



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

Un análisis de los factores clave de éxito de Uber

Autor: Álvaro Lama Zuleta de Reales
Director: Guillermo A. Sánchez Prieto

MADRID | Junio 2019

Resumen ejecutivo

Este trabajo está centrado en el estudio de los factores clave de éxito de la start up americana Uber Technologies desde un marco teórico y analítico. En la primera parte del trabajo se exponen datos pertinentes de la estructura de la start up, como su evolución desde que se creó hasta nuestros días, las bases de su modelo de negocio y los servicios ofrecidos por Uber.

En la segunda parte se realiza un análisis del entorno de Uber. Para ello se hace uso de las herramientas analíticas PESTEL y DAFO. Estas identifican factores tanto específicos como generales que afecten al modo de operar de Uber en el mercado.

Por último, se estudia el concepto teórico de factor clave de éxito. Posteriormente la magnitud de los factores clave de éxito más relevantes de Uber es analizada.

En definitiva, el objetivo de este trabajo es examinar la repercusión que han tenido estos factores clave de éxito en el éxito de Uber e identificar los más relevantes.

Abstract

This essay is structured around the study of Uber's critical success factors, within a theoretical and analytical framework. The first part of this essay exposes relevant data of the start up's structure, such as the transition from its beginnings to nowadays, the essential background regarding its business model and the services the company offers.

In the second part, an analysis of Uber's environment is carried out. For this purpose, the analytical tools known as PESTEL and SWOT are utilized. These help identify external and internal factors affecting the company's acting in the market.

Furthermore, the concept of critical success factor is studied. Moreover, the extend to which they affect Uber is analysed.

The objective of this essay is to point out the relevance of these critical success factors in Uber's success and identify the ones that have had the biggest impact.

Palabras clave

Uber, factor clave de éxito, start up, economía colaborativa

Índice

1	Introducción	6
1.1	Objetivos del trabajo	7
1.2	Metodología	7
1.3	Justificación del interés de la cuestión	8
2	Uber: Orígenes y modelo de negocio	9
2.1	Orígenes	9
2.2	Las bases de Uber: el uso de la economía colaborativa	9
2.3	Revolución de la movilidad: Uber X	11
	¿Cómo funciona la aplicación?	11
2.4	Otros servicios de Uber	12
3	Análisis del entorno de Uber	14
3.1	Análisis de Uber: PESTEL	14
	Análisis PESTEL: factores políticos/legales	15
	Análisis PESTEL: factores económicos	15
	Análisis PESTEL: factores sociales	16
	Análisis PESTEL: factores tecnológicos	17
	Análisis PESTEL: factores ecológicos	18
3.2	Análisis de Uber: DAFO	19
	Análisis DAFO interno: Debilidades	19
	Análisis DAFO interno : Fortalezas	20
	Análisis DAFO externo: Amenazas	22
	Análisis DAFO externo: Oportunidades	23
4	Concepto de factor clave de éxito	25
4.1	Definiciones	25
4.2	Características y atributos de los factores clave de éxito	26
4.3	Proceso para identificar los factores clave de éxito	27
4.4	Factores clave de éxito generales	29
5	Resultados	34
6	Discusión	36
6.1	Una idea de negocio factible y buena	36
6.2	Recursos financieros suficientes	37
6.3	El momento oportuno	39
6.4	Desarrollo de un buen plan estratégico	39
6.5	Un gran equipo	42
6.6	Comunicación interna eficiente	43
6.7	Capacidad de adaptación e innovación	44
6.8	Nivel de competencia óptimo en el mercado	45
6.9	Un entorno externo favorable	46
7.	Conclusiones	49
8.	Bibliografía	51

Índice de tablas

Tabla 1: Concordancia de los factores clave de éxito genéricos con las definiciones de autores

Índice de gráficos

Gráfico 1: Variación de la cuota de mercado de EEUU – Servicios de transporte urbano con conductor privado

Gráfico 2: Cambio en el % de ventas de Uber y Lyft en las principales ciudades de EEUU (Diciembre 2016 – Diciembre 2017)

Gráfico 3: Variación anual del PIB per Capita EEUU (años 2005-2010)

1 Introducción

1.1 Objetivos del trabajo

- Realizar un análisis del entorno de Uber para identificar todos los aspectos relevantes de la empresa a nivel internacional.
- Estudiar los factores de éxito de Uber por tipos y por relevancia.
- Analizar los resultados obtenidos del estudio de los factores clave de éxito para hallar cual ha sido el más influyente en la popularidad de Uber. De este modo, la start up americana podrá explotar estos factores para mejorar las bases de su modelo de negocio.

1.2 Metodología

El trabajo se realizará desde un enfoque deductivo. Se comenzará con la recogida de datos pertinentes que engloban a la start up americana Uber: sus orígenes, el modelo económico que Uber adopta llamado economía colaborativa una breve descripción de otros servicios similares de la empresa, así como su servicio principal UberX. Todo el trabajo se expondrá desde un marco teórico.

Posteriormente se realizará un análisis de la competitividad de la empresa a nivel internacional y su posicionamiento y relevancia en el sector de la movilidad. Para esto se llevarán a cabo análisis PESTEL y DAFO. Todos estos datos provendrán tanto de trabajos publicados por universidades como de artículos de entidades de renombre.

Más adelante, se expondrán diferentes definiciones de los factores clave de éxito dadas por autores relevantes al campo de estudio de la competitividad de empresas en el mercado. A continuación se estudiarán todas las características relevantes en torno al concepto de factor clave de éxito y sus implicaciones para una empresa. Toda mención a los factores clave de éxito se hará desde el punto de vista de la potencial elaboración de una estrategia de competitividad.

Consecuentemente, mediante la realización de una tabla, se relacionarán las

definiciones de los diferentes autores sobre qué es un factor clave de éxito con las apropiadas para Uber Technologies. Se expondrán también una serie de factores clave de éxito comunes a estos autores y se llevará a cabo una discusión sobre cuales de estos son propios de Uber.

Finalmente, se llegará a una serie de conclusiones, basadas en la previa discusión de los factores clave de éxito de Uber. Estas conclusiones resumirán la magnitud del impacto que han provocado dichos factores en el rápido éxito de la start up americana y se identificará el factor con mayor peso de entre ellos.

1.3 Justificación del interés de la cuestión

Fundada en 2008, Uber es la start up más valorada del mundo, con una valoración en el año 2018 de 120 billones de dólares, otorgada por los bancos de inversión Goldman Sachs y Morgan Stanley. Mi interés por el caso de éxito de Uber viene precisamente de este dato: la compañía solo existe desde hace 10 años, ¿cómo es posible que haya revolucionado radicalmente el sector de la movilidad a nivel mundial en relativamente tan poco tiempo y tasándose en 120 billones de dólares en el proceso?

Por esta razón he decidido realizar un estudio de los factores clave de éxito de la start up americana que la han llevado a la cima de las start ups tecnológicas. Me gustaría analizar todos los aspectos que rodean el modelo de negocio de Uber y averiguar cual ha sido el más crítico en el éxito de la empresa.

Por último, tengo un interés personal en el caso de éxito de Uber ya que dentro de unos años me gustaría emprender por mi mismo. El análisis de los factores clave de éxito de Uber me ayudaría a asentar las bases de mi start up, fijándome en los aspectos del modelo de negocio de Uber que ha conllevado al éxito de la empresa americana.

2 Uber: Orígenes y modelo de negocio

2.1 Orígenes

La historia de **Uber**¹ comienza en 2008, cuando sus fundadores Travis Kalanick y Garret Camp no lograban encontrar un taxi en la ciudad de París una noche nevada. Esa noche se les ocurrió la idea de Uber: el usuario sería capaz de tener a su disposición un conductor privado en cualquier momento y lugar que pudiese llevar a su destino sin demoras.

Fue en 2009 cuando los dos emprendedores presentaron su aplicación para smartphones UberCab (Cab es una palabra americana para decir “un taxi”), con la que bastaba un solo botón para solicitar un trayecto con conductor privado al destino deseado por el pasajero. Sin embargo, no sería hasta julio de 2010, en la ciudad norteamericana de San Francisco, cuando la aplicación tuviese su primer “pasajero”. Más adelante ese año, concretamente en el mes de octubre, UberCab pasaría a denominarse Uber, para lograr una aún mayor diferenciación del sector taxista.

Con un modelo de negocio definido y las bases de la start-up asentadas, Uber se empezó a internacionalizar en el año 2012. A raíz su internacionalización, su valorización fue incrementándose progresivamente. Uber, una idea nacida a partir de la necesidad, en este caso de transporte urbanístico, pasó la frontera de los 60 billones de dólares americanos de valoración en el año 2017.

2.2 Las bases de Uber: el uso de la economía colaborativa

Para entender el éxito de Uber, primero hay que fijarse en las bases sobre las que la compañía se ha asentado.

A raíz de la globalización del uso y acceso a Internet el consumo tal y como se entendía en el siglo XX ha cambiado. Nuevas formas de comercio han surgido como

¹ *Uber (2018)*

consecuencia de los cambios en la comunicación y relación de los oferentes y demandantes de productos y servicios. Uno de estos modelos de comercio alternativos es la llamada **economía colaborativa**. La economía colaborativa surge de la idea de que, gracias a las nuevas tecnologías, ya no se necesitan empresas especializadas para adquirir y comprar servicios, los usuarios pueden realizar estas transacciones entre ellos en línea. Los servicios son considerados bienes de intercambio (Hamari, J. Sjöklint, M. Ukkonen A. 2015²) Puede ser el caso de un inglés busque alojamiento durante unos días en Madrid. Un madrileño puede acceder a hospedarle en su casa a cambio de que el inglés le de unas clases de inglés durante su estancia. De esta manera, las necesidades de ambos se ven satisfechas.

El economista **Scott Wallsten**³(2015) analiza como Uber ha basado su modelo de negocio en este nuevo tipo de comercio alternativo y como ha resultado ser muy criticado por determinados grupos de interés. Los usuarios de su aplicación se aprovechan de tarifas más baratas que las que ofrece un taxi pero estos últimos han visto su demanda reducida. Debido a la gran controversia que causó la introducción de este servicio los gobiernos se han visto forzados a imponer duras regulaciones a la empresa americana si esta quiere operar en sus respectivos países y ciudades. Al ser una de las start ups que más crece a ritmo mundial, su crecimiento ha llevado a muchas protestas y manifestaciones por parte del gremio taxista. Como se ha mencionado antes, esto a llevado a que la aplicación haya sido prohibida en sitios como Hong Kong o Alemania. Aunque existan otras empresas similares a Uber como Lyft en Estados Unidos o Cabify en España, la mayor parte del foco mediático se centra en Uber al ser esta la pionera de dicho tipo de servicios y la empresa más grande de entre ellas.

² Hamari, J. Sjöklint, M. and Ukkonen, A. (2015)

³ Wallsten, S. (2015)

2.3 Revolución de la movilidad: Uber X

El servicio principal de Uber Technologies es **Uber X**⁴ el cual opera en el sector servicios, específicamente en el de movilidad urbana. Ofrece a sus clientes un servicio con “vehículos de transporte con conductor”, o como se le denomina en España, VTC.

¿Cómo funciona la aplicación?

Los usuarios de Uber acceden a sus servicios a través de la aplicación móvil de la compañía. El proceso de contratación de los servicios de la compañía es el siguiente:

1. El usuario de Uber abre la aplicación y en la mitad superior de la pantalla se muestra un mapa con todos los coches de la compañía; en la mitad inferior le da la opción de elegir el lugar de destino y sugerencias de destinos basados en los viajes previos del usuario.
2. Al tocar en la opción de “¿Adónde vas?” se abre otra pantalla en la que el usuario elige la dirección de origen del trayecto (de forma predeterminada se muestra una dirección basada en la localización en la que estamos, captada por la propia aplicación) y el destino al que quiere llegar.
3. Una vez elegido el destino, la pantalla de vuelve a dividir en dos: en la mitad superior se muestra un mapa del recorrido del trayecto y el tiempo estimado de espera; en la mitad inferior, nos da opciones de gamas de coches a elegir para el trayecto, normalmente suelen ser dos, UberX (la gama popular y predeterminada) y Black (la gama alta). En la opción de ambos coches se muestran el precio de cada opción, basado en el modelo de precios dinámico en los que desarrollan los algoritmos de la aplicación (cuanta mayor demanda o tráfico, mayor será el precio) y el tiempo estimado de llegada hasta el destino. También en la mitad inferior de la pantalla aparece la tarjeta que se va a utilizar para realizar el pago del trayecto y, por último el botón de “Confirmar Uber”

⁴ Uber (2019)

para solicitar los servicios del conductor que más cerca se encuentre al destino de origen del trayecto.

2.4 Otros servicios de Uber

Aunque el servicio principal de Uber Technologies es UberX, la empresa americana ha desarrollado un amplio abanico de servicios para no ceñirse a un solo mercado (2019⁵). Los otros servicios más importantes de la empresa, algunos complementarios a Uber X, son los siguientes:

- *Uber XL*: Mismo servicio que Uber X, pero con mayor capacidad para llevar a más pasajeros en los trayectos.
- *Uber Black*: Otra alternativa de Uber X. Los usuarios de la aplicación de Uber pueden ahora pedir coches exclusivos de alta gama con un precio más caro.
- *Uber SUV*: La versión *Black* de los Uber XL. Coches grandes para más pasajeros de una gama alta.
- *Uber Pool*: Versión “compartida” de Uber X. Ahora los usuarios que pidan un Uber al mismo tiempo tienen la opción de compartir el trayecto con hasta un máximo de otros dos usuarios que viajen en la misma dirección o a un destino cercano. De esta forma dichos usuarios ahorran mucho más dinero que al pedir un Uber individual cada uno ya que la factura del trayecto se dividirá entre los tres.
- *Uber Eats*: Surgió como la respuesta de Uber Technologies a las aplicaciones de entrega domiciliaria de comida Deliveroo o Glovo. Uber Eats te permite pedir comida de una lista de restaurantes directamente a tu casa o a la ubicación previamente indicada por el usuario. A diferencia de la competencia, Uber Eats ahora te permite pedir comida antes de un trayecto realizado a través de la aplicación. El conductor se encarga de pasar por el restaurante y recoger tu comida antes de recogerte en la ubicación de origen de tu trayecto.
- *Uber Air*: también llamado *Uber Elevate* es un servicio que estaba en un principio planificado para 2020 que se encargaría de realizar trayectos de media

⁵ *Uber (2019)*

distancia con coches voladores. De esta forma, dichos trayectos verían su duración enormemente reducida a si se realizaran en un Uber X.

3 Análisis del entorno de Uber

A continuación se analizarán los factores tanto internos como externos de Uber Technologies a través de la realización de dos tipos de análisis: PESTEL y DAFO. Estos análisis identifican los elementos que afectan a la forma de operar de una empresa en el mercado o a su modelo de negocio en sí. A través de la realización de estos análisis, la empresa elabora su plan estratégico para los siguientes años, así como lleva a cabo decisiones críticas.

Según **Eric Mullerbeck**⁶ (2015) aunque ambas son herramientas analíticas, cada una tiene un enfoque diferente. El análisis PESTEL separa los factores estudiados en 6 campos diferentes: político/legal, económico, social, tecnológico y ecológico. De esta forma la empresa puede analizar los factores concretos de cada tipo. El análisis DAFO estudia el origen y la repercusión de dichos factores, separándolos en origen interno o externo y favorable o desfavorable. Así es como los factores se agrupan en Fortalezas o Debilidades internas y Oportunidades o Amenazas externas de la compañía. Es por ello por lo que se han llevado a cabo ambos análisis: al poder categorizar el tipo de factor y asociarlo a la repercusión que tiene sobre Uber, se tendrá un entendimiento más claro de la situación de Uber en el entorno.

3.1 Análisis de Uber: PESTEL

Un análisis PESTEL tiene la función de identificar los factores exteriores a la empresa que pueden llegar a afectar su funcionamiento. Es una herramienta de análisis estratégico que pueden emplear todas las empresas para analizar su entorno exterior. Toda decisión estratégica tomada por la directiva de una empresa debería ser previamente estudiada, es por ello por lo que el análisis PESTEL puede llegar a resultar tan útil para estas empresas.

Los factores por los que está compuesto el análisis son los siguientes: políticos/legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos.

⁶ Mullerbeck, E. (2015)

Análisis PESTEL: factores políticos/legales

Los factores políticos están relacionados con el nivel de intervencionismo del gobierno. Las distintas políticas gubernamentales juegan un papel fundamental en la realización de los objetivos de la compañía. Todas las empresas de cualquier país deben operar dentro del marco legal del mismo. Algunos de estos factores legales son: la protección de los derechos de propiedad intelectual, las leyes de discriminación, de copyright, el sistema judicial o el tiempo necesitado para conseguir documentos legales.

Uber ha sido muy criticada en sus inicios ya que no contaba con regulaciones claras (2015⁷). Esto se debe a que en 2009, año de su creación, no existían leyes a nivel internacional sobre aplicaciones de demanda de conductores privados para trayectos al momento. Es por ello por lo que los países en los que opera Uber siguen debatiendo ciertas cuestiones sobre la legitimidad de la aplicación: casos como quien asumiría la responsabilidad si se produce un accidente, el conductor o Uber; o si los coches de Uber deberían tener licencias como las de los taxis. Otra cuestión planteada sería si los requerimientos de los salarios mínimos, deberían ser también aplicables para los empleados de la empresa americana. Aunque algunas de estas cuestiones ya hayan sido aclaradas, el moderno modelo de negocio de dicha empresa ha sido tanto aceptado como duramente criticado. En España Uber es obligada a circular con licencias VTC autorizaciones para realizar actividades y desplazamientos de transporte con conductor. Dichas licencias están limitadas por ley respecto al número de taxis en circulación y Uber aunque quiera, no puede poner a la disposición de sus clientes más coches de los permitidos. Países como Bulgaria o Alemania han sido más duros con la compañía americana y han prohibido sus servicios (El País, 2019⁸).

Análisis PESTEL: factores económicos

Factores económicos tales como la inflación, el cambio de divisas, los niveles de desempleo o la situación macroeconómica general de un país afectan a Uber. La empresa americana opera en la llamada industria de la economía del intercambio, es

⁷ A. Posen H. (2015)

⁸ Artículo del periódico español *El País* (2019)

decir, una industria basada en el intercambio de recursos físicos o intelectuales. Concretamente, Uber contrata a conductores o a empresas de alquiler de conductores. Estos son contactados por los usuarios de la aplicación para acudir a un punto de encuentro y posteriormente transportados al destino, previamente indicado por el usuario.

Respecto a la aportación de Uber en términos de empleo, el periódico americana The New York Times⁹ (2019) argumenta que la empresa americana no genera empleos reales, ya que muchos de sus conductores fueron originalmente taxistas. Esto se debe a que la percepción de los usuarios de Uber es la de un mejor servicio, más profesional y relativamente más barato que los trayectos en taxi. Los taxistas, al observar como su demanda se reducía, llegaron a la conclusión que les sería más rentable en términos económicos ser conductor de la empresa americana.

Más adelante, la aplicación de Uber (2015)¹⁰ posee un modelo de variación de precios dinámicos, es decir, que los trayectos en horas con mayor tráfico y demanda de conductores de la empresa por parte de los usuarios serán relativamente más caros que en horas donde no se dé el caso. Este modelo de precios mejora el tradicional modelo de los taxis de precios fijos y tiene una mayor eficiencia económica. Concretamente, este modelo de precios es igual de apelativo tanto para consumidores como para conductores. Por una parte, los usuarios de la aplicación la usan con la idea de tener un coche a su disposición en cualquier momento, y por lo tanto es justo pagar más o menos dependiendo de los factores previamente mencionados. Por otra parte, los conductores contratados por Uber ven lógico cobrar más por trabajar en horas punta con mucho tráfico.

Análisis PESTEL: factores sociales

La manera de hacer negocios y de operación de las empresas en sí pueden variar mucho de una cultura a otra. Algunos de los factores sociales embarcan este tema son:

⁹ Artículo del periódico estadounidense *The New York Times* (2019)

¹⁰ Canal de Youtube de Uber (2015)

preferencias del consumidor, la demografía, la actitud del mercado hacia ciertos productos o la cultura de la región en la que la empresa opera.

El factor social más destacable que afecte a Uber es la facilidad con la que se usa y accede a la aplicación. Muchas culturas difieren en la manera de hacer ciertas cosas, sin embargo, la simpleza y sencillez son dos términos apreciados a nivel global en esta sociedad globalizada. Los consumidores de los servicios de Uber aprecian la facilidad con la que funciona la aplicación (2016¹¹). La aplicación está diseñada para que el usuario sea capaz de solicitar un coche para realizar un trayecto con tan solo un par de toques en la pantalla táctil del Smartphone.

Otro factor apelativo para los usuarios de la empresa americana es el previamente mencionado en “Factores Económicos”: en la mayoría de los casos, los trayectos en Uber son más baratos que aquellos en taxi. Este hecho provocó un mayor reconocimiento de la empresa por parte de los consumidores ya que estos publican en las redes sociales sus experiencias sobre el uso de Uber, lo que induce a más consumidores a usar sus servicios y descargarse la aplicación. Más adelante, Uber es una plataforma que emplea solamente a conductores profesionales con experiencia en el sector de transporte. Es por ello por lo que sus usuarios tienen una gran confianza puesta en la empresa americana y se fían del servicio ofrecido por los conductores durante sus trayectos. Dichos conductores suelen ser en la mayoría de los casos locales, hecho que los consumidores aprecian y valoran. (2015¹²)

Análisis PESTEL: factores tecnológicos

La tecnología juega un papel crucial en el desarrollo y adaptación de todas las empresas de prácticamente todos los sectores que operan en nuestra tan globalizada sociedad. Algunos de los factores tecnológicos que afectan a la manera de operar a las empresas son los siguientes: el acceso a una mayor base de datos de información de los mercados de una manera más rápida y ordenada, el acceso instantáneo a dicha información desde

¹¹ *Cohen, P. Hahn, R. Hall, J. Levitt, S. Metcalfe, R. (2016)*

¹² *Wallsten, S. (2015)*

casi cualquier lugar a través de los teléfonos móviles o la innovación en todos los departamentos de la empresa, especialmente en el de servicios de atención al cliente.

La mayor revolución tecnológica de nuestros días para el intercambio de información entre consumidores son las redes sociales. La influencia de estas redes en la opinión pública fue una de las razones del vertiginoso crecimiento de Uber (Laurell, C. Sandstrom, C. 2016¹³). Como ya he comentado en el punto anterior, los “Factores Sociales”, los usuarios de la aplicación usaron tanto antes o a día de hoy las redes sociales de Instagram, Twitter o Facebook para publicar sus experiencias al utilizar la aplicación: el buen servicio que recibieron, los coches de alta gama que conducen los conductores en sus trayectos o simplemente para dar a conocer a sus “seguidores” la rutina que ya supone para ellos pedir un Uber para desplazarse por la ciudad. Esto motiva a otros usuarios a hacer lo mismo, lo que repercute de una manera muy positiva en la empresa americana en forma de publicidad gratis y fiable, ya que dichas publicaciones no son realizadas por la compañía sino por sus usuarios.

Uber, al operar a través de una aplicación, se basa principalmente en la tecnología en la que su aplicación se sustenta. Es por ello por lo que es de vital importancia prestar continua atención al funcionamiento de la aplicación para que sus servidores no fallen y no se pueda usar. Si la aplicación no está operativa, los usuarios no pueden solicitar viajes y, si no pueden solicitar viajes, la compañía pierde tanto dinero como consumidores. De la misma forma, los conductores deben tener una muy buena señal de internet durante sus horas de servicio para que la aplicación funcione correctamente. Debido a esto, la compañía dota a todos sus conductores de un móvil con señal 4G, la señal con mejor conectividad de red hasta el momento.

Análisis PESTEL: factores ecológicos

Debido a la sensibilización mundial sobre el cambio climático y la escasez de recursos general, los gobiernos imponen leyes exigentes de sostenibilidad y límite de contaminación a las empresas de todos los sectores que operan en sus mercados.

¹³ *Laurell, C. Sandstrom, C. (2016)*

Algunos de estos factores ecológicos son: el cambio climático, los estándares mínimos ecológicos o la limitación de emisiones de gases invernaderos y de carbón.

Existen opiniones ambiguas sobre la contaminación de los coches contratados por Uber para el transporte de sus pasajeros. Algunos afirman que Uber, al utilizar coches que antes no estaban en circulación en las ciudades, contribuye al incremento de la contaminación producida por los vehículos a motor de las ciudades. Sin embargo, estudios como el publicado por Science Direct¹⁴ (2017) sugieren que no es así. Traducido del inglés, un artículo del Washington Post que recoge estos datos cita: “Desde llamar a un Uber a usar parques o bibliotecas públicas, los investigadores han encontrado que los recursos compartidos contribuyen a la disminución de la consumición de energía individual y ayuda a la lucha contra el cambio climático” (The Washington Post, 2017).

Desde hace unos años, Uber ha empezado a utilizar coches eléctricos en las ciudades en las que opera. Este cambio está siendo fomentado por los gobiernos y contribuye enormemente a la disminución de emisiones de CO2 en las ciudades.

3.2 Análisis de Uber: DAFO

Un análisis DAFO, es un marco de referencia usado por las empresas para evaluar su situación competitiva y establecer una correcta planificación estratégica. Las características del análisis del DAFO se dividen en aspectos internos y externos de la empresa. Los campos internos son las Debilidades y las Fortalezas mientras que los externos son las Amenazas y Oportunidades.

Análisis DAFO interno: Debilidades

Las debilidades de una empresa son problemas internos que se deben localizar e intentar solventar o amenizar si no hay otro remedio.

¹⁴ Fremstad, A. Underwood, A. Zahran, S. (2017)

Una de las debilidades principales de Uber es que su idea de negocio es fácilmente imitable para aquel que tenga a su disposición los recursos económicos necesarios para llevar a cabo la inversión inicial necesaria. Debido al gran éxito que tuvo Uber en sus inicios como start up, otras start ups aprovechan imitar su modelo de negocio para poder aprovecharse de dicho éxito y enormes beneficios generados por la empresa americana. (Forbes, 2019¹⁵)

No existe una gran relación entre Uber y sus conductores. Esto afecta de forma negativa a Uber ya que dichos conductores no tienen ese sentimiento de lealtad hacia la compañía. De la misma manera, los usuarios de la aplicación de Uber no son del todo leales a la empresa. Dichos usuarios pueden llegar a usar cualquier compañía similar a Uber para transporte urbano que esté disponible cuando la necesiten, especialmente cuando tengan prisa en llegar a su destino. Un sistema de recompensas o de pago por la lealtad de los usuarios ayudaría mucho a Uber para conservar estos usuarios (2015¹⁶).

Otra debilidad serían los problemas de privacidad de los pasajeros. Algunos de estos pasajeros podrían sentir que su intimidad está siendo perturbada ya que la aplicación guarda los trayectos de sus usuarios, donde se les recoge y sus destinos habituales. (2017¹⁷)

Análisis DAFO interno : Fortalezas

Al contrario que las debilidades, las fortalezas de una compañía son todos aquellos atributos que contribuyen para otorgarle a dicha compañía una ventaja competitiva en el mercado en el que opera.

Uber es una empresa con un gran reconocimiento mundial. La opinión pública reconoce los servicios ofrecidos por Uber como unos de gran nivel, con una gran flota de coches, conductores profesionales (2015¹⁸). Los usuarios que eligen viajar en un Uber Black,

¹⁵ Cohan P. para la revista Forbes (2019)

¹⁶ Rogers, B. (2015)

¹⁷ Business Insider (2017)

¹⁸ Hamari, J. Sjöklint, M. and Ukkonen, A. (2015)

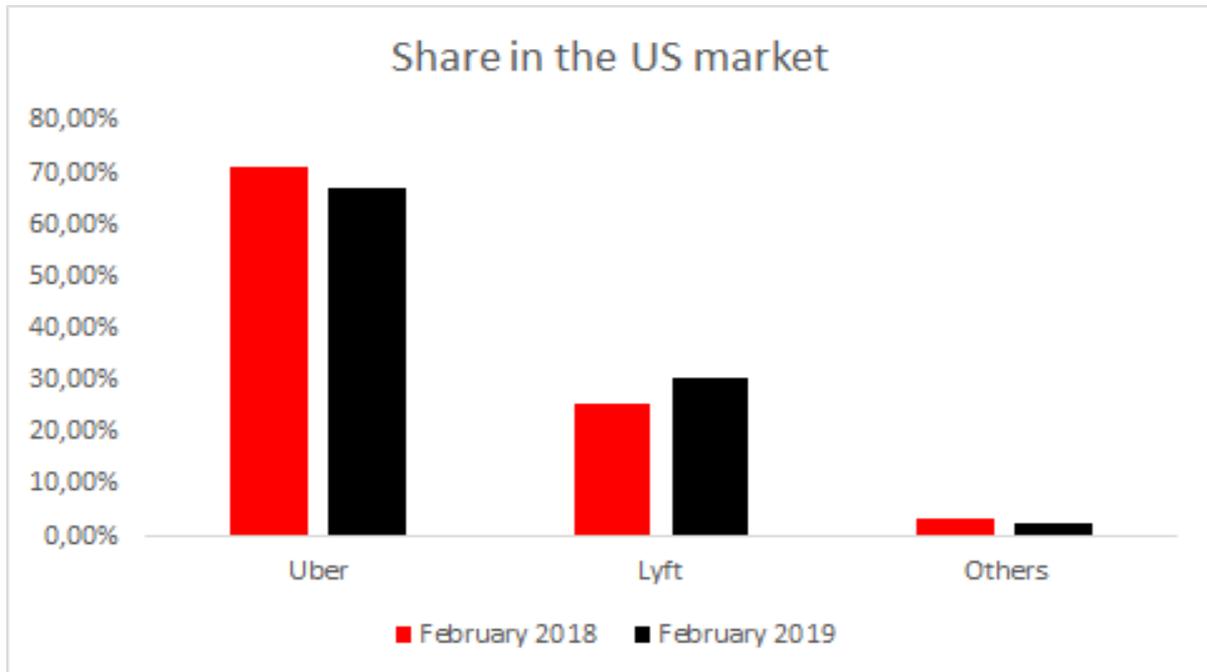
disfrutaran de su trayecto en un coche de alta gama, perfecto para recoger a clientes importantes del aeropuerto o para usuarios con un mayor poder adquisitivo que quieren viajar de forma más exclusiva.

Más adelante, los conductores contratados por Uber no tienen un contrato con jornada completa, sino flexible y contratados a través de empresas que son los que se encargan de ellos. Por lo tanto, Uber no tiene ningún tipo de responsabilidad de cara a estos conductores. En el caso de que se produzca un incidente durante el trayecto de un usuario de Uber, la empresa americana, en la mayoría de los casos, no se hace de los problemas que arraiguen aunque es cierto que la imagen de la compañía puede verse dañada. También, los costes operacionales de Uber son bajos ya que el servicio se basa en la interacción conductor-pasajero, por lo que un transportista no es necesario.

Otra fortaleza sería el modelo de negocio flexible que Uber ofrece a sus conductores. Aunque algunos trabajan para empresas de conductores privados, dichos conductores pueden convertirse en empleados de tiempo parcial para Uber. Como ya ha sido mencionado previamente en este trabajo, dichos conductores pueden trabajar con un horario flexible donde ellos son los que eligen las horas que trabajan. De la misma manera, gracias al sistema de puntuación de conductores y usuarios, los conductores pueden elegir no recoger a los usuarios que tengan una mala puntuación. Uber despide a los conductores que tengan una puntuación menor a 4 sobre 5 estrellas, igual caso para los usuarios, a los que se les cancela la cuenta.

Aunque existan competidores en diversos países, Cabify en España o Lyft en EEUU, Uber mantiene la mayor cuota de mercado de forma casi hegemónica. Muchos inversores están dispuestos a invertir en la start up. En la gráfica de abajo se muestra el porcentaje de cuota de mercado de Uber y sus competidores en Estados Unidos de febrero de 2018 comparado con febrero de 2019. Como se puede observar, Uber perdió un 5% de cuota de mercado el año pasado mientras que su competidor directo, Lyft ganó el mismo porcentaje. Sin embargo, Uber sigue siendo el proveedor indiscutible de este servicio en el mercado estadounidense.

Gráfico 1: Variación de la cuota de mercado de EEUU – Servicios de transporte urbano con conductor privado



Fuente: XTB online trading, 2019 (Gráfica 1)

Análisis DAFO externo: Amenazas

Las amenazas son factores y sucesos ajenos a la empresa que pueden llegar a afectar su funcionamiento. Las empresas deben planificar siempre imprevistos que puedan surgir y tener estrategias para contrarrestar los impactos negativos que estos imprevistos puedan tener.

Una gran amenaza para Uber son las investigaciones que está llevando a cabo Google para introducir en el mercado de transportes coches autónomos, bajo el nombre de la empresa Waymo¹⁹ (2019). Aunque no se prevé que ocurra en un corto o mediano plazo, si Google llega a desarrollar este tipo de coches, los usuarios de Uber podrían optar por adquirir los servicios ofrecidos por estos coches ya que suple su necesidad de ser transportados sin tener que conducir ellos y, además, sin un conductor. Los usuarios se sentirían más cómodos, con más privacidad, y seguros, ya que la máquina que controla

¹⁹ Waymo: misión (2019)

el coche podría solventar fallos o distracciones humanas al volante y por tanto evitar accidentes.

Podría resultar otra amenaza de las malas relaciones que Uber pueda llegar a tener con sus conductores. Uber no emplea de forma directa a la gran mayoría de sus conductores, sino a través de empresas que ofrecen los servicios de dichos conductores privados. Por un lado esta era una fortaleza ya que Uber no tenía que encargarse de los problemas que surgiesen entre el conductor y el pasajero. Sin embargo, por otro lado puede llegar a ser una amenaza ya que si los conductores sienten que la empresa se está aprovechando completamente de ellos y no les presta ningún tipo de cuidado o de atención, podrían decidir negarse a trabajar para Uber e irse con la competencia. De la misma forma este puede ser el caso con los usuarios de la app, los cuales desinstalarían Uber y empezarían a usar los servicios de la competencia. Estas situaciones podrían resultar en mala publicidad para Uber y desalentar a futuros conductores o usuarios de que se uniesen a Uber.

Análisis DAFO externo: Oportunidades

Las oportunidades son factores positivos generados en el entorno y que deben ser aprovechados por la empresa.

Uber es un empresa orientada hacia el servicio al cliente, enfocada a las preferencias del mismo. La start up siempre está en busca de nuevas oportunidades para hacer que sus servicios resulten más simples y convenientes. La empresa les otorga a sus usuarios un gran control sobre la manera en las que esta opera para que estos la moldeen a su manera y gusto. Estos factores resultan en un alto grado de diferenciación por parte de Uber.

Hay numerosas oportunidades que Uber puede aprovechar para crecer como empresa. Puede entrar en nuevos mercados como son el alquiler de coches de lujo o de limusinas con conductores privados. Recientemente, la empresa americana desarrolló un servicio de transporte marítimos cortos en regiones muy concurridas y con mucho tráfico

rodeadas por el mar: Uber Boat (Expansión²⁰, 2019). Aunque esta iniciativa solo se encuentra presente en 3 países, Turquía, Croacia e India, es un servicio que Uber podría explotar en el futuro.

Entre los Millennials y la generación de los 90, Uber es habitualmente asociada a la situación de volver a casa después de salir de fiesta. Aprovechando esto, Uber podría lanzar una pequeña flota de autobuses de fiesta, comúnmente conocidos como “party bus”.

En 2014 aprovechó una oportunidad de servicio que acabó triunfando que consistía en que el usuario le pidiese al conductor por mensajes que antes de recogerle le comprase comida en un restaurante de comida rápida y fuera con ella al punto de origen del trayecto. De esta idea nació Uber Eats (2017²¹), competencia de empresas como Deliveroo. Pues bien, Uber podría extender su línea de servicios de este tipo y recoger medicamentos de la farmacia o recogida y entrega de paquetes.

Otra oportunidad que podría aprovechar Uber sería el desarrollo de un sistema de incentivos y recompensas. Este tipo de sistema permitirá a Uber reconocer sus mejores usuarios y recompensarles por su lealtad. Un ejemplo de esto sería que Uber ofreciese a sus usuarios 10€ de descuento por cada 150€ gastados en trayectos. De esta forma la lealtad mostrada hacia Uber se vería fortalecida y, al mismo tiempo, otros usuarios se verían incentivados a usar con más regularidad la aplicación.

²⁰ Artículo del periódico español *Expansión* (2019)

²¹ *Uber Newsroom: Uber Eats* (2017)

4 Concepto de factor clave de éxito

4.1 Definiciones

Los factores clave de éxito, también llamados factores críticos de éxito, tienen diferentes definiciones dependiendo del autor o el enfoque que se les de. Esto se debe a que su concepción se realiza de una forma muy general, empleando un juicio subjetivo. Algunas de estas definiciones por autores destacados son las siguientes:

El consultor **Ronald D Daniel** (1961) define este concepto como *“un conjunto de acciones cuyo resultado es una combinación de entradas o recursos que logran incrementar la rentabilidad de una empresa²²”*. De hecho, Ronald fue el creador del concepto de factor crítico de éxito. Lo desarrolló en su época en la consultora americana McKinsey & Company.

El teórico organizador estadounidense **John F. Rockart** (1981) define estos factores desde otro punto de vista: *“El número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización²³.”* Rockart afirma que los objetivos de la empresa deberían establecerse en base al consejo de los directivos, es por eso por lo que según él deberían ser los directivos los que decidiesen donde es rentable invertir en la empresa y donde no. En otras palabras, los directivos son los responsables de decidir cuales son los departamentos en los que se debería poner especial atención.

Según el neurofisiólogo australiano **John Carew Eccles** (1993): *“Son condiciones internas o externas claves para que la estrategia de la empresa sea exitosa, por ejemplo: aceptación de usuarios, movimientos de los competidores, recursos humanos o financieros²⁴.”*

²² D. Daniel R. (1961)

²³ Rockart F. J. (1981)

²⁴ Eccles J. C. (1993)

4.2 Características y atributos de los factores clave de éxito

Resulta crucial que el director de una empresa o el emprendedor al mando de una start up logre identificar las características propias de su negocio que le diferencian del resto del mercado. Si no se logran identificar estas características, la empresa podría no llegar a saber que es lo que le hace atractivo de cara a sus consumidores, en otras palabras, por qué los consumidores eligen mi producto/servicio y no el de mis competidores. Es más, según **Kenichi Ohmae**²⁵ (2005), uno de los más grandes especialistas mundiales en estrategia económica para empresas, las empresas fracasan porque no son conscientes de sus factores clave del éxito, lo que las incapacita para que estas puedan competir en un mercado de la forma más eficiente posible.

Estos factores diferenciales se encuentran tanto en el interior como en el exterior de la estructura de la empresa. En general esta identificación suele ser sencilla ya que dichos factores de éxito son muy evidentes; este es el caso de la innovación y diseño característicos de los iPhone cuando salieron al mercado. Sin embargo, en mercados muy competitivos con productos homogéneos dichos factores pueden no llegar a ser evidentes y, por lo tanto, se debe poner más énfasis y atención en identificarlos. Un factor de éxito de una empresa puede provenir de cualquier aspecto del negocio, tanto interno como externo.

En los marcos de las observaciones anteriores cabe destacar que los factores clave de éxito son esenciales para que una empresa pueda desarrollar una buena estrategia competitiva; y por lo tanto aproveche dichos factores de la forma más óptima posible (2009²⁶). Una vez identificados los factores, la empresa en cuestión sabrá donde aplicar sus recursos correctamente. Más adelante, es preciso señalar que hay factores clave de éxito que solamente son válidos en etapas específicas de una empresa. Factores clave de éxito que otorgaban una ventaja competitiva en la fase de introducción de la empresa en el mercado, puede perder su competitividad al ir madurando dicha empresa en el mercado.

²⁵ *Ohmae K. (2005)*

²⁶ *López, R. Noriega, S. Escobar, C. Ávila V. (2009)*

No obstante, cabe hacer una distinción entre los factores clave/críticos de éxito y los factores de éxito. Mientras que los primeros son propios de una empresa, ubicables en su estructura o por defecto en su modelo de negocio, los segundos, factores de éxito, son circunstancias ajenas a la empresa que deben darse (o no) para que se cumpla con un objetivo. La relevancia de dichos factores de éxito varían según el grado de impacto que tengan sobre la actividad de la empresa. Es por ello por lo que si un factor de éxito es de vital importancia para la consecución de un objetivo, los directivos deben redistribuir los recursos de la empresa donde sea más adecuado para promover que dicho factor de éxito se cumpla.

4.3 Proceso para identificar los factores clave de éxito

En referencia a las consideraciones anteriores, existe un proceso general compuesto por 8 pasos a seguir para determinar los factores clave de éxito de una empresa (2003²⁷). Los pasos de dicho proceso son los siguientes:

1) *Elaborar una lista de los objetivos de la organización.*

En esta fase inicial la empresa debe definir claramente cuales serán sus objetivos a cumplir y metas a alcanzar. Estos deben ser definidos de una forma clara, fácil de interpretar e intentar expresarlos numéricamente de la medida de lo posible. Por ejemplo, alcanzar una cifra de ventas del producto X de 1.000.000 de unidades en la región Y.

2) *Depurar la lista de los objetivos.*

Una vez realizada una lista de los objetivos, la empresa debe asegurarse que todos los objetivos son objetivos en sí mismo, y no pasos intermediarios para lograr otros objetivos. En ese caso se considerarían factores de éxito.

3) *Identificar los factores de éxito.*

²⁷ Umble, E. Haft, R. R. Umble, M. M. (2003)

En este paso se realizará una segunda lista con factores de éxito, tanto internos (recursos y atributos de la empresa) como externos (nuevas leyes o periodos de recesión económica). Dichos factores se atribuirán posteriormente a cada uno de los objetivos previamente establecidos y clarificados. Puede llegarse a dar el caso de que se atribuya un factor de éxito a varios objetivos.

4) *Eliminar los factores de éxito no críticos.*

Más tarde, los directivos deben descartar aquellos factores de éxito, tanto internos como externos, que no cumplan unos requisitos o que no sigan el criterio de la empresa. Hay factores de éxito más relevantes que otros así como los hay de mayor coste de mantenimiento. Es por ello por lo que si los directivos consideran que alguno de estos factores internos requiere recursos ajenos a la empresa o de difícil obtención, el factor será descartado de la lista. De la misma manera, si el factor no es explícitamente necesario para la realización del objetivo con el que se le ha ligado, se descartará también. Respecto a los factores externos, si los directivos creen que un factor tiene muchas probabilidades no vaya a tener lugar, se descartará. De esta forma se logra una mayor seguridad de que los objetivos se cumplan.

5) *Agrupar los factores de éxito de acuerdo con lo objetivos.*

Al igual que en el paso dos se depuran los objetivos irrelevantes, en este paso se obra de igual manera con los factores de éxito repetitivos.

6) *Identificar los componentes de estos factores de éxito*

Más adelante, los directivos deben averiguar cuales son los recursos necesarios para obtener los factores de éxito resultantes del paso anterior. Como se ha mencionado anteriormente, hay factores de éxito no tan importantes que precisan más atención y disposición de recursos que otros factores más relevantes que podrían obtenerse con un menor esfuerzo y recursos. Normalmente las organizaciones buscan reducir en todo lo posible la cantidad de factores de éxito en menos de 10 para que la empresa se pueda centrar plenamente en esos factores.

7) *Seleccionar los factores críticos de éxito*

Una vez identificados los requisitos necesarios para obtener los factores de éxito, se vuelve a realizar un descarte de estos siguiendo los criterios usados en el paso 4.

8) *Asignación de recursos*

Finalmente, la lista obtenida en el paso 7 de los factores clave/críticos de éxito elegidos, se dividen en internos y externos. Respecto a los factores internos, la empresa debe asignarles todos los recursos pertinentes a ellos, así como regularlos y tenerlos bajo control mediante la implantación de controles de seguimiento. En cambio, para los factores clave de éxito externos a la empresa, se deben de tener muy vigilados para informarse de la situación en la que se encuentran, si se van a cumplir o no. En relación a esto último, se deben de elaborar estrategias alternativas por si estos factores no llegan a darse.

4.4 Factores clave de éxito generales

La revista de emprendedores *Negocios y Empresa*²⁸ (2017) enumera 9 factores genéricos aplicables a todas las empresas:

a. Una idea de negocio factible y buena

La idea de negocio es el epicentro de toda la actividad empresarial que una compañía nueva llevará a cabo. Es primordial que dicha idea de negocio aporte algo diferente al mercado. Es decir, la idea de negocio debe poseer un valor que la haga especial y diferente a otras, siendo así única e innovadora. Con esto no se quiere decir que vaya a aportar al mercado con algo totalmente nuevo y disruptivo. Se puede seguir la línea de los servicios que ofrecen otras empresas del mercado al que se quiere acceder innovando algún aspecto de cómo se ofrece el producto/servicio. Dicho esto, la idea de negocio debe satisfacer necesidades del mercado, a menos que se cree uno completamente nuevo en el proceso consecuencia de los servicios de la nueva empresa. Finalmente, dicha idea de negocio debe ser rentable, es decir, que aporte un beneficio a la empresa, por lo menos lo suficiente como para llegar al punto de equilibrio financiero

²⁸ *Revista Negocios y Empresa (2017)*

entre ingresos y gastos de la balanza de gastos. Si esto no ocurre y la empresa tiene pérdidas constantes, estará destinada al fracaso.

b. Recursos financieros suficientes

Por muy buena idea de negocio que sea, si la empresa carece del capital suficiente para llevar a cabo el proyecto que involucra la idea de negocio, esta no se podrá llevar a cabo o las planificaciones no se verán completadas. Es por ello por lo que el desarrollo de un plan financiero que incluya todos los posibles costes que puedan arraigar en las primeras etapas de la empresa en el mercado, previo a la puesta en marcha de la idea de negocio, es imperativo. En el caso de las start ups, no se suele contar con demasiado capital inicial o, de igual forma, van surgiendo nuevos y diversos costes que obligan a la empresa a requerir nueva financiación. Es por ello por lo que dichas compañías hacen rondas de inversión en las que se les presenta a los posibles inversores el plan de negocio y ellos deciden si les interesa invertir en la start up o no. También existe la figura del llamado business angel que, a diferencia de los *private equity* y *venture capital*, son personas con mucha capacidad de financiación que se dedican a invertir dicho capital en negocios que ellos consideran prometedores. Generalmente dichas entidades suelen poner condiciones para futuras financiaciones en la forma de objetivos mínimos a cumplir por parte de la start up.

c. El momento oportuno

Muchos emprendedores pueden tener muy buenas ideas de negocio que suplen nichos de mercado y necesidades de consumidores que aún no se estaban cubriendo, sin embargo, puede que el mercado aún no sea lo suficiente maduro o la tecnología contemporánea no sea la apropiada. De la misma forma hay compañías que introducen en mercados en declive innovaciones de sus productos que no logran triunfar. La revista en la que se basan estos 9 factores clave de éxito generales cita en caso de Nintendo. En 1995 la compañía japonesa fracasó en su apuesta por la realidad virtual porque en aquel momento no existían contenidos en este formato. Los procesadores eran insuficientes y las conexiones a Internet demasiado lentas.

e. Desarrollo de un buen plan estratégico

Una vez definida la idea de negocio, se necesitará el desarrollo de un plan estratégico para asentar las bases del negocio y establecer los objetivos que se plantee la directiva de la compañía. En otras palabras, un plan estratégico es el conjunto de actuaciones que la empresa tiene pensado realizar para conseguir sus objetivos. Uber podría estudiar el análisis DAFO realizado en el punto 5.5 de este trabajo para elaborar un plan estratégico para los siguientes años. Este plan estratégico le serviría para reducir o eliminar sus debilidades, contrarrestar las posibles amenazas que puedan ir surgiendo tanto en su entorno interno como externo, aprovechar y reforzar sus fortalezas y utilizar en su beneficio las oportunidades que se le presenten.

f. Un gran equipo

Para que la idea de negocio sea llevada a cabo de la mejor forma posible y que las operaciones de la empresa se realicen de forma óptima es muy importante que la empresa esté compuesta por una buena plantilla. Por un lado está el aspecto profesional, los integrantes del equipo deben ser personas capacitadas para realizar las funciones que demande el puesto así como más que competentes y con talento. Un equipo trabaja para cumplir con los objetivos establecidos pero un buen equipo trabaja para superarlos. Por otro lado está el aspecto humano, el cual se refiere a la buena convivencia que debe existir entre los empleados para que estos trabajen de la forma más eficiente posible. De la misma forma este buen clima de trabajo es imprescindible para lograr un buen trabajo en equipo. Esto resultará en que los procesos de comunicación y traspaso de datos e información dentro de la empresa se acelere, lo que provocará un aumento de la fuente de ingresos de la compañía y que esta opere de una mejor forma.

g. Comunicación interna eficiente

Es imprescindible que una empresa tenga una buena comunicación interna, tanto entre los distintos departamentos que la forman como entre los empleados del mismo departamento. Si no se produce esto, puede llegar a haber una mala comunicación interna que produce que los procesos se ralenticen. Además, esta falta de flujo de información puede resultar en problemas graves para la empresa. Es el caso de una empresa que esté sufriendo una caída en la demanda de uno de sus productos y tras una exhaustiva investigación del problema se descubra que el producto tiene defectos desde

hace mucho tiempo que la compañía no ha solucionado. Estos defectos se podrían haber solucionado si los departamentos de atención al cliente, el cual atiende las quejas de los clientes, hubiesen transmitido dichas quejas al departamento de desarrollo de producto para que estos pudiesen eliminar dichos defectos.

h. Capacidad de adaptación e innovación

Nuestra sociedad cambia a un ritmo cada vez más rápido y es por eso por lo que las empresas deben estar preparadas para adoptar dichos cambios e innovar. Si una empresa es capaz de percatarse de los cambios que está sufriendo el mercado y aprovecha para innovar y adaptarse a estos, conseguirá una gran cuota del mercado. Si no se adaptan a los cambios, la empresa tiene muchas posibilidades de entrar en bancarrota debido al vertiginoso decrecimiento de su demanda. Este es el caso de Kodak, la empresa de cámaras de bolsillo de rollo. Llegó a tener el monopolio de las películas de rollo de todo Estados Unidos y se asentó con dicho producto, sin desarrollar comercialmente otros como la cámara digital. Fue entonces cuando la nueva tendencia de las cámaras digitales atrajeron toda la demanda previa de Kodak y la compañía se declaró en bancarrota en 2012.

i. Nivel de competencia óptimo en el mercado

Es lógico que una empresa obtenga una mayor cantidad de beneficios y ocupe una mayor cuota de mercado si en el mercado en el que opera no hay mucha competencia. Este suele ser el caso de nuevos negocios con ideas innovadoras disruptivas. Al generar un mercado nuevo, la empresa es prácticamente la única oferente de los productos o servicios que demanda dicho mercado. Sin embargo, la empresa debe estar preparada para la entrada de nuevos competidores que surgirán en un futuro. Cuanta más competencia haya en un mercado en el que una empresa opere, más difícil será que esta obtenga grandes beneficios.

j. Un entorno externo favorable

Finalmente, este último factor incluye todas las circunstancias externas a la empresa que puedan llegar a tener un efecto directo sobre ella o sobre su forma de operar en el mercado. Dichas circunstancias pueden resultar tanto beneficiosas como perjudiciales para la empresa. En el caso del entorno económico, los nuevos negocios sufren

especialmente en épocas de crisis y recesión económica. Si un emprendedor decide establecer su start up en una época de crisis, debe tener cada aspecto del negocio muy bien planeado para estar preparado ante las dificultades que puedan surgir a causa de dicha crisis.

5 Resultados

A continuación se muestra una tabla que estudia la concordancia entre los distintos factores clave de éxito generales previamente mencionados y las tres definiciones de los autores, ambas desarrolladas en el anterior punto de este trabajo.

Tabla 1: Concordancia de los factores clave de éxito genéricos con las definiciones de autores

Factor clave de éxito	Autores	Concordancia
1. Idea de negocio factible y buena	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ronald D. Daniel ➤ John F. Rockart ➤ John Carew Eccles 	Ronald D Daniel y Eccles corroboran la legitimidad de este factor clave de éxito.
2. Recursos financieros suficientes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ronald D. Daniel ➤ John F. Rockart ➤ John Carew Eccles 	Los 3 autores corroboran la legitimidad de este factor como factor clave de éxito.
3. Momento oportuno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ronald D. Daniel ➤ John F. Rockart ➤ John Carew Eccles 	Según su definición, Eccles admite este factor.
4. Desarrollo de un buen plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ronald D. Daniel ➤ John F. Rockart ➤ John Carew Eccles 	Los 3 autores corroboran la legitimidad de este factor como factor clave de éxito.
5. Un gran equipo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ronald D. Daniel ➤ John F. Rockart ➤ John Carew Eccles 	Los 3 autores corroboran la legitimidad de este factor como factor clave de éxito.
6. Comunicación interna eficiente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ronald D. Daniel ➤ John F. Rockart ➤ John Carew Eccles 	Los 3 autores corroboran la legitimidad de este factor como factor clave de éxito.
7. Capacidad de adaptación e innovación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ronald D. Daniel ➤ John F. Rockart ➤ John Carew Eccles 	Los 3 autores corroboran la legitimidad de este factor como factor clave de éxito.
8. Nivel de competencia óptimo en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ronald D. Daniel ➤ John F. Rockart ➤ John Carew Eccles 	Según su definición, Eccles admite este factor.
9. Un entorno externo favorable	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ronald D. Daniel ➤ John F. Rockart ➤ John Carew Eccles 	Según su definición, Eccles admite este factor.

Fuente: Elaboración propia (Tabla 1)

Como muestra la tabla, todos los factores clave de éxito son corroborados como tal por al menos un autor. Por lo tanto, los 9 factores clave de éxito genéricos pueden ser aplicables a Uber.

6 Discusión

A continuación se procederá a la discusión de los resultados previamente hallados.

6.1 Una idea de negocio factible y buena

La start up americana tardó muy poco en asentarse como un gigante del sector de transporte de pasajeros a través del abanico de servicios de chofer privados que ofrece su aplicación. Uber se aprovechó del nuevo mercado que había sido desarrollado consecuencia de las nuevas tecnologías que había ayudado a aportar Internet: la economía colaborativa. Basó su modelo de negocio en este tipo de mercado al cual los usuarios acceden a través de Internet y de sus smartphones. Dicha tecnología contribuía a ahorrar en gastos, resultaba mucho más cómoda que la forma tradicional (antes era un largo proceso que podía presentar fallos para adquirir un producto o servicio).

La sociedad de por aquel entonces, sobre el año 2009, estaba acostumbrada a que la única forma de transporte privado, rápido y razonablemente económico fuese el servicio que ofrecían los taxis. El gremio taxista, debido a que no tenía competencia, ejercía un control hegemónico de este tipo de servicios. Al cabo del tiempo y debido a la demanda levemente inelástica, el servicio ofrecido por los taxistas durante los trayectos disminuyó su calidad. Surgían casos como el hedor del interior de algunos coches o algún taxista podía cobrar más a algún viajero despistado. Sin embargo, la mayor desventaja de un taxi era que, de forma tradicional, el pasajero debía encontrarse con uno por la calle y, dependiendo de si el pasajero se encontraba en una zona poco céntrica o si buscaba un taxi en horarios de baja demanda, podía llegar a tardar mucho tiempo en encontrarse uno. Así es como Travis Kalanick surgió con la idea de Uber. El pasajero, a través de la aplicación de la start up previamente descargada en su Smartphone, podría pedir un coche con conductor privado a cualquier sitio de la ciudad en cualquier momento. Dependiendo de la demanda en ese horario, el conductor tardaría solo unos minutos el llegar al origen del trayecto. Uber revolucionó la industria de transporte de pasajeros al transformar radicalmente su forma de operar, digitalizando dicho servicio. Esta digitalización traía consigo beneficios tanto para conductores como

para pasajeros al programar viajes de una forma más eficiente y rápida al igual que de una forma más sencilla y cómoda. (Posen H. 2016²⁹)

Algunos usuarios de la aplicación que conducían poco su propio coche empezaron a usarla al comprobar que les resultaba más económico contratar los servicios de los conductores privados de Uber para sus trayectos diarios en vez de comprarse dicho usuario un vehículo propio³⁰. Este es el caso de la ciudad americana de Nueva York, la cual encabeza la lista de la revista Fortune “Las 10 ciudades más caras para poseer un coche³¹”.

En definitiva, en el caso de los conductores, para darse de alta solo necesitan ser propietarios de un coche y tener los documentos necesarios para circular en vigor, como es el caso de España³². Por lo tanto es una opción laboral para aquellos que buscan un empleo parcial. En el caso de los pasajeros, estos pueden beneficiarse de los servicios que ofrece Uber a través de su aplicación, para la descarga de la cual solo precisan de un Smartphone y una tarjeta de crédito con la cual pagar a través de la propia cuenta de Uber del usuario³³.

6.2 Recursos financieros suficientes

Para llevar a cabo la idea de negocio que los cofundadores de Uber Technologies, Travis Kalanick y Garret Camp, tenían en mente, se precisaba un gran capital inicial. El alquiler de coches directo a través de la empresa Uber era demasiado caro por lo que Uber decidió que la mayoría de sus conductores pertenecieran a empresas de alquiler de conductores privados y coches. Más adelante, las tarifas para poder circular en las ciudades (licencias VTC) eran caras y limitadas dependiendo de las regulaciones de cada país. Por último, el soporte necesario de la aplicación es muy caro y se debe generar una gran inversión en su mantenimiento. Esto se debe a que Uber opera en unos

²⁹ Posen, H. (2016)

³⁰ Wallsten, S. (2015)

³¹ Korosec, K. (2018)

³² Uber (2019)

³³ Uber help (2019)

60 países y 400 ciudades a nivel mundial, por lo que si sus servidores caen, la empresa perdería una enorme cantidad de clientes y de ingresos. (Posen, H. 2016³⁴)

Un factor clave de éxito de la start up americana fue esta: aunque Uber requiriese una gran inversión inicial en 2009, Kalanick y Camp no llevaron a cabo una ronda de inversión ya que se autofinanciaron con recursos propios. Los cofundadores de Uber vendieron sus respectivas start ups por un valor de \$19 millones y \$75 millones de dólares americanos respectivamente a multinacionales en el año 2007. Para mantener el control de su propia start up y no responder a ningún inversor, financiaron la empresa con su propio dinero (Blynstone, D. 2019³⁵). Esto se debía a que ambos consideraban que asentar las bases de la compañía a su modo era crucial.

La popularidad de Uber no tardó en llegar debido a su simplicidad y facilidad con la cual se podía pedir un coche de la compañía. Una vez abierta la aplicación, con un toque de la pantalla, el usuario es capaz de reservar un trayecto; el sistema GPS identificaba la localización y se paga directamente con la tarjeta previamente incluida en la cuenta del usuario. Esto, junto al lento pero progresivo incremento de las economías colaborativas incitaron a los cofundadores de la compañía a realizar una ronda de inversión, ya que las bases del servicio ya estaban asentadas a su buen parecer y el servicio ofrecido era muy atractivo de cara al mercado e inversores.

Consecuentemente en octubre del año 2010, se llevó a cabo dicha ronda de inversión. Fue un éxito y recibió \$1,25 millones de dólares por parte de la Venture capital de inversiones en tecnología, First Round Capital. Posteriormente Uber ha llevado a cabo otras 22 rondas de inversión cuando precisaban la compañía capital, todas con éxito y recaudando en el proceso una gran cantidad. En definitiva, esta gran capacidad de financiación es consecuencia del atractivo de la empresa al mercado y a los inversores. Aunque este sea otro factor clave de éxito de Uber, va ligado a la buena idea de negocio que representa la compañía. (Crunchbase, 2019³⁶)

³⁴ Posen, H. (2016)

³⁵ Blynstone, D. (2019)

³⁶ Crunchbase (2019)

6.3 El momento oportuno

Otro factor clave de éxito de Uber reside en la visión de futuro que tuvieron los cofundadores de la start up americana Travis Kalanick y Garret Camp. Estos supieron visualizar como la digitalización de todos los sectores de la sociedad llevaría al mayor uso y dependencia de la tecnología por parte de esta. Los smartphones hacían más sencillas y simples tareas cotidianas que antes conllevaban más tiempo. A su vez, las empresas empezaron a apostar por su interacción con sus consumidores mediante herramientas tecnológicas como los smartphones. Este es el caso de Uber, en vez de ofrecer sus servicios vía telefónica como se solía hacer para llamar a un taxi a un punto de recogida, lo hace a través de una aplicación. (Laurell, C. Sandström, C. 2016³⁷)

También cabe mencionar que la aplicación de Uber dependía especialmente de las velocidades de conexión de red. En 2008 se seguían desarrollando estas tecnologías a un ritmo lento pero progresivo. La vigente en aquel momento era la 2G (segunda generación), que aunque permitiese al usuario conectarse a Internet en una zona alcanzada por la red, lo hacía de una forma lenta y a menudo no funcionaba en zonas con baja conexión, a menudo las alejadas de las ciudades. Fue entonces cuando a finales de 2008 se lanzó un prototipo nuevo de velocidad, la conexión de red internacional 3G (Tercera generación), una evolución de la conexión de red anterior, la 2G. Este nuevo tipo de tecnología permitía a Smartphones procesar los datos a un mayor ritmo que con las anteriores. Kalanick y Camp aprovecharon la introducción internacional de esta nueva velocidad de conexión para desarrollar la aplicación. No fue hasta 2010 cuando el 3G se estandarizó a nivel global, mismo año en el que Uber empezó a operar. Sin este tipo de conexión, la aplicación de la compañía americana sufriría muchos problemas y puede que tuviese menos usuarios a día de hoy. (Price, C. 2015³⁸)

6.4 Desarrollo de un buen plan estratégico

La principal estrategia de los cofundadores de Uber fue el estar presente en tantas ciudades y regiones como pudiera ser posible, para ser así la alternativa perfecta a los

³⁷ Laurell, C. Sandström, C. (2016)

³⁸ Price, C. (2015)

servicios de taxi locales. Kalanick y Camp eran conscientes de la innovación incremental casi disruptiva que suponía Uber en el sector de transporte de pasajeros. Es por ello por lo que su principal estrategia fue la de posicionarse como principal proveedor de este tipo de servicios en el mercado a través de un rápido crecimiento a nivel global. Aunque la aceptación de sus servicios por parte del mercado fuese muy rápida, Uber no se internacionalizó hasta el año 2012 sin embargo, a partir de dicho año, su presencia en las principales ciudades europeas y asiáticas creció rápidamente. (Blynstone, D 2019³⁹)

El contratiempo de esta estrategia fue la no consideración de las leyes locales respecto a los servicios que ofrecía Uber. Uber fue duramente criticado por varios grupos de interés, principalmente el gremio taxista. Estos consideraban que la forma de realización de los servicios ofrecidos por Uber se hacían desde un marco de competencia desleal. Los competidores de Uber aprovecharon la mala imagen de la compañía americana para aumentar su cuota de mercado. Este es el caso de Uber contra su competidor americano Lyft, el cual vio su cuota de mercado incrementada al crearse una campaña contra la start up americana en 2017 con el hashtag #deleteUber (Borra Uber), el cual incitaba a los usuarios a borrar la aplicación. (Leskin, P, 2019⁴⁰)

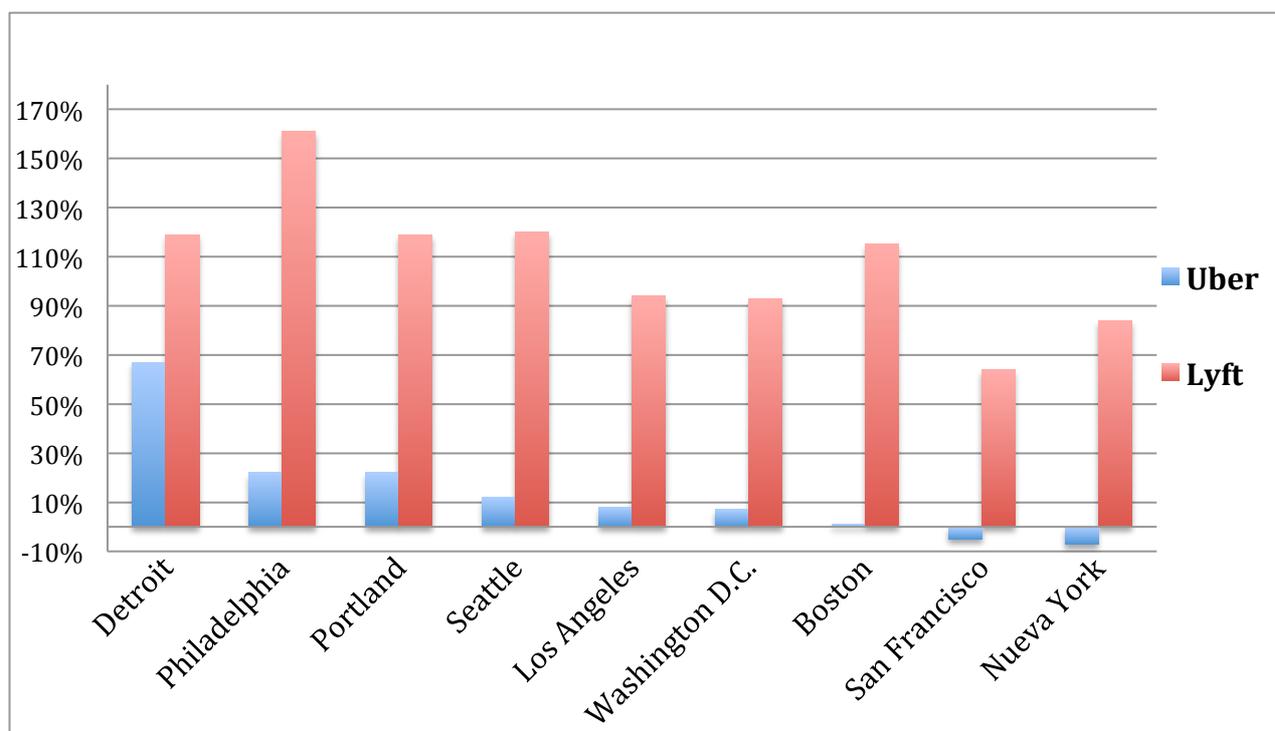
En la gráfica de abajo se muestran los respectivos cambios en sus porcentajes de ventas que sufrieron las compañías Uber y Lyft como consecuencia de la campaña #deleteUber de diciembre 2016 a diciembre 2017. Las ventas de Uber sufrieron una caída drástica mientras que las de su competidor directo, Lyft, aumentaron de la misma manera. Los usuarios de Uber, contrariados por la mala imagen pública de Uber, decidieron traspasarse a Lyft. (Second Measure, 2017⁴¹)

³⁹ *Blynstone, D. (2019)*

⁴⁰ *Leskin, P. (2019)*

⁴¹ *Datos de Second Measure (2017)*

Gráfico 2: Cambio en el % de ventas de Uber y Lyft en las principales ciudades de EEUU (Diciembre 2016-Diciembre 2017)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Second Measure, 2017 (Gráfica 2)

Más adelante, un aspecto relevante de los servicios de Uber era ofrecer tarifas competitivas, establecidas en función de factores como la demanda, la distancia del trayecto y su respectiva duración. (Uber, 2019⁴²)

Con el objetivo de ahorrar en costes y de modernizar aún más su plataforma, Uber ha firmado acuerdos de colaboración con las empresas de coches autónomos Daimler (2017⁴³). En su estrategia de futuro Uber tiene pensado reemplazar sus vehículos actuales por autónomos, lo cual extendería aún más su modelo de negocio.

⁴² Uber (2019)

⁴³ Daimler (2017)

6.5 Un gran equipo

Uber cuenta con un gran equipo de soporte técnico y una gran directiva, sin embargo, casi toda su plantilla de empleados está compuesta por los conductores al servicio de la empresa americana.

La directiva de la start up hace esfuerzos por tener la mejor relación posible con sus conductores ya que operan bajo la creencia de cuanto mejor sean tratados los empleados de la compañía, mayor compromiso tendrán con su trabajo. Uber ofrece un horario flexible y a conveniente a sus conductores, en otras palabras, la posibilidad de que estos trabajen cuando y cuanto quieran transportando viajeros. Uber desarrolló su modelo de pagos a conductores basados en su disponibilidad para trabajar al igual que otros factores tales como mayores tarifas en horarios con mucha demanda o trayectos más largos de los habituales. Más adelante, la compañía americana se encarga de proveer a cada conductor con un Smartphone última generación con conexión de red 4G. De esta forma, Uber logra que los conductores sientan que la empresa se preocupa por ellos y sufran el menor número de imprevistos posibles para que pueden seguir transportando usuarios de la aplicación y por lo tanto cobrar más. (Wallsten, S. 2015⁴⁴)

Como ya se ha mencionado antes, Uber solo contrata a conductores profesionales para que operen en el transporte de sus usuarios. Dichos conductores son por lo tanto muy capacitados para trabajar en ese sector y ofrecer un excelente servicio y experiencia de viaje a los viajeros durante los trayectos. Estos son considerados tanto empleados como socios de la compañía americana. Sin embargo, como en todas las empresas, hay conductores de Uber que no siguen los valores de la compañía de excelente servicio y trato del cliente y por lo tanto llegan a generar una mala impresión de la compañía y sus servicios. Para remediar esto y para mantener los altos estándares de Uber, la start up insertó en su aplicación un sistema de valoración del conductor con el cual los usuarios de la aplicación podían valorar el servicio ofrecido por parte de los conductores. El sistema de valoración consiste en dar una puntuación al conductor de entre 1 a 5 estrellas, representando las 5 estrellas que el conductor había ofrecido al cliente un servicio excelente. Si el conductor llega a tener una valoración media por debajo de las

⁴⁴ Wallsten (2015)

4 estrellas, es despedido. De esta forma, la start up americana se asegura de que en su plantilla de empleados solo se encuentran los más aptos para llevar a cabo sus servicios de transporte de pasajeros.

6.6 Comunicación interna eficiente

Para optimizar de la mayor forma posible los procesos de comunicación entre las oficinas de Uber y sus conductores, la empresa entrega a todos sus conductores smartphones de la compañía. Estos smartphones de última generación, además de ser utilizados por los conductores para aceptar trayectos de viajeros, sirven para que el conductor se pueda comunicar con las oficinas de la compañía de forma directa. La start up americana creó una versión de la aplicación estándar que utilizan los pasajeros para sus conductores. Esta aplicación, con un diseño tan sencillo como la estándar, permite a los conductores de Uber contactar con las oficinas en cualquier momento. Esta característica de la aplicación genera una comunicación interna muy eficiente ya que si el conductor desea reportar cualquier incidencia o tiene algún problema, este puede comunicárselo al instante a las oficinas. Dependiendo de la gravedad de la incidencia, los empleados serán capaces de ofrecer una solución al problema en muy poco tiempo. Más adelante, el sistema de rating de la aplicación también sirve para valorar a los pasajeros. El conductor puede valorar de forma negativa a un pasajero que genere problemas o que no tenga una buena conducta durante los trayectos. Si varios conductores le valoran negativamente a dicho pasajero, tendrá un mal rating y se le prohibirá el acceso a la aplicación. De esta manera Uber consigue eliminar una etapa del proceso de comunicación de incidencias y optimiza la gestión de la información de la empresa. Es por ello por lo que otro factor clave de éxito de la compañía es la buena comunicación interna que existe entre oficinistas y conductores de la compañía. (Uber, 2015⁴⁵)

⁴⁵ Video de Youtube del canal de Uber (2015)

6.7 Capacidad de adaptación e innovación

Este factor clave de éxito de Uber reside en la forma en la que la start up americana ha sabido implementar las nuevas oportunidades e innovaciones del entorno internacional en su idea de negocio y posteriormente en su plan estratégico de acción.

En primer lugar, como se ha mencionado previamente en este trabajo Uber provee un excelente servicio al usuario a través del funcionamiento de la aplicación. El usuario es capaz de pagar automáticamente sus trayectos sin necesidad de interactuar en ningún momento con el conductor. Esta es una gran innovación respecto al servicio ofrecido por los taxistas. Un usuario de Uber puede solicitar un trayecto, ver el tiempo estimado de llegada del conductor al punto de recogido, su posición y movimiento en la pantalla de su Smartphone, su foto de perfil y valoraciones. Dicho usuario es capaz de subirse al coche y bajarse en su destino al llegar sin llegar a interactuar con el conductor en toda la duración del trayecto. Más adelante, el usuario puede ver la valoración del conductor que le va a recoger y sus aspectos más importantes según el criterio de sus anteriores pasajeros gracias a su sistema de rating: “es hablador” o “es muy amable” entre otros. Si el usuario prefiere a otro conductor no tiene más que cancelar el viaje y pedir otro, se le asignará un nuevo conductor. Esta gran innovación nunca antes ofrecida por otra compañía sirve al usuario para asegurarse de un excelente servicio, característica que el servicio de taxis no posee. De esta forma Uber llevaba a cabo una innovación centralizada en la figura de sus usuarios y la mejor forma de ofrecerles un servicio posibles.

De igual modo, Uber basa su modelo de negocio en su mayor parte en el concepto reciente de economía colaborativa. Mediante el uso de la filosofía de este concepto, la start up americana da la opción de trabajar a los ciudadanos que quieran y cumplan unos requisitos mínimos. Estos ciudadanos pueden trabajar a tiempo parcial para la empresa, actuando como conductores. Podrán ser contratados siempre y cuando cumplan con los requisitos previamente mencionados entre los cuales se encuentra un número mínimo de años de experiencia como conductores para probar que son experimentados. Consecuentemente, el concepto de economía colaborativa implementado por Uber

permite a sus conductores ganar algo de dinero extra a la vez que amortizan su coche. (Hamari, J. Sjöklint, M. Ukkonen, A. 2015⁴⁶)

Estas circunstancias junto con la adopción de nuevas tecnologías como la conexión a Internet 4G han conllevado a un factor clave de éxito de gran importancia y relevancia.

6.8 Nivel de competencia óptimo en el mercado

Una gran parte del éxito de Uber se atribuye, como se ha mencionado anteriormente, a la prácticamente ausente competición con la que Uber tuvo que disputarse la cuota de mercado en sus inicios. La empresa nació de la idea de ofrecer un servicio alternativo y diferente de transporte con conductor privado de pasajeros. El tradicional ya existente era el gremio taxista, sin embargo, Uber implementó nuevas formas de realizar este tipo de servicios y llegó a crear un mercado en el que no tenía competidores.

Uber fue reconocido al instante como una idea de negocio que revolucionaría para siempre el concepto de transporte urbano privado de pasajeros. Consecuentemente, aunque en sus comienzos no tuviese competición alguna, con el paso de los años surgieron competidores con ánimo de ganar cuota de mercado a la start up americana y aprovechar el nicho de mercado que esto suponía, ocupado únicamente por Uber. A pesar de esto la start up americana sigue teniendo la mayor parte de la cuota de mercado en la gran mayoría de en los que ofrece sus servicios. El único país en el que Uber no posee la mayor cuota de mercado de vehículos de transporte de pasajeros con conductor privado es India: Uber con 39,6% de la cuota de mercado frente a OLA con un 56,2%, un 16,6% menos. Más adelante, su competidor en Estados Unidos Lyft le está ganando cuota de mercado de forma progresiva aunque Uber tiene aun más del doble de cuota de mercado americano que Lyft: 68,9% respecto a un 29,1% respectivamente, 39,8% de diferencia a favor de Uber Technologies. (Iqbal, M. 2019⁴⁷)

En resumen, la muy escasa competencia de Uber hizo que la compañía se adueñase y dirigiese el mercado de transporte de pasajeros con conductor privado de forma

⁴⁶ Hamari, J. Sjöklint, M. Ukkonen, A. (2015)

⁴⁷ Iqbal, M. (2019)

hegemónica, resultando en un gran factor clave de éxito para la start up americana. Sin embargo, este factor clave de éxito se está perdiendo poco a poco con el incremento de competidores en el mercado, aunque la compañía sigue siendo el indiscutible líder mundial del sector.

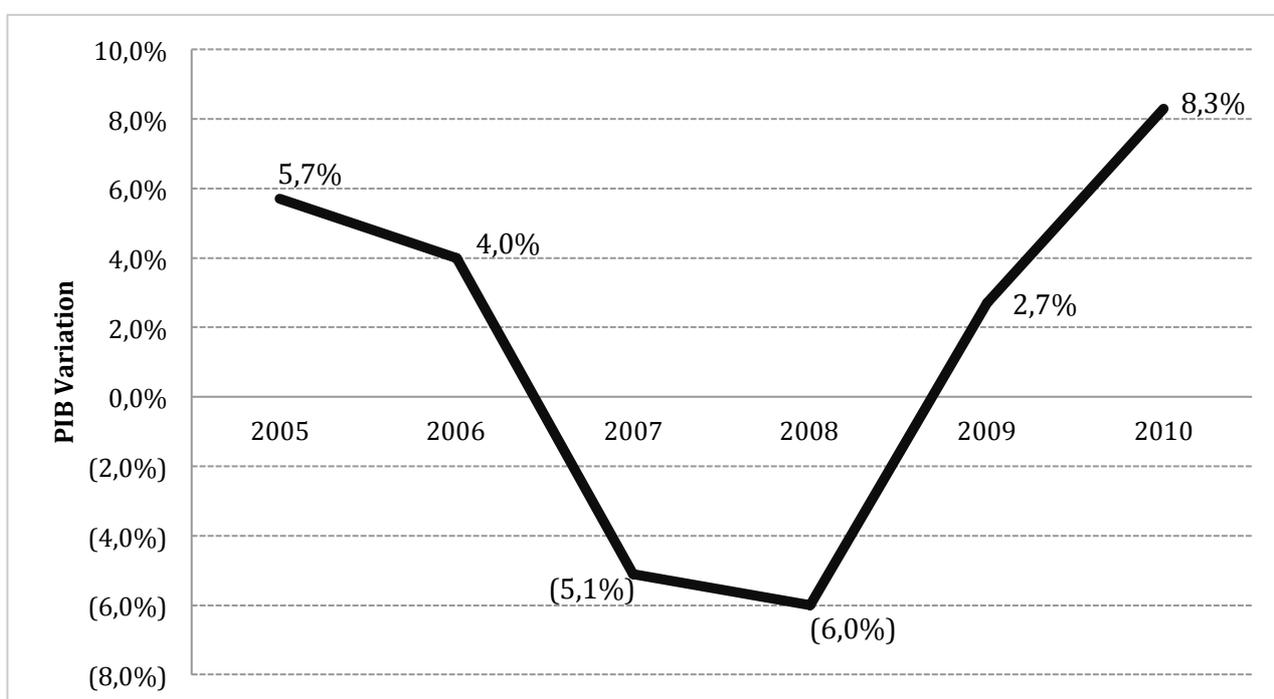
6.9 Un entorno externo favorable

Hay una razón por la cual Uber, aunque fue creada en 2009, no se lanzó al mercado de Estados Unidos hasta el año 2010. En términos económicos, tras las crisis mundiales de los años 2000s, Uber supo aprovechar el periodo de crecimiento de la economía estadounidense. Al observar la start up el aumento del consumo general por parte de los ciudadanos del país, apostó por lanzar sus servicios al mercado y darse a conocer. Travis Kalanick y Garret Camp, cofundadores de Uber, sabían que introducir la empresa en un periodo de recesión económica significaría una menor cantidad de ingresos por parte de la compañía. Por un lado, los ciudadanos no estarían tan dispuestos a contratar los servicios de la compañía ya que reducirían en lo posible sus gastos, optando por opciones de desplazamiento más económicas como puede ser el transporte público. Por otro lado, los inversores limitarían sus inversiones a start ups debido al temor de que estas no supieron afrontar las dificultades del mercado en su fase de introducción y crecimiento y acabasen declarándose en bancarrota, perdiendo así su capital invertido. Ambas situaciones supondrían un gran reto para los inicios de la start up estadounidense ya que su idea de negocio precisa de una gran cantidad de capital inicial. Aunque los cofundadores tuvieran en un principio capital suficiente por financiación propia, no podrían afrontar los costes de mantenimiento a largo plazo. (RTVE Economía 2011⁴⁸)

⁴⁸ RTVE Economía (2011)

El de 2010 supuso el mayor crecimiento económico de los últimos 5 años de Estados Unidos. Es más, Producto Interior Bruto (PIB) del país norteamericano creció entre los meses de octubre a diciembre de 2010 un 3,2%. En la gráfica de abajo se muestra la variación anual del PIB per capita en Estados Unidos, dato clave por el cual Uber decidió salir al mercado ese año. Debido a las buenas expectativas económicas fruto del gran crecimiento de la economía estadounidense, Uber empezó a ofrecer sus servicios al mercado ese año. (Expansión, 2019⁴⁹)

Gráfica 3: Variación anual del PIB per Capita EEUU (años 2005-2010)



Fuente: *Expansión*, datos macro: PIB de Estados Unidos (Gráfica 3)

Tanto el crecimiento económico en Estados Unidos como en el panorama internacional, junto al gasto de los ciudadanos, siguió aumentando de forma lenta pero progresiva los siguientes años. Esto favoreció en gran medida a Uber ya que sus usuarios estaban dispuestos a contratar más menudo los servicios ofrecidos por la empresa ya que poseían un mayor poder económico.

Respeto a los aspectos sociales del entorno externo que favorece mucho a Uber y fortalece este factor clave de éxito es el vertiginoso incremento del desarrollo y uso de

⁴⁹ *Expansión*, PIB Estados Unidos (2019)

las tecnologías. Al operar vía aplicación, es imperativo para la start up que el entorno externo social haga del uso de la tecnología una necesidad básica en su día a día. Este se debe a que los usuarios, al tener mayor acceso a la aplicación mediante sus Smartphones, harán un mayor uso de su aplicación.

Por otra parte el uso de las redes sociales ha ayudado a Uber a ganar más seguidores en sus perfiles de Facebook, Instagram o Twitter y, consecuentemente, a que estos se conviertan en usuarios de la aplicación. La compañía cuenta con más de 24 millones de seguidores entre estas tres redes sociales (2019⁵⁰). El uso globalizado de estas redes sociales resulta un gran punto a favor de Uber ya que es un medio publicitario sin costes y con un gran alcance. Es por ello por lo que la empresa realiza campañas de marketing a través de publicaciones sobre sus últimas ofertas, descuentos y promociones. (Baez, L. 2017⁵¹)

⁵⁰ *Cuentas de redes sociales de Uber: Instagram, Facebook y Twitter (2019)*

⁵¹ *Baez, L. (2017)*

7. Conclusiones

Uber, la start up de transporte de viajeros con conductor privado fue fundada en 2009 por dos amigos, Travis Kalanick y Garret Camp, con la idea de que la gente debería poder llamar en cualquier momento un coche que les recogiera en cualquier lugar de la ciudad. Lo que no sabían Travis y Garret es que esa idea, fruto de una nevada noche de París en la que no pudieron pedir un taxi, llegaría a transformarse en la start up más valiosa y con mayor crecimiento de la historia. En menos de 5 años la start up pasó de operar con tan solo 3 coches en la ciudad de San Francisco a estar presente en más de 330 ciudades en 60 países de todo el mundo.

Pero, ¿qué es lo que ha hecho la start up bien que otras no han sabido hacer? ¿a qué se debe su ostentoso logro? El éxito de Uber reside en una serie de factores clave de éxito que la start up estadounidense ha sabido explotar. Estos factores se apoyan principalmente en el aprovechamiento de las nuevas tecnologías así como la extraordinaria capacidad de Uber para innovar. Los cofundadores de la compañía supieron aprovechar las oportunidades que ofrecía el entorno exterior de la empresa, tanto en términos económicos, como tecnológicos y sociales.

Tras haber estudiado en profundidad los factores clave de éxito de Uber para determinar cual ha sido el más significativo en el éxito de la compañía se ha llegado a la siguiente conclusión: Uber es una idea de negocio factible y buena. La principal razón por la cual Uber logró un crecimiento tan vertiginoso se debe a la inmediata aceptación del mercado debido al tipo de servicio que ofrecía. Acostumbrada a que el único servicio disponible de transporte privado asequible fuesen los taxis, la sociedad percibió a Uber como la alternativa perfecta al transporte en taxi. La start up americana ofreció al mercado un servicio innovador y mejorado: menor coste por trayecto, mejor servicio, más sencillo y moderno.

La idea que engloba a Uber se sustenta en la excelencia en lo que el servicio al cliente se refiere. Sin embargo, Uber va más allá que el buen trato del cliente. La start up incorpora en su modelo de negocio la filosofía de la economía colaborativa, resultante de las innovaciones por el desarrollo tecnológico. De esta forma Uber contribuye

también a la sociedad al ofrecer a conductores aptos la posibilidad de trabajar a tiempo parcial para la compañía, siendo capaces de utilizar su propio coche para realizar los trayectos.

La idea detrás de Uber revolucionó para siempre el concepto de transporte urbano. Nunca había conseguido una empresa ser aceptada por el mundo de forma tan rápida como Uber. Es una muy buena idea de negocio, y como tal, es muy atractiva de cara a inversores. A Mike Novogratz, CEO del fondo de inversiones *Fortress Investment Group*, le preguntaron el motivo de su inversión en Uber; su respuesta fue la siguiente: “*Uber es la compañía de más rápido crecimiento del mundo. Quizás en la historia del planeta. Sencillamente es una idea brillante*⁵²”.

⁵² Artículo de Business Insider (2015)

8. Bibliografía

Eccles P. (1993). *Planning for Improved Performance*. Management Accounting, pp 53-54.

Ronald D. D. (1961) *Management Information Crisis*. Harvard Business Review, pp 111-121.

Ohmae K. (2005) *The Next Global Stage: The Challenges and Opportunities in Our Borderless World*; pp 120-126

Umble E. J. et al. / *European Journal of Operational Research* 146 (2003) 241–257

Hamari, J. Sjöklint, M. Ukkonen, A. (2015) The Sharing Economy: Why people participate in collaborative consumption pp 2050-2059

Wallsten S. (2015) The competitive effects of the sharing economy: How is Uber changing taxis? pp 2-7

Uber (2019) ¿Qué es Uber X? Un viaje privado a un precio asequible (online) EEUU: Uber

Disponible en: <https://www.uber.com/es-ES/ride/uberx/>

Uber (2019) Uber Offerings, products and transportation innovations (online) EEUU: Uber

Disponible en: <https://www.uber.com/us/en/about/uber-offerings/>

Mullerbeck, E. (2015) SWOT and PESTEL: understanding your external and internal context for better planning and decision making (online) Unicef

Disponible en: https://www.unicef.org/knowledge-exchange/files/SWOT_and_PESTEL_production.pdf

Posen H. (2016) Ridesharing in the sharing economy: should regulators impose Über regulations on Uber? pp 408-414; 426-429

de Miguel R. (2019) La batalla de los taxis y los VTC es global: así han legislado en otras partes del mundo para poner paz (online) Madrid, España-El País

Disponible en:

https://elpais.com/economia/2019/01/29/actualidad/1548781875_686856.html

Scheiber N. (2019) Is Gig Work a job? Uber and others are maneuvering to shape the answer (online) Nueva York, EEUU- The New York Times,

Disponible en: <https://www.nytimes.com/2019/03/26/business/economy/gig-economy-lobbying.html>

Uber (2015) Youtube. How the Driver App Works / Uber (video online) Uber

Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=10eiFrRqWII>

Cohen, P. Hahn, R. Hall, J. Levitt, S. Metcalfe, R. (2016) NBER Working paper series- Using big data to estimate consumer surplus: The case of Uber pp 3-6

Laurell, C. Sandström, C. (2016) Analysing Uber in social media-disruptive Technology or institutional disruption? pp 8-16

Fremstad A., Underwood, A. Zahran, S. (2017) Science Direct- The Environmental Impact of Sharing: Household and Urban Economies in CO₂Emissions pp 33-37

Cohan P. (2019) Why Uber lacks a sustainable competitive advantage (online) EEUU: Forbes

Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/petercohan/2019/04/13/why-uber-lacks-a-sustainable-competitive-advantage/#3bc60cde2065>

Rogers, B. (2015) The social costs of Uber pp 6-16

Business Insider (2017) Businesses using Uber are exposed to a security risk that could leak sensitive data (online) Business Insider Australia

Disponible en: <https://www.businessinsider.com/businesses-using-uber-are-exposed-to-a-security-risk-that-could-leak-sensitive-data-2017-8?IR=T>

Waymo (2019) Mission statement (online) EEU

Disponible en: <https://waymo.com/mission/>

Mas, A. (2019) Uber, a la conquista del mar (online) Expansión-Nauta 360

Disponible en: <http://www.expansion.com/nauta360/turismo-puertos/2019/01/31/5c5188e5e2704ea4038b460d.html>

Lee, C. Lin, R.(2017) UberEATS: Using Technology to build a reliable food delivery experience (online) EEUU: Uber Newsroom

Disponible en: <https://www.uber.com/newsroom/ubereats-tech-update-2/>

Negocios y Empresa (2017) Los 9 factores críticos de éxito empresarial (online)

Disponible en: <https://negociosyempresa.com/factores-criticos-de-exito-empresarial/>

Kosoff M. (2015) Uber's valuation jumped \$15 billion in a single week, according to one billionaire hedge fund manager (online) EEUU: Business Insider

Disponible en: <https://www.businessinsider.com/novogratz-ubers-valuation-jumped-15-billion-in-one-week-2015-5?IR=T>

Korosec, K. (2018) The 10 most expensive cities to own a car (online) EEUU: Fortune

Disponible en: <http://fortune.com/2018/04/10/expensive-cities-car-ownership/>

Uber (2019) Requerimientos- Como conducir con Uber en España (online) España

Disponible en: <https://www.uber.com/es-ES/drive/requirements/>

Uber (2019) Uber help- ¿Cómo funciona Uber? (online) España

Disponible en: <https://help.uber.com/es-ES/riders/article/c%C3%B3mo-funciona-uber?nodeId=738d1ff7-5fe0-4383-b34c-4a2480efd71e>

Blynstone, D. (2019) The Story of Uber (online) Investopedia

Disponible en: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/111015/story-uber.asp>

Crunchbase (2019) Uber Funding rounds (online)

Disponible en:

https://www.crunchbase.com/organization/uber/funding_rounds/funding_rounds_list#section-funding-rounds

Price, C. (2015) Digital Technology drives Uber to global success (online) EEUU: The Telegraph-

Disponible en: <https://www.telegraph.co.uk/sponsored/technology/4g-mobile/engaging-customers/11366554/digital-technology-uber.html>

Leskin, P. (2019) Uber says the #DeleteUber movement led to 'hundreds of thousands' of people quitting the app (online) EEUU: Business Insider

Disponible en: <https://www.businessinsider.es/uber-deleteuber-protest-hundreds-of-thousands-quit-app-2019-4?r=US&IR=T>

Molla, R. Bhuiyan J. (2017) Uber hasn't recovered its business in San Francisco and New York since #deleteUber (online) EEUU: Vox

Disponible en: <https://www.vox.com/2017/11/8/16617798/uber-delete-uber-lyft-market-share-sales>

Daimler (2017) Daimler media- Daimler and Uber join forces to bring more self-driving vehicles on the road (online)

Disponible en:

<https://media.daimler.com/marsMediaSite/en/instance/ko/Daimler-and-Uber-join-forces-to-bring-more-self-driving-vehicles-on-the-road.xhtml?oid=15453638>

Iqbal, M. (2019) Uber Revenue and Usage Statistics 2019 (online) EEUU: Business of Apps

Disponible en: <http://www.businessofapps.com/data/uber-statistics/>

Expansión (2019) Datos Macro- PIB Estados Unidos (online) España

Disponible en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa>

RTVE Economía (2011) Estados Unidos registra en 2010 el crecimiento más elevado en cinco años (online) España

Disponible en: <http://www.rtve.es/noticias/20110128/estados-unidos-registra-2010-crecimiento-mas-elevado-cinco-anos/399087.shtml>

Baez, L. (2017) Uber: Social Media Strategy pp 2-8