor de las empresas de transporte especial son mucho mejores que las del transporte individual; los demás valores agregados los añade Uber.
- El usuario de Uber es más exigente, y requiere la prestación de un servicio con calidad, seguridad y eficiencia que no es ofrecido por las empresas de Servicio Público de Transporte Terrestre Individual, la plataforma encontró en el servicio especial una modalidad de transporte más competitiva y que respondía a las necesidades de un segmento de la población que se encontraba hasta el momento desatendido. A simple vista, las características del parque automotor de las empresas de transporte especial son mucho mejores que las del transporte individual; los demás valores agregados los añade Uber
- En el análisis documental de la información existente de Uber deja un panorama satisfactorio a que en la actualidad se están desarrollando varias investigaciones sobre el tema, que permiten mejorar la calidad del presente proyecto.
- Uber es una aplicación que no solo brinda confort a sus usuarios, si no que brinda la posibilidad de descongestionar las vías en las ciudades donde esta implementado.
- El diagnostico estratégico permitirá formular las posibles soluciones ante las amenazas y desventajas que fueron visualizadas en la investigación.
- Es importante reconocer que las estrategias de negocio de Uber son una realidad y son importantes para la actualidad
- El presente trabajo revela desventajas para quienes estén interesados en el tema tengan un punto de referencia y un documento de respaldo que ayude a sustentar el por qué es necesario abrir la mente y apoyar ideas innovadoras, que aunque no estén reguladas por la ley dado que la tecnología va más rápido que ella, es posible proponer y apoyar soluciones que benefician la movilidad de todos los colombianos.

7. RECOMENDACIONES

El tema de la movilidad en Colombia es un tema que afecta a todo el país, por eso la relevancia de analizar y de darle la oportunidad a nuevas ideas de surgir y de revolucionar la forma de hacer las cosas en el país es de gran importancia. Proponer un modelo de solución ante las desventajas que sean visualizadas en el diagnóstico estratégico, ayudara a que personas que desconocen el tema le brinden una oportunidad a la aplicación y a su modelo de negocio, la investigación no solo describirá el cómo se hacen las cosas en Uber, si no que planteara soluciones a aquellas desventajas que sean visualizadas a lo largo de la misma, generando así que quienes estén interesados en el tema tengan un punto de referencia y un documento de respaldo que ayude a sustentar el por qué es necesario abrir la mente y apoyar ideas innovadoras, que aunque no estén reguladas por la ley dado que la tecnología va más rápido que ella, es posible proponer y apoyar soluciones que beneficien la movilidad de todos los colombianos.

Además, se propone realizar una campaña de información para adultos mayores y personas que no conocen la aplicación porque no tiene acceso a un Smartphone, instruyéndolos y generando así que una de las desventajas que tiene este negocio por ser de alta tecnología se convierta en una forma de acercarse a personas que también pueden ser usuarios en potencia.

BIBLIOGRAFIA

UBER NEWS ROOM. Take Uber's New Logo for a Spin. [Sitio web]. Bogotá. D.C. CO. Sec. Logo. [Consultado 21, julio, 2017]. Disponible en: <https://newsroom.uber.com/take-ubers-new-logo-for-a-spin/>

UBER Colombia. Fundadores Uber. [Sitio web]. Bogotá. D. C. CO. Sec. Fundadores. [Consultado 27, julio, 2017]. Disponible: <https://www.uber.com/es-CO/>.

EQUIPO UBER CHILE. Pero al fin de cuentas, ¿Qué es Uber y cómo se usa? [Sitio web]. Sec. Historia. Bogotá. D.C. CO. [Consultado 9, mayo, 2017]. Disponible en: <https://newsroom.uber.com/chile/que-es-uber/>.

GERMOSEN, Miguel. El modelo de negocio de Uber revelado en cifras. [Sitio web]. Bogotá D.C. CO. Sec. Blog. [Consultado 2, mayo, 2017]. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/el-modelo-de-negocio-uber-revelado-en-cifras-miguel-germosen>

OROZCO Y VELÁSQUEZ, Sara y Manuela. Uber: la plataforma tecnológica que rompe con los esquemas tradicionales de la regulación en materia de transporte individual de pasajeros en Colombia. Revista de Derecho Comunicaciones y Nuevas Tecnologías. [Sitio web]. Bogotá. D.C. 2015. No. 14. 2015. p.20. [Consultado 8, mayo, 2017]. Disponible en: <https://derecho.uniandes.edu.co/es/publicaciones/revistas/revista-de-nuevas-tecnologias>.

PASCUAL.D, Gabriel. La regulación de la economía colaborativa. El caso Uber contra el taxi. Revista Ceflegal. Valencia, 2015. No. 175-176. 2015. p. 65. [Consultado 10, julio, 2017]. Disponible en: <https://www.ceflegal.com/revista-ceflegal.htm>

BOTSMAN y ROGER, Rachel y Roo. What's Mine is yours. The rise of collaborative consumption. [Sitio web]. International. Ed. New York, Estados Unidos: HarperCollins Publishers Inc, 2010. p. 185. ISBN. 9780061963544. [Consultado 5, mayo, 2017]. Disponible en: <https://www.bookdepository.com/Whats-Mine-is-Yours-Rachel-Botsman/9780061963544>.

MACGINN, Daniel. Todas las empresas simplifican su origen, sobre todo en Silicón Valley. Revista Harvard Business Review. [Sitio Web]. Cambridge, Massachusetts 10 de febrero 2017. [Consultado 21, julio, 2017]. Disponible en: <https://www.hbr.es/fundadores/437/todas-las-empresas-simplifican-su-origen-sobre-todo-en-silicon-valley>

SEMANA, La economía colaborativa, a pasos agigantados. Revista Semana. [Sitio web]. Bogotá D.C. 19 marzo de 2016. [Consultado 6, mayo, 2017]. Disponible en: <http://www.semana.com/economia/articulo/uber-airbnb-y-bitcoin-economia-colaborativa-amenaza-a-la-tradicional/465955>

EDELMAN, Benjamín. El pecado original de Uber: un modelo de negocio basado en violar la ley. Harvard Business Review. [Sitio web]. Cambridge, Massachusetts. Sec. Derecho mercantil. [Consultado 22, julio, 2017]. Disponible en: <https://www.hbr.es/derecho-mercantil/681/el-pecado-original-de-uber-un-modelo-de-negocio-basado-en-violar-la-ley>

PONCE, Humberto. Enseñanza e investigación en Psicología La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. [Sitio web]. Xalapa, México 2007. Vol.12. p.115. 2007. [Consultado 5, agosto, 2017]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>