



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y MODO DE ENTRADA DE CABIFY EN ITALIA

Autor: Ángela Fresnillo Vírseda
Director: Rosa Martínez Cal

RESUMEN

Esta investigación estudia el modelo de negocio de Cabify en España así como los motivos por los que se llevó a cabo la internacionalización de la startup a Latinoamérica. Con base en el contexto histórico de Cabify y el escenario de madurez en el mercado español, así como la globalización y la apertura de las economías, la internacionalización de la empresa a nuevos mercados europeos se presenta como una apuesta de futuro. En este marco, Italia se contempla como un país con potencial y costumbres sociales similares a las españolas para comenzar a operar en el territorio. Dadas las expectativas de Cabify de ganar cuota de mercado y fidelización de sus clientes, el estudio finaliza con una propuesta de internacionalización de la empresa al territorio italiano, basándose en las expectativas de presente y futuro del negocio y sus objetivos corporativos.

PALABRAS CLAVE: Italia, Cabify, internacionalización, modos de entrada, análisis PEST, taxi, competidores, desplazamiento, globalización.

ABSTRACT

This research studies Cabify's business model in Spain as well as the reasons for the internationalization of the startup to Latin America. Based on the historical context of Cabify and the scenario of maturity in the Spanish market, as well as globalization and the opening of economies, the internationalization of the company to new European markets is presented as a bet for the future. Within this framework, Italy is seen as a country with potential and social customs similar to those of Spain to start operating in the territory. Given Cabify's expectation of gaining market share and customer loyalty, the study ends with a proposal for internationalization of the company into Italian market, based on the present and future expectations of the business and its corporate objectives.

KEY WORDS: Italy, Cabify, internationalization, entry modes, PEST analysis, taxi, competitors, travel, globalization.

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	1
1. INTRODUCCIÓN.....	4
1.1. Contextualización y propósito del tema	4
1.2. Justificación del tema.....	6
1.3. Objetivos específicos de la investigación	8
1.4. Metodología de trabajo	8
2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELO DE NEGOCIO	10
2.1. Modelo de negocio de Cabify.....	10
a. <i>Cómo empezó: origen y fundación de Cabify</i>	12
b. <i>Cabify en España</i>	14
2.2. Estrategia corporativa	16
a. <i>Misión corporativa: qué se quiere entrando con Cabify en Italia</i>	17
b. <i>Visión corporativa</i>	18
2.3. Objetivos corporativos: Expansión en Italia.....	19
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	20
3.1. PEST: Análisis macro- económico.....	21
a. <i>Político- legal</i>	21
b. <i>Económico</i>	24
c. <i>Socio- cultural</i>	27
d. <i>Factores tecnológicos</i>	29
3.2. Análisis del micro- entorno	31
a. <i>Lado de la oferta- Competidores en Italia</i>	31
b. <i>Lado de la demanda- Los consumidores</i>	35
4. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN	37
4.1. Teorías de internacionalización.....	37
4.2. Modo de entrada	38
4.3. Internacionalización de Cabify	40
4.4. Internacionalización de Cabify a Italia	42
5. CONCLUSIONES.....	45
6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	48
7. BIBLIOGRAFÍA.....	49
8. ANEXOS	57

ÍNDICE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Análisis PEST- Factores Políticos.....	24
Tabla 2: Análisis PEST- Factores económicos.....	26
Tabla 3: Análisis PEST- Factores socio- culturales.....	29
Tabla 4: Análisis PEST- Factores tecnológicos.....	30
Tabla 5. Características de los modos de entrada a un nuevo mercado.....	39
Figura 1: Evolución ingresos Cabify (2013-2017).....	11
Figura 2: Pirámide de la población italiana en el año 2018 (en porcentaje sobre los 60 millones de habitantes).....	28
Figura 3: Grado de libertad de entrada y de fijación de tarifas en los países Europeos de los servicios VTC.....	33
Figura 4: Internacionalización Cabify.....	40
Figura 5: Factores que condicionan la decisión entrada en un nuevo mercado.....	42

1. INTRODUCCIÓN

1.1.Contextualización y propósito del tema

Cabify es una empresa de vehículos con conductor dirigida por una aplicación móvil, que nació en el año 2011 como una startup, debido a la necesidad de mejorar la prestación y calidad de servicios de transporte, cuyo objetivo principal es reducir el uso de vehículos particulares, para mejorar la circulación, disminuir los niveles de contaminación y aumentar la calidad de vida de las ciudades en las que opera (Silveyra, 2017).

El término startup data de la década de los cincuenta, cuando un grupo de ingenieros abandonaron sus puestos de trabajo para llevar a cabo un proyecto en Silicon Valley, el cual terminó siendo la primera startup de la historia. Silicon Valley aloja un gran número de empresas tecnológicas en formación y desarrollo, y de ahí que se le conozca como el lugar y homónimo del sector. Según Blankk et. al (2013), se puede definir startup como la organización que busca un modelo de negocio rentable y escalable. En Startup Nation (Senor, 2012) define startup como:

“empresa de reciente creación y con grandes posibilidades de crecimiento. Las startups son compañías fundadas con un claro espíritu emprendedor y suelen estar asociadas a la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías”.

En este caso concreto, Cabify es el ejemplo de startup innovadora, que ha pivotado para adaptarse a las nuevas necesidades del mercado redirigiendo su idea tecnológica y logrando el éxito creciente de la actualidad. Cabify es una startup española fundada en el año 2011, que tras su fracaso inicial en el que tuvo que frenar su lanzamiento al mercado y cerrar, consiguió superar el fracaso y aprender del mismo, relanzando el negocio y cerrando el año 2017 con un crecimiento del 500% y una financiación de 130 millones de euros (Periódico ABC, 2018). Su primer fracaso fue consecuencia de uno de los principales errores de los emprendedores, la mala distribución y rentabilización de los recursos económicos, así como la mala gestión de los recursos financieros en un producto que no era lo que los consumidores necesitaban (Ries, 2011).

El tema que se ha propuesto para esta investigación tiene como propósito general el análisis de las posibles formas de entrada de Cabify en un nuevo mercado europeo. En concreto, se

aplica el estudio al territorio italiano, para analizar la viabilidad de operar en un nuevo mercado, similar a España, pero con su régimen normativo y cultural concreto.

Se escoge el mercado italiano como destino de internacionalización, por su analogía al territorio y cultura española. Es un territorio que, tras la crisis, tiene un amplio potencial de crecimiento y desarrollo, por lo que la entrada de un negocio de servicios de transporte con conductor puede ser una oportunidad para ganar expansión y competitividad de la empresa.

Con esta investigación se quiere analizar las posibles alternativas de entrada para la internacionalización de Cabify a Italia, exponiendo las oportunidades, ventajas e inconvenientes que se pueden encontrar tanto a nivel macroeconómico como microeconómico. Una vez identificadas y valoradas las oportunidades y amenazas, se discute de entre los posibles modos de internacionalización de un negocio, cual es el más idóneo para Cabify en Italia siguiendo su filosofía de negocio.

“La ciudad es tuya. Viaja con Cabify. Trabajando solo con los mejores, estamos aquí para ti. Aseguramos la excelencia en la calidad de nuestro servicio, orientada a mejorar la satisfacción del cliente. Es nuestro deber cumplir con sus necesidades y requisitos, así como con las normativas legales propias de nuestro servicio” (de Antonio, 2018).

El éxito no está garantizado con una buena idea, perseverancia y trabajo duro; aunque es requisito indispensable una idea innovadora y brillante, es necesario además mucho más (Ries, 2012). Es fundamental que se ofrezca al mercado algo que quiere, algo que realmente necesite; así como contactos, una buena gestión, y saber aprender del fracaso e ir pivotando la estrategia según se vaya requiriendo por las respuestas del mercado. Con todo esto, no se puede olvidar que una startup es una categoría específica de empresa, diseñada para crear un nuevo producto o servicio de alta tecnología, bajo condiciones de incertidumbre extrema, y abiertamente innovadora (Gómez, 2007).

Por esta razón, resulta especialmente interesante analizar el caso de internacionalización de Cabify a un nuevo mercado, adaptando el negocio a las nuevas leyes y cultura italiana, siempre y cuando se mantenga la filosofía y políticas de la empresa.

1.2. Justificación del tema

El movimiento de la economía y los nuevos modelos de negocio se están haciendo notables con especial intensidad en los últimos años, después de la crisis de los años 2010-2014 (Owyang et al., 2013). Con las adaptaciones a los cambios constantes y la evolución de las tecnologías y la digitalización, las empresas del futuro serán startups o no serán (Pedreña, 2014). Es necesario adaptarse al cambio y crear organizaciones colaborativas y dinámicas con mecanismos ágiles que permitan dar respuestas rápidas al mercado (Jobs, 2010 citado por Pedreña, 2014).

La necesidad y el interés de investigación de la internacionalización de Cabify a un nuevo mercado europeo nacen del hecho de que es un negocio que como dijo su fundador “Cabify murió 5 veces en 3 años... Tomamos decisiones que nadie en su sano juicio tomaría” (De Antonio, 2018). Por ello, resulta interesante analizar la gestión y control de Cabify, al igual que su estrategia de negocio y cómo sus líderes han conseguido adaptarse a las diferentes culturas en las que opera. Como estudió Nohria (1994), la fórmula del éxito de una empresa es 4+2. Hay cuatro factores en los que hay que ser sobresaliente: estrategia, ejecución, cultura y organización. Al mismo tiempo, hay que ser brillante en dos de los siguientes: talento, liderazgo, innovación y acuerdos. Cabify es una empresa que en tan solo 7 años y 5 cierres en sus primeros 3 años de vida, ha conseguido ser un negocio brillante y exitoso en los mercados en los que opera gracias a la consistencia de su organización, fidelización a su cultura, mejorando y ejecutando la estrategia en base a las necesidades del mercado e innovando con las tecnología y los recursos de los que dispone la sociedad.

Las startups se distinguen del modelo de empresa tradicional por su elevado riesgo y extrema incertidumbre (Senor, 2012). Aquí es el punto donde los inversores encuentran el negocio donde invertir, apostando pequeñas cantidades con una alta probabilidad de rentabilidad en alguno de los negocios de manera exponencial, analizando el posible éxito de la misma (Hoyos, 2013). De esta manera es como De Antonio y Lowmy consiguieron 200.000 euros de inversión del fondo de inversión e-Merge tras mostrar su idea de negocio en la primera ronda de contacto. Hicieron ver en tan solo una demostración, que su idea de aplicación móvil mediante la cual los usuarios podrían solicitar un vehículo con conductor a una hora determinada en un lugar prefijado era rentable y tendría futuro. En tan solo 4 años,

los dos cofundadores de Cabify ya habían conseguido 2,7 millones de euros para financiar y expandir su idea (Emprendimiento, 2018).

De aquí llega la importancia del trabajo de investigación, puesto que una buena financiación, un mercado adecuado, y un equipo organizado pueden ser los factores de éxito de un negocio en un nuevo entorno (Serenio, 2018). Menciona Mintzberg (1997) que “el conocimiento del sector, la experiencia, la intuición, la creatividad, la racionalidad, el compromiso y el liderazgo juegan un papel fundamental en la forma como se estructuran las acciones empresariales implementadas para la obtención de beneficios”. Así, mediante el estudio del territorio italiano como potencial mercado de operación, se podrá incentivar a los directivos de Cabify a expandirse en el mercado europeo, consiguiendo financiación con un modelo de negocio viable.

Siguiendo en esta línea, cabe mencionar que otro de los principales retos de una startup es saber adaptarse al cambio y a lo que los consumidores están pidiendo (Ries, 2012). Esto es lo que se conoce como pivotar, cambiar de estrategia cuando una idea no esté teniendo éxito, cuando la respuesta del mercado no sea la esperada, o simplemente adaptándose a las necesidades del público objetivo (Ducker, 2016). Con todo, desde que una idea se lanza al mercado, tiene que pasar por varias fases más o menos determinadas. Cabify se equivocó al abrir en España como primer centro de operaciones e iniciar su actividad en tres países a la vez sin financiación suficiente para todo ello. Pero 7 años después ha sabido pivotar, manejar la situación, aprender de sus errores y adaptarse a las necesidades de los consumidores, logrando la rentabilidad de su negocio, como se estudiará a continuación.

Por último, como conclusión al interés de esta investigación de internacionalización de Cabify, existen dos motivos fundamentales, el crecimiento y la competitividad de la empresa. Con la internacionalización no solo se consigue el crecimiento del negocio, sino que da lugar a efectos positivos para la sociedad en su conjunto. Con la internacionalización e inversión de Cabify en Italia se conseguirían puestos de trabajo, ingresos para la Administración Pública y en general, un mayor nivel de renta en la economía italiana. Además, someterse a la cultura italiana supone la adaptación del negocio a la disciplina social, compitiendo con nuevas empresas del país y así lograr una mayor eficiencia empresarial.

1.3.Objetivos específicos de la investigación

El objetivo general que se formula en la Introducción y en la Justificación se puede especificar en los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los factores macroeconómicos y microeconómicos que se pueden encontrar al entrar en el mercado italiano.
- Comparar Italia con el territorio español para conocer las similitudes culturales y legislativas de los mismos.
- Estudiar el modelo de negocio de Cabify, su misión y visión corporativas para justificar la internacionalización en Italia.
- Revisión de literatura sobre los modelos de entrada de una empresa a un nuevo mercado.
- Identificar los procesos de internacionalización que se pueden llevar a cabo para la apertura a nuevos entornos de expansión
- Determinar cuál es la forma más adecuada de medir el éxito del lanzamiento de Cabify a un nuevo mercado europeo
- Analizar la rentabilidad de Cabify en el proceso de internacionalización en Italia, tanto a corto como a largo plazo.

1.4.Metodología de trabajo

En cuanto a la metodología que se llevará a cabo para alcanzar los objetivos de la investigación planteados, se utilizará el método de investigación explicativa. Este procedimiento de investigación se define como aquel método de estudio cuyo propósito es encontrar relaciones entre varias variables (Sampieri, Collado & Pérez, 1998). Una investigación explicativa va más allá de la mera descripción de los hechos y el contexto de la situación. Busca establecer relaciones entre conceptos para dar respuesta a una pregunta (Hernández, 1996).

Una fortaleza del método de investigación explicativa es que se puede sacar conclusiones del estudio a través de la comparación y relación entre el emprendimiento y modelos de negocio entre España e Italia. El propósito del método es analizar el éxito de internacionalización de

Cabify en el territorio italiano mediante la comparativa y estudio de los distintos modos de entrada a un nuevo mercado.

En primer lugar se realizará una investigación teórica mediante una revisión de literatura detallada de los autores más relevantes y sus escritos sobre los factores políticos, económicos, sociales y culturales de Italia, para analizar las ventajas e inconvenientes que se pueden encontrar en el mercado y que no dependen del negocio. Este estudio es muy importante porque será imprescindible para determinar la viabilidad de Cabify en Italia. Dado que se trata de una primera fase de investigación y revisión de literatura para obtener un mapa teórico y una contextualización de los factores que van a influir de manera directa en la internacionalización, se continuará con el estudio de posibles competidores directos e indirectos de un vehículo con conductor, así como el análisis de los potenciales clientes. Con esta revisión de literatura, se basará la investigación en las principales opiniones y tendencias de los consumidores de vehículos con conductor de Italia plasmadas en las obras de los autores que se irán mencionando como base bibliográfica de la investigación.

Las palabras clave que se utilizarán para tratar de obtener información relevante son: “Italia”, “Cabify”, “internacionalización” “internationalization of startups” “modos de entrada” “análisis PEST” “taxi” “competidores” “modos de desplazamiento”.

Para la búsqueda de información se utilizarán bases de datos como EBSCO, Google Académico, SciELO y Dialnet. Además, como es un tema de actualidad, tanto la polémica de taxi y VTC, como la evolución creciente de Cabify en el mercado español, la revisión de literatura también se basará en publicaciones académicas, artículos de revistas y periódicos (*Journal of Tourism*), e informes de empresas y expertos sobre el tema.

Por otro lado, para determinar las claves de éxito de internacionalización de Cabify, su adaptación a la cultura y al régimen legislativo y fiscal italiano, es necesario entender los objetivos del negocio, así como la compatibilidad de éstos con las necesidades del mercado en el que se pretende operar. Para ello, se llevará a cabo mediante dos métodos; para comenzar, se realizará un análisis de la información de la página web corporativa de Cabify, informes anuales y prensa sobre la marca. A continuación, se entrevistará a un conductor de Cabify, para conocer su perspectiva del negocio y el modus operandi de la empresa con sus conductores; así como con la responsable del Centro de Ayudas de la marca para conocer

mejor sus objetivos, ideas de innovación y expansión a otros mercados, o por el contrario, su tendencia a crecer y fortalecerse en los territorios que ya se encuentran instalados.

Por último, mediante el apartado “Conclusiones”, se sacará una aportación de la investigación personalizada y se plantearán las futuras líneas de desarrollo y estudio. Por un lado, se determinará el modo de internacionalización en Italia idóneo para Cabify con base en la información obtenida de los autores más relevantes sobre startups, internacionalización de un negocio y conocimiento de un territorio. Para finalizar, se expondrán las posibles líneas futuras de investigación sobre el tema “Internacionalización de Cabify en Italia”.

Cabe mencionar que la metodología de la presente investigación es deductiva, ya que se centra en la recopilación de información general, de un público amplio, para llegar a conclusiones específicas sobre el éxito de internacionalización de Cabify y el modo de entrada idóneo en Italia.

2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELO DE NEGOCIO

2.1. Modelo de negocio de Cabify

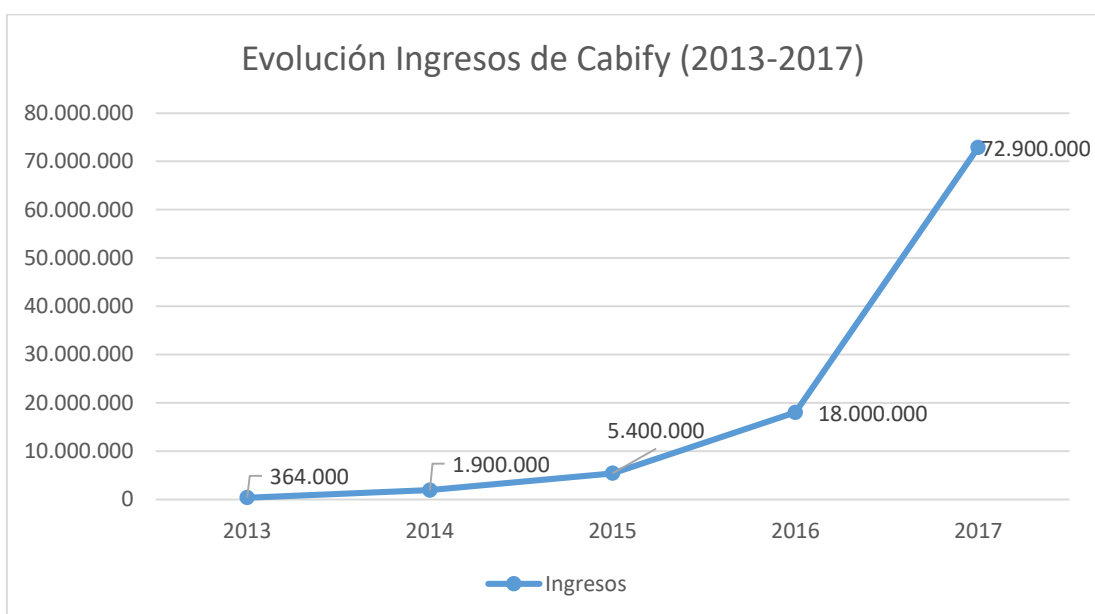
En el plano internacional, el sector de vehículos con conductor privado cuenta con una compañía líder por encima de Cabify: Uber, además del servicio de taxis operando en todas las ciudades del mundo. Una de las principales ventajas de Uber, es su dominio en el continente americano, aumentando sus ingresos en el año 2018 más de un 70%, cerrando el ejercicio con una facturación de 11.300 millones de dólares (Prieto, 2018). Sin embargo, cabe mencionar que a pesar de haber crecido los ingresos de Uber a tan gran escala, la compañía estadounidense sigue teniendo pérdidas por valor de 1.100 millones de dólares el pasado año 2017 (Diario Economía digital, 2018).

Focalizando el análisis en España, por considerarlo el mercado más cercano y similar al mercado italiano en el que se centra el estudio de internacionalización, Uber es considerado el principal competidor de Cabify a escala mundial, pero no en el territorio español. Mientras Uber consiguió duplicar sus beneficios en el año 2017, cerrando el ejercicio con unos ingresos de 2,8 millones de euros, Cabify alcanzó unos ingresos de 72,9 millones de euros,

cuatro veces la facturación del año anterior (Montolla, 2018). Sin embargo, para poder hablar en términos de rentabilidad del negocio, hay que apuntar que las pérdidas del mismo año de Cabify en España ascendieron a 3,67 millones de euros (Pijuán, 2018).

En base a estos datos, Cabify se va a considerar una empresa rentable de aquí a pocos meses de acuerdo a los números estudiados, ya que aunque la empresa sigue en números rojos debido a la financiación obtenida en los últimos años, su nivel de facturación, ingresos y usuarios asciende cada año de prestación del servicio (Pijuán, 2018).

Figura 1: Evolución ingresos Cabify (2013-2017)



Fuente: Elaboración propia, 2019 (Datos El Confidencial)

A pesar de los intentos de los taxistas por frenar la actividad de los VTC, y la fuerte influencia y consolidación que tienen en las ciudades en las que operan, esto no está impidiendo que empresas de vehículos con conductor se abran un hueco en el mercado, hasta el momento monopolístico, y consigan tener éxito en el mismo.

Más adelante se analizará el modelo de negocio de Cabify y sus expectativas de futuro, pero cabe introducir como el responsable de Cabify en Europa, Mariano Silveyra (2018), focalizó en una rueda de prensa su entusiasmo por el rápido crecimiento que estaba teniendo la compañía, haciendo referencia su creciente evolución: “La empresa ha consolidado en 2017

su liderazgo en el sector empresarial, contando en su portafolio con más de 50.000 clientes corporativos a nivel global”, y anunció que la empresa ya era rentable en el territorio español (Martín, 2018). Además, aclaró que sus objetivos a partir de ahora no iban a ser la expansión a nuevos territorios sino, fortalecerse en los mercados en los que ya opera, innovando y mejorando su modus operandi (EuropaPress, 2018).

Por último, en referencia al crecimiento global de Cabify, la empresa en la actualidad opera en 11 países y 38 ciudades de América del Sur, Portugal y España. Desde su origen en 2011, Cabify cuenta con más de 10.000 licencias en España, experimentando un crecimiento a nivel mundial de más del 500% en sus ingresos.

a. Cómo empezó: origen y fundación de Cabify

El origen de la empresa tiene como punto de partida en el año 2011, la idea de un joven, Juan de Antonio junto a su amigo Sam Lowmy, cofundadores de la marca, que tras su mala experiencia en un país asiático con el servicio taxi, deciden crear un negocio innovador, un servicio de vehículo con conductor de manera globalizada a través de una aplicación móvil. El servicio de aplicación móvil para Android y Apple que pone en contacto a los usuarios con los conductores, comenzó a operar en Madrid y 6 meses después consiguieron, mediante una puesta a prueba de su aplicación, la inversión por valor de 1 millón de euros del fondo de inversión eMerge.

Con su primera red de transporte de vehículos con conductor en la ciudad de Madrid, la idea de los fundadores se puso como punto de interés para inversores de Silicon Valley. A principios del año 2012, sólo seis semanas después de empezar a funcionar la aplicación móvil de vehículos con conductor, Cabify ya contaba con 20.000 usuarios y había realizado aproximadamente 3.000 viajes en la ciudad de Madrid.

Sin embargo, Cabify, como toda startup tuvo que pivotar y cambiar de estrategia acomodándose y adaptándose a las necesidades de los usuarios. Así, en palabras de Galán, 2017 “este negocio se equivocó al abrir primero en España, y erró al atacar tres países al mismo tiempo sin financiación suficiente”. En octubre de 2012 comenzaron a operar en

Méjico, Perú y Chile, sin los recursos de capital humano y financiero necesarios para llevarlo a cabo (de Antonio, 2018).

Tras sus errores y falta de financiación, en el año 2014 Cabify consiguió inversores que aportaron al negocio 8 millones de dólares, periodo en el que Cabify ya había conseguido más de 100.000 usuarios por la aplicación móvil en las diferentes ciudades en las que operaba, 35.000 de las cuales se encontraban en las ciudades españolas.

El negocio de vehículos con conductor Cabify, cuenta con un marco de operaciones de 2 continentes, 11 países y 38 ciudades, haciendo el negocio cada vez más rico y rentable a nivel de ingresos. Cabify es el primer unicornio español, valorada en más de 1.000 millones de dólares (Expansión, 2017).

Lo que diferencia a Cabify de sus competidores es su aspiración como negocio. Como afirmó su director español, Mariano Silveyra (2017), Cabify no pretende sustituir en ningún momento a los taxistas, sino que pretende reducir el uso de vehículos particulares, para mejorar la circulación, disminuir los niveles de contaminación y aumentar la calidad de vida de las ciudades en las que opera. Además, Cabify opera dentro del marco legal de los países en los que se encuentra, de forma transparente y cumpliendo con la tributación que le corresponde, “la compañía siempre ha trabajado de la mano del regulador y las autoridades competentes para garantizar un marco de competencia justo para todos los actores” (El diario, 2017).

Por último, cabe destacar la política de precios y funcionamiento de Cabify. La mejor alternativa de servicio para ellos es “ofrecer mayor control, transparencia, eficiencia, seguridad y atención personalizada” (Europa Press, 2017). Cabify establece sus precios según el número de kilómetros recorridos en función de la mejor alternativa entre las posibles. El precio por kilómetro no varía en función del momento del día en que solicites el servicio, sino que es un precio preestablecido.

b. Cabify en España

Focalizando el estudio en Cabify España, los conductores que trabajan para Cabify son autónomos o empresas contratadas mediante un contrato mercantil de servicios. Cabify no da de alta autónomos, sino que los conductores son autónomos previamente a la prestación del servicio, no disponiendo de un salario mensual fijo. Los ingresos de los conductores de la firma dependen de sus horas de servicio y la facturación conseguida.

Para entender bien el modelo de negocio de Cabify y poder valorarlo, debemos comprender qué se entiende por autónomos y si los conductores de la marca realmente lo son, una de las mayores controversias que ha tenido el negocio de VTC en España.

El trabajador por cuenta ajena o con relación laboral se contrapone a la figura del autónomo, ya que este último realiza su servicio con autonomía o independencia, sin ninguna instrucción u orden, sin someterse a ningún régimen sancionador o disciplinario, organizando por sí mismo y libremente su trabajo, atribuyéndose los resultados y frutos del trabajo realizado por cuenta propia (Cueto & Sánchez, 1995).

¿Qué es entonces, un falso autónomo? Un falso autónomo es una persona que, a pesar de trabajar en una relación de dependencia y de ajenidad frente al riesgo y resultado de la actividad para la empresa tal y como lo vendría haciendo un trabajador por cuenta ajena bajo un contrato laboral corriente, se encuentra dentro del régimen de autónomos, simulando dicha independencia a través de otros tipos de contratos no laborales, cuando debería de estar dado de alta por la empresa en la Seguridad Social y aplicándose los derechos regulados en el Estatuto de los Trabajadores.

Traducido esto al modelo de negocio de Cabify en España, analizándolo desde fuera, y sin el conocimiento preciso de los datos más importantes, podemos sacar las siguientes conclusiones:

- Ajeneidad: parece que los conductores de Cabify realizan una actividad por cuenta de un tercero, quien hace suyos los resultados y los frutos de los servicios prestados, aunque es el conductor quien asume los riesgos y costes del proceso productivo.

- Dependencia: sometidos a las órdenes de Cabify, al ostentar el poder de dirección y organización, marcando las directrices, las tareas a realizar, y el modo y forma de organizarlas.
- Retribución: tiene un salario fijo, aumentado en un bonus según el número de desplazamientos que lleven a cabo.

Es este el centro de controversia en España con los conductores VTC, aparentemente operando como autónomos, pero sometidos a un régimen de ajenidad, dependencia y retribución preestablecido. Esto es elemento de conflicto puesto que mediante los falsos autónomos, Cabify tiene el control de sus trabajadores, sometidos a un régimen de control sobre sus actuaciones y modus operandi, pero al estar registrados como autónomos, la sociedad no tiene que pagar la Seguridad Social correspondiente a los empleados.

De este modo, aunque se analiza en el apartado siguiente, los conductores en régimen de falsos autónomos que trabajan para Cabify presentan problemas de dos dimensiones para un país: económica y social. En primer lugar, es un problema económico puesto que la empresa se está beneficiando del régimen de los autónomos para no tener que pagar a la Seguridad Social por los empleados que realmente trabajan para la misma. Por otro lado, es un problema social, puesto que los conductores ni gozan de los privilegios de los empleados, puesto que los riesgos van a su cargo, ni se benefician de los privilegios de los autónomos, puesto que están sometidos a un régimen de dependencia y ajenidad, bajo el control y mando del empresario.

En la entrevista realizada a Alfonso (conductor de Cabify, Anexo I), no se pudo comprobar de manera directa el régimen de falsos autónomos que operan para Cabify puesto que, el conductor era trabajador de la empresa de transportes “Vector Ronda Teleport”, registrado como empleado de la misma, con salario fijo más un bonus por superar un número de trayectos al día y régimen de dependencia.

Por el contrario, sí que afirmó con conocimiento de la causa, que la gran mayoría de conductores que operan para Cabify lo hacen en exclusiva, sin ofrecer servicio para otras empresas de vehículo con conductor, ni de transporte en general.

En conclusión, se puede sostener que la gran controversia fundada en el régimen de falsos autónomos que operan para la empresa Cabify, está fundamentada en el régimen de

dependencia de los trabajadores, la exclusividad de servicio que prestan para la marca, y el control de Cabify sobre los mismos mediante una retribución preestablecida, órdenes directas y control de actuación. Por el contrario, Cabify se aprovecha del régimen de “autónomos” para evitar pagar a la Seguridad Social por los empleados que según su política de actuación no tiene, puesto que están dados de alta como autónomos y no como trabajadores.

2.2.Estrategia corporativa

Para presentar la estrategia corporativa de la internacionalización de Cabify que se pretende alcanzar en el corto y medio plazo, se debe fundar la idea en una interrelación entre el negocio y la sociedad en la que se va a operar. La empresa necesita a la sociedad, como la sociedad necesita a la empresa. Si el Gobierno facilita el cuidado y formación de la sociedad, se conseguirán trabajadores cualificados, sanos y con ello productivos (Porter & Kramer, 2006). La productividad de la sociedad va a hacer que incremente la demanda, la necesidad de satisfacción de las personas buscando calidad de vida, y la competitividad entre las empresas. Con un marco legal y regulatorio firme, Cabify conseguirá protegerse de la competencia, y actuar conforme a las reglas del mercado, siguiendo la estrategia corporativa de internacionalización al mercado italiano en base a los valores del negocio (Andrews, 1984).

Cabify siempre se ha caracterizado por su adaptación a las necesidades del mercado en el que opera. No ha dudado en pivotar sus ideas, encaminado a lo que la sociedad le requería, para ser una plataforma innovadora, tecnológica y exitosa en el medio y largo plazo. De esta forma es como ha ido expandiéndose por Europa y América Latina, siendo fiel a sus valores y siempre acorde a la regulación de los territorios.

A continuación se exponen los valores de Cabify, base de toda estrategia y punto de partida para la consecución de cualquier nuevo objetivo. Según la plataforma de Cabify, 2018, los valores diferenciadores de la marca son:

- Desarrollar un negocio excelente, basado en la tecnología, la innovación y la calidad del servicio y el trato al cliente.
- Crear valor para la sociedad, proporcionando un viaje cómodo, sencillo y agradable.
- Tener un impacto positivo en los usuarios, adaptado a las necesidades de los mismos.

- Innovar en sus servicios y distinguirse de sus competidores mediante su dedicación completa al negocio.
- Trabajar con personas cualificadas a disposición del cliente.
- Operar siempre dentro del marco legal y de la regulación financiera impuesta por los Gobiernos, de forma transparente y conforme a los estándares.
- Mejorar día a día la calidad y eficacia del trabajo.

Con base en estos valores fundamentales de la compañía, se analizará a continuación la misión y visión corporativas que se pretende con la entrada e internalización de Cabify en el territorio italiano.

a. Misión corporativa: qué se quiere entrando con Cabify en Italia

Con el rápido crecimiento que ha experimentado Cabify en los últimos años, ofreciendo calidad, seguridad y rapidez, ha conseguido crear un servicio innovador, adaptado a las necesidades de los consumidores con los que trabaja.

Aunque la expectativa en el futuro próximo de la compañía es fortalecer su presencia en los mercados en los que opera, ganando cuota de mercado y maximización de clientes, el negocio no ha parado de expandirse por nuevos países y ciudades. Según las declaraciones de la directora de Marketing and Growth, Bárbara Calixto, una de las misiones a corto plazo es “consolidar la imagen de marca y que más personas conozcan Cabify”. La internacionalización en Italia es la estrategia perfecta para seguir ganando cuota de mercado y nuevos clientes en nuevos mercados. Sin embargo, tras la entrevista realizada a la responsable del Centro de Ayudas de Cabify, se puede sacar en claro que Cabify no se cierra puertas, y siempre están dispuestos a aprovechar las oportunidades que el mercado les ofrece. De esta manera, se sobreentiende que si Italia se presenta como un mercado atractivo y rentable para el negocio, sería un punto de estudio para un futuro próximo.

En palabras de Mariano Silveyra (Cabify, 2019), “Nuestra visión es poder sustituir al coche personal y acabar con los problemas de tráfico”. Por ello, la misión corporativa de Cabify en Italia es ofrecer un servicio innovador de calidad, consiguiendo ser, en un territorio nuevo,

la principal plataforma virtual de vehículo con conductor. Por otra parte, otro punto a tener en cuenta, es la reducción de vehículos privados por la carretera, mejorando la movilidad en las ciudades italianas, reduciendo la contaminación de los mercados y agilizando los trayectos.

b. Visión corporativa

La visión corporativa de Cabify en Italia será la que ha guiado a la compañía durante su historia en los diferentes territorios en los que opera. Ser la principal empresa de transporte con conductor conocida por su valor y adaptación al cambio, induciendo a la mejora de la calidad de vida de la sociedad (Bárbara Calixto, 2019).

Con la internacionalización a un nuevo mercado europeo, Italia, Cabify pretende ser la solución a los desplazamientos de la población, creando valor añadido a través de la tecnología, la innovación y la calidad de sus servicios.

Para concluir este apartado de “Estrategia corporativa”, es interesante analizar las respuestas a la entrevista realizada al conductor de Cabify, para conocer la visión que tienen los conductores sobre la empresa en la que operan (Anexo 1).

Como contaba Alfonso, los conductores que ofrecen servicio de chófer en Cabify, están formados bajo los valores y estrategias de la empresa. Los conductores son las personas que materializan los rasgos diferenciadores de Cabify mediante su trato personalizado con los clientes, ofreciendo un servicio innovador y adaptado a las necesidades de la sociedad. En palabras de Alfonso (2019), “Cabify es una empresa que ofrece un servicio único y diferenciado”, estudia los comportamientos de sus usuarios, para ofrecerles más de lo que buscan; wifi, agua, limpieza, seguridad, música, aclimatación del coche, etc.

Es muy interesante para la investigación una respuesta que dio el entrevistado “Cabify en 5 años estará por todo el mundo”. Es muy significativo que una persona que tiene contacto directo con la empresa, tenga como principal pensamiento que Cabify en pocos años prestará su servicio de manera globalizada. Para esto, es necesario tener como misión corporativa, aunque sea de manera indirecta, la internacionalización del negocio en el corto y medio plazo a los países en los que no está presente para cumplir la visión corporativa de ser la principal

empresa de transporte con conductor conocida por su valor añadido, su adaptación al cambio y su facilidad de acceso.

2.3.Objetivos corporativos: Expansión en Italia

De acuerdo a las declaraciones realizadas por Bárbara Calixto, el principal objetivo de Cabify es ser una marca referente en el sector de movilidad. Buscan crecer, avanzar hacia nuevos retos, evolucionar como empresa a la vez que evoluciona la sociedad. A día de hoy, quieren ser conocidos en el mercado internacional transmitiendo su verdadera identidad, su marca, la imagen fiel de lo que son, lo que era y lo que quiere llegar a ser.

Cabify está enfocando su modelo de negocio en transmitir y crear una nueva forma de movilidad en las ciudades en las que opera, consiguiendo con su servicio, que los propietarios de coches privados utilicen menos sus vehículos y más los VTC. Con esto quieren fomentar la buena circulación, la reducción en la contaminación, y la calidad en la carretera (Alba, Anexo 2).

Según contaba en la entrevista la responsable del Centro de Ayudas de la marca, Cabify está formado por personas que nunca se conforman con lo que han conseguido, que siempre quieren aportar más, siempre quieren mejorar sus servicios y con ello la calidad de vida de la sociedad. Con esto, los objetivos corporativos de la expansión en Italia pueden resumirse en tres:

- Optimizar el posicionamiento ganando cuota de mercado
- Excelencia en la calidad del servicio ofrecido
- Internacionalización de la identidad de la marca

En primer lugar, para ganar cuota de mercado y convertirse en una referencia a nivel internacional, Cabify necesita ampliar sus operaciones en nuevos territorios europeos. Italia es la opción que necesitan para optimizar su posicionamiento en el mercado, puesto que se enfrentan a una población cuya cultura es la calidad de vida y no la cantidad, coincidente con la filosofía de la marca.

Excelencia en la calidad de su servicio es simplemente implantar en Italia lo que están haciendo y ofreciendo en España. Seguridad en los trayectos, confort en los vehículos y entrega al servicio del cliente.

Por último, la internacionalización de la identidad de la marca se consigue operando en nuevos mercados. Si Cabify llega a Italia, está dándose a conocer a una población de 60 millones de habitantes. Es una nueva oportunidad para abrirse al mercado, transmitir su identidad y valores y conseguir afianzar su modelo de negocio.

En conclusión, aunque en un principio el objetivo próximo de la empresa es la consolidación del negocio en los territorios que se encuentra presente, también tienen como reto la maximización de clientes y la fidelización de los existentes. Es por ello, que aunque no hayan focalizado su punto de estrategia en la internacionalización de Cabify a nuevas naciones europeas, Italia es la solución para no solo consolidar el negocio, sino abrirse a un mercado de 60 millones de habitantes con más de un 50% de población joven y adulta como se analiza en el punto siguiente.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

En este capítulo se pretende estudiar y analizar las oportunidades y amenazas que se pueden encontrar al internacionalizar Cabify y entrar en el nuevo mercado italiano a nivel macroeconómico. Para ello se utilizará el análisis PEST (Kotler 1998), consistente en analizar el impacto de los factores externos que se pueden encontrar en un mercado y que están fuera del ámbito de control de una empresa. En este estudio se van a definir cuatro factores que pueden influir en el éxito o fracaso futuro de Cabify en el territorio: factor político, económico, social y tecnológico. De estos cuatro factores se obtendrán las principales variables que pueden influenciar de manera directa las operaciones y resultados presentes y futuros de la empresa (Larrinaga, 2008).

Se escoge el análisis PEST frente a otros análisis macroeconómicos ya que se considera el más completo para examinar el entorno italiano en profundidad y asegurar la aceptación del negocio en el área geográfica. Es un análisis extenso que posibilita el reconocimiento de los factores externos que van a influenciar en la empresa, anticipándose a las oportunidades y

amenazas para desarrollar el plan estratégico, financiero y de marketing para formular una dirección hacia el futuro empresarial.

3.1. PEST: Análisis macro- económico.

a. Político- legal

En primer lugar se va a estudiar las variables político- legales que pueden influir en la internacionalización de una empresa en Italia, analizando entre otros factores, el riesgo del país de destino (Rugman y Verbeke, 1998). Con ello se pondera si las barreras político- legales pueden constituir una amenaza o por el contrario, una oportunidad para la entrada en el mercado de ese país.

El sistema fiscal de Italia y su regulación viene determinada por la Constitución de la República Italiana y el *Testo Unico delle Imposte sui Redditi*, definiendo un sistema recaudatorio progresivo, según la capacidad económica de los contribuyentes y un tipo impositivo para las sociedades de un 24% (Artículo 53 de la Constitución de la República Italiana).

Comenzando por el análisis de las **oportunidades políticas** que presenta el mercado italiano para el desarrollo de un negocio en el mismo, una de las ventajas fiscales de Italia es que si la empresa presenta pérdidas los primeros años de funcionamiento, puede compensarlos en los ejercicios sucesivos sin límite temporal (ICEX España Exportación e Inversiones, 2018). Además, aunque como se verá más adelante la fuerte presión italiana es una amenaza a tener en cuenta, el Gobierno italiano ha tomado medidas para incentivar la inversión de nuevas empresas en el territorio (Delgado Rivero, 2010). En el año que se acaba de terminar, la presión fiscal en Italia ha disminuido hasta el 42,2% del PIB y los ingresos tributarios per cápita del Estado son 12.030 euros, considerando dichos incentivos como un avance hacia la globalización y cooperación internacional del territorio italiano (datos macro, 2018).

Dentro de las numerosas reformas que ha tomado el Gobierno italiano para incentivar las inversiones extranjeras, se pueden mencionar las que han simplificado los trámites para la constitución de nuevas empresas, facilitando la inscripción de la actividad empresarial en sus registros mediante el “Principio de reciprocidad en las inversiones”, donde las personas que

operan en un Estado Miembro en el que no son nacionales, gozan de un trato equitativo a los nacionales del territorio (ICEX, 2018).

Otras ventajas que se pueden apreciar a nivel político-legal en el potencial mercado de operación, son los beneficios fiscales con los que cuenta Italia para incentivar las startups innovadoras en su territorio. Por una parte, el Ministerio de Desarrollo Económico y el Ministerio del Tesoro conceden incentivos de soporte financiero, créditos fiscales y ayudas para inversiones de sociedades en startups. Además, Italia cuenta con un crédito fiscal del 35% para la contratación de trabajadores cualificados y fuertes desgravaciones fiscales para las inversiones en startups (ICEX, 2018). Siguiendo en esta línea, las facilidades de acceso al Fondo Central de Garantía (*Fondo Centrale di Garanzia*), fondo público para apoyar a los emprendedores en los créditos y préstamos bancarios, es cada vez mayor. Para la obtención de este tipo de incentivos y préstamos bancarios, es requisito fundamental que el proyecto sea lanzado por jóvenes emprendedores, pudiéndose conseguir entre un 70% y un 80% de financiación sobre la inversión a realizar (Sánchez, 2018).

Focalizando el estudio en el **marco legal**, y de acuerdo con la normativa europea que simplifica los trámites para empresas que quieran ofrecer sus productos y servicios dentro de las fronteras de la Unión Europea (Directiva 2006/123/CE sobre servicios en el mercado interior), Italia ha sido uno de los Estados Miembros que la ha transpuesto a su normativa interna, denominada “*Punti di contrattosingolo (PSC)*”. Así, para todo aquel que quiera comenzar una actividad en el territorio italiano tendrá dos posibilidades de actuación; o bien mediante un Establecimiento Permanente o bien mediante una Empresa Participada sin que medie Establecimiento Permanente. La principal ventaja de que no medie Establecimiento Permanente en el territorio Italiano es la exención del pago del Impuesto sobre Sociedades, aplicando por analogía lo establecido por el Convenio de la OCDE.

En cuanto a las leyes reguladoras de los vehículos con conductor, Cabify entra en el territorio italiano con los conflictos entre taxi y VTC solucionados legalmente. En la Ley de Ordenación de Transportes Terrestres italiana, los VTC no tiene la restricción de “una licencia VTC por cada 30 de taxi”, objeto de enfrentamiento en el territorio español, por lo que su negocio podría crecer conforme a la ley de oferta y la demanda, sin restricciones gubernamentales (Díaz-Ambrona, 2018).

Para finalizar el capítulo, se tendrán en cuenta las posibles **amenazas fiscales y legales** para la entrada del negocio. Italia se presenta como uno de los países menos internacionalizados dentro de la Unión Europea con un porcentaje de PIB inferior a la mitad de los presentados por los líderes de Europa y una gran presión fiscal sobre las empresas, ocupando el puesto número 90 (datos marco, 2017). Al igual que la situación española, Italia tiene politizado el sistema de licencias de transporte con conductor, entrando en conflicto las ingentes cantidades pagadas por los taxistas para la obtención de sus licencias, con la nueva competencia del mercado marcada por licencias VTC.

Por otro lado, el territorio italiano cuenta como medidas medioambientales que pueden afectar al desarrollo de la actividad de Cabify. Debido al aumento de contaminación producida en ciudades italianas, el Gobierno toma medidas de incentivar el transporte público mediante ayudas públicas, reducción de la velocidad en sus carreteras y la disminución del uso de vehículos privados (Renzi, 2015). Este punto que inicialmente puede ser considerado una amenaza, es donde Cabify puede hacer de las restricciones una oportunidad para su imagen en los negocios. Cabify no ha cesado su proactividad en el cuidado del medioambiente, adaptándose las necesidades y cambio sociales. El ejemplo de sustituir las botellas de agua de plástico por envases que reducen el impacto medioambiental, así como la medida tomada para que en 2020 todos sus conductores operan en coches eléctricos, son claros ejemplos de que es una empresa que cuida el medioambiente y se preocupa por el bienestar social.

En cuanto a la normativa relacionada con la Propiedad Intelectual, no está muy consolidada y hay riesgos de imitación de patentes y marcas si los trámites administrativos no son rápidos (Ley 27/24022012). Si bien es cierto, que mediante la implementación de las leyes internacionales, Italia está avanzando en el desarrollo de una normativa que permita desarrollar una actividad con la seguridad de protección de las patentes, derechos de autor como registro de actividad tanto a nivel nacional como europeo (EPO- European Patent Office).

Como último inconveniente político- legal, cabe mencionar los elevados costes administrativos con los que se puede encontrar para comenzar a operar en el territorio italiano, posiblemente relacionados con el elevado déficit público, el 181,2% de nivel de

endeudamiento del país y la necesidad de recaudación para salir de manera exitosa de la crisis (Russo, 2013).

Con todo lo mencionado, se puede concluir que en base al marco político- legal de Italia, hay un punto de inflexión en la externalización de Cabify por la fuerte presión fiscal y el poco desarrollo de las normas de Propiedad Industrial e Intelectual. Sin embargo, con todo lo analizado se puede observar que cada vez más, el Gobierno italiano está incentivando mediante políticas y un marco legislativo adaptado a la globalización, la inversión y emprendimiento en su territorio.

Tabla 1: Análisis PEST- Factores Políticos

FACTORES POLÍTICOS	
VENTAJAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas políticas para incentivar la inversión por parte del Gobierno. • Incentivos fiscales y subvenciones para la innovación y contratación de trabajadores. • Facilidad y rapidez de inscripción de la startups y empresas en el registro italiano. • Apoyo a emprendedores en financiación y préstamos bancarios. • Compensación de pérdidas en los años sucesivos sin límite. • Medios legales para proteger la innovación y el desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte presión fiscal • Medidas medioambientales contra la contaminación • Débil cumplimiento de las normas de Propiedad Intelectual • Elevados costes administrativos

Fuente: Elaboración propia 2019, datos obtenidos del ICEX 2018.

b. Económico

Desde el plano económico, es fundamental para el análisis sacar conclusiones sobre las ventajas o inconvenientes que entrar en Italia puede ocasionar, para evitar incurrir en los mismos errores que en el pasado, años 2011 y 2014 (Galán, 2017). De acuerdo al artículo 2 del TUE por el Tratado de Lisboa, la Constitución Económica Italiana está desarrollada y adaptada al modelo social de mercado, de competitividad y globalización (Damiani, 2009).

El principal objetivo económico de un país para prosperar, es la creación para sus ciudadanos de un elevado nivel de vida, y no quedarse estancado, es decir, que ese nivel de vida vaya en ascenso, siendo productivos, aprovechando y explotando los recursos de los que se dispone (Porter, 1991).

Como principales **oportunidades**, gracias a que Italia se está recuperando de la crisis financiera mundial sufrida en los años anteriores, donde su economía se contrajo un 9%, en la actualidad es una de las diez economías más relevantes de Europa y del mundo en general en cuanto a su PIB, 1.700.000 millones de euros aproximadamente son las cifras del último año, con un crecimiento con respecto del año anterior del 1,5% (datos macro, 2018).

Además, según los datos encontrados del Instituto de Estadística Italiano (de aquí en adelante ISTAT), el territorio italiano se caracteriza por un elevado nivel de emprendimiento, con un ratio de 64 empresas por cada 1.000 habitantes, por encima de las grandes fuerzas como son Alemania, Francia y Reino Unido (Sánchez, 2018). Las matriculaciones de los vehículos en el territorio Italiano han crecido en el último año aproximadamente un 14%, considerada una variable muy significativa del nivel de riqueza de los habitantes italianos frente al resto de países (datos macro, 2018).

Gracias al emprendimiento y al nivel actual de desempleo que alcanza el 10,3% de la población, Cabify puede encontrar grandes oportunidades de gente cualificada, experimentada y trabajadora con ganas de unirse a la empresa y formar parte de la misma en Italia.

Por último, y terminando con las ventajas más destacadas que se pueden destacar a nivel económico en Italia, cabe mencionar la tasa de inflación conforme al IPC del +1,23%. Gracias a este nivel de inflación, la demanda en Italia se mantiene viva porque el país se está recuperando de la crisis financiera de años atrás, viéndose reflejado en el aumento del gasto de los consumidores y en el incentivo de las inversiones (Hansen, 1960). Así, “la inflación es en todo lugar un fenómeno monetario”, donde, si la demanda de productos y servicios aumenta excediendo la capacidad de producción de las empresas y con ello la oferta monetaria, los precios tienden a subir para equilibrar el mercado (Friedman, 1968).

En cuanto a las **amenazas** en el plano económico, cabe mencionar los bajos tipos de interés de la zona euro, actualmente al 0%. Aunque esto en el corto plazo puede ser considerado muy positivo, consiguiendo una financiación muy barata para comenzar a operar con el negocio, los bancos se van a ver perjudicados al no tener ingresos ni rentabilidad con sus préstamos por intereses, y pueden acabar con las financiaciones de las empresas (Blanco, 2012). Además, nos encontramos con el riesgo de subida de los tipos de interés, afectando directamente a la financiación futura de la empresa.

Por último, la depreciación del euro es un rasgo a tener en cuenta, cuando a principios del año 2018 el euro alcanzó 1,2508 dólares y desde ese momento ha caído un 8,77% (Gobierno de Asuntos Exteriores y Cooperación, 2018).

En conclusión, apreciamos Italia como un país muy positivo económicamente para entrar a operar en su mercado. El crecimiento económico tras la crisis, el nivel de desempleo, la sociedad emprendedora y el nivel adquisitivo de la población, hacen a Italia un destino cualificado para emprender Cabify en el territorio.

Tabla 2: Análisis PEST- Factores económicos

FACTORES ECONÓMICOS	
VENTAJAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la economía italiana con un PIB de 1.700.000 millones de euros. • Población emprendedora • Aumento de las matriculaciones en el país: símbolo de final de la crisis y riqueza de la población • Desempleo: posibilidades de contratar gente cualificada • Inflación +1,23% 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de subida de los tipos de interés • Riesgo de depreciación del euro

Fuente: Elaboración propia 2019 datos obtenidos del ICEX 2018.

c. Socio- cultural

Desde el punto de vista sociocultural, Cabify es una empresa que está presente en mercados muy diferentes, desde España y Portugal, hasta muchos países de América del Sur como Chile, Argentina y Ecuador (Cabify, 2018).

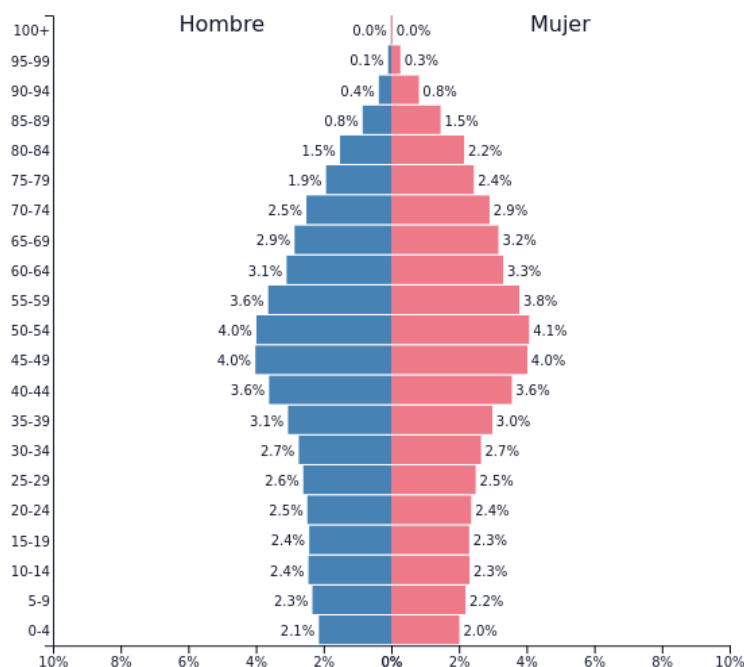
Con la iniciativa de internacionalizar Cabify al nuevo mercado italiano, la empresa cuenta con la **ventaja** de que gran parte de los consumidores de los países europeos tienen comportamientos semejantes, así como tradiciones de trabajo e inversión, lo que va a facilitar la estrategia de entrada y atracción de consumidores en el mercado (Cooper, 1993).

La sociedad italiana es el destino idóneo para el modelo de negocio: calidad y precio. La filosofía de los italianos de mantener la “bella figura” se refiere a que la vida es mejor cuando uno se ve mejor (Léniz, 2017). Así, Cabify puede congeniar a la perfección con la necesidad de los italianos de vivir bien, de buscar calidad y no cantidad.

Por otro lado, y tras las controversias sufridas entre taxi y VTC en Italia, en el territorio italiano no es que no se haya establecido la Ley 1/30 que opera en España, sino que mientras hay circulando alrededor de 40.000 taxistas, el número de vehículos con conductor supera el doble de dicha cifra (Cope, 2018). Esto representa el cambio de mentalidad de los europeos, y el avance de la sociedad haciendo uso de las nuevas tecnologías y comodidades que ofrece un mercado como el de Cabify mediante el uso de aplicaciones móvil.

Teniendo en cuenta aspectos demográficos, según los datos obtenidos del ISTAT, la población italiana cuenta con 60 millones de habitantes, y en 2018 murieron 81.000 personas y hubo 72.000 nacimientos. Como muestra la figura 3 sobre la “Pirámide poblacional Italiana, 2018”, esto quiere decir que el porcentaje de personas entre 25 y 54 años es del 42,46% del total de la población, siendo la población joven y adulta superior que el porcentaje de niños y ancianos (CIA World Factbook, 2018). Esto muestra la gran oportunidad que encuentra Cabify al invertir en el territorio italiano, contando con un porcentaje elevado de personas a las que dirigirse, capacitadas y acostumbradas a adaptarse al cambio y a las nuevas tecnologías, y no una población envejecida.

Figura 2: Pirámide de la población italiana en el año 2018 (en porcentaje sobre los 60 millones de habitantes)



Fuente: populationpyramid.net, 2018.

En cuanto a las **amenazas**, la deuda per cápita del país es de aproximadamente 37.000 euros por habitante, considerándose dicha cifra como una de las más elevadas y por tanto sus habitantes unos de los más endeudados del mundo (datos macro, 2018). En contraste, el PIB per cápita es un perfecto indicador del nivel de vida de una población, e Italia se encuentra en el puesto 29 de los 196 que conforman el ranking. Siguiendo los informes del Índice de Desarrollo Humano (en adelante IDH) elaborado por Naciones Unidas, indicador que tiene en cuenta factores como la educación, ingresos, salud, y nivel de vida en general, Italia es un país caracterizado por una buena calidad de vida, donde sus habitantes consideran la calidad como una forma de vida.

Sin embargo, no puede olvidarse mencionar el problema de los “falsos autónomos” operando no solo en España, como se ha mencionado en el segundo capítulo, sino también en el territorio de destino, Italia. Los conductores de plataformas digitales han adoptado en numerosas ocasiones el régimen laboral de “autónomos” cuando realmente los conductores

se adhieren a un contrato preestablecido por la marca, bajo sus normas y control de horarios y retributivo.

En conclusión, según el marco socio- cultural, aunque el conflicto con los taxistas sigue siendo latente en el territorio europeo y el régimen laboral de los empleados debe ser regulado de forma más estricta y controlada, Italia puede ser el destino idóneo para externalizar el negocio de Cabify, basándose en las similitudes con el estilo de vida con la población española, la predominancia de población joven y adulta (42,26%) y su capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías y el uso de *smartphones*.

Tabla 3: Análisis PEST- Factores socio- culturales

FACTORES SOCIO- CULTURALES	
VENTAJAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de vida semejante al de España • Calidad más que cantidad como forma de vida • Población joven- adulta (no envejecida) • Mayoría de las personas haciendo uso de smartphones y sus aplicaciones • Tendencia de la sociedad al uso de VTC (doble de licencias VTC que licencias de taxi) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos con los taxistas • Nivel de endeudamiento de la población (deuda per cápita: 37.000 euros/habitante). • Flacos autónomos

Fuente: Elaboración propia 2019, datos obtenidos del ICEX 2018.

d. Factores tecnológicos

Uno de los principales factores que impulsa a que una empresa gane ventaja competitiva con respecto a su industria es la mejora, la innovación y el cambio constante adaptándose a las necesidades de los consumidores (Porter, 1991).

La **ventaja** con lo que se encuentra Cabify en el territorio italiano es la semejanza en términos de consumo con la sociedad española. Según las estadísticas de EUROSTAT (2018), el 81% de las casas italianas disponen de acceso a internet, y el 40% de las personas entre 16 y 74 años utilizan internet móvil fuera de sus hogares (habiendo subido dicho porcentaje en los

últimos 5 años más de 10 puntos porcentuales) y aproximadamente el 30% de la población afirma haber utilizado internet para consumir bienes y servicios.

Con los datos seleccionados, vemos la facilidad de la sociedad italiana de acceso a internet, y el aumento progresivo de la proporción de personas que poseen *smartphones* y utilizan internet para consumir bienes y servicios.

A pesar de que Italia no es un país caracterizado por su alta inversión en I+D+i, la Unión Europea está incentivando la tecnología al alcance de todos, así como la facilidad de acceso a los recursos tecnológicos. Este análisis no afecta demasiado al modelo de negocio de Cabify puesto que no requiere una elevada inversión en *know how*. El sistema se basa en una plataforma virtual desarrollada, mediante la cual los clientes pueden solicitar un vehículo con conductor, eligiendo el punto de recogida, llegada y la hora necesaria.

Tabla 4: Análisis PEST- Factores tecnológicos

FACTORES TECNOLÓGICOS	
VENTAJAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de acceso a internet • Elevado porcentaje de hogares con internet, personas que poseen <i>smartphones</i> y que consumen por internet • Tecnología al alcance de todos 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja inversión en I+D

Fuente: Elaboración propia 2019, datos obtenidos del ICEX 2018.

En conclusión, con nuestro análisis se demuestra que Italia es una buena opción para entrar a operar con su negocio en el mercado italiano. Aunque a lo largo del estudio hemos visto posibles amenazas, contamos con factores políticos ventajosos como, nuevas políticas italianas que incentivan la inversión por parte del Gobierno, subvenciones y facilidad de inscripción de los negocios en el registro. Además, a nivel económico contamos con el crecimiento del PIB italiano, un porcentaje de desempleo que nos va a facilitar la contratación de trabajadores cualificados y con ganas de trabajar y un porcentaje moderado de inflación. En el plano sociocultural y tecnológico, contamos con una sociedad tendente a un buen nivel de vida, con acceso a internet y usuarios de *smartphones* con una cultura tendente a la calidad y no a la cantidad.

3.2. Análisis del micro- entorno

Para analizar el microentorno de Italia en términos de atractivo y rentabilidad para el negocio y saber cuáles son las reglas de la industria en el territorio, hay que estudiar en profundidad los posibles competidores y usuarios que va a encontrar Cabify. Este análisis previo de los competidores y posibles usuarios será crucial para desarrollar la estrategia del negocio, el mercado objetivo al que se va a dirigir y las necesidades que se van a satisfacer.

Para el caso concreto, se realizará un análisis de los competidores directos e indirectos así como de la demanda y los consumidores a los que Cabify debe llegar.

a. Lado de la oferta- Competidores en Italia

En Italia, como en muchos de los países de Europa, el mercado de los vehículos con conductor es una industria muy polémica y restringida, pero que poco a poco se están haciendo un hueco en el mercado.

La rivalidad en el sector de vehículos con conductor se basa en la innovación, calidad y adaptación a los cambios y necesidades del mercado en cada momento.

Italia es uno de los países que tras muchas controversias legales y sociales, ha incluido vehículos con conductor (de aquí en adelante VTC) en la circulación de su territorio, siguiendo las recomendaciones del Parlamento Europeo. En el año 2014, el Parlamento Europeo emitió un comunicado sobre “movilidad urbana sostenible”, en el que impulsó y fomentó el uso de los coches compartidos en los países europeos e incentivaba la elaboración de una normativa reguladora de los servicios VTC para acabar con el monopolio de los taxistas e incentivar el desarrollo de la libre competencia del mercado. Además apoyó el uso de las plataformas digitales de los VTC como manera innovadora y desarrollada de usar los recursos de los que se dispone (Llamas, 2017).

Centrando el análisis en el principal mercado, Italia, se caracteriza por la descentralización territorial del poder, un poder diversificado y heterogéneo, la poca fuerza vinculante del poder ejecutivo, y la fragmentación de las Administraciones por Regiones, Provincias y Comunas (Becerra, 2017). Esto quiere decir, que dependerá de las regiones en las que se

entre a operar para determinar la normativa y restricciones a las que Cabify se va a ver sometido.

En las principales ciudades, más industriales y modernizadas como Milán y Roma, se encuentran como principales competidores a Taxi y Uber. A continuación, se llevará a cabo un análisis por separado ya que en el territorio italiano están sometidos a un marco regulatorio y normativo diferente.

Como principal competidor se encuentra Taxi, cuyo modus operandi y principios básicos del sector están regulados a nivel local por cada Ayuntamiento. Esto quiere decir, que son los Ayuntamientos italianos los que regulan el número de licencias operando en su localidad, las tarifas y precios y el control de turnos con el fin de garantizar disponibilidad de vehículos para los usuarios en cualquier momento del día.

A pesar de la presión ejercida por el sector del taxi y la negativa a la entrada de competidores en el territorio, en Italia trabajan alrededor de 40.000 taxistas en las principales ciudades del país y según datos de la Asociación de categoría de Vehículos con Conductor, aproximadamente 80.000 VTC. Los operadores del servicio de *noleggio con conducente* (actividad de VTC), están sometidos a la Ley de 1992, cuya regulación es menos restrictiva que la normativa que regula el servicio del Taxi (A.C.C.O., 2012).

Aunque Uber, como segundo competidor que aparece en Italia, entró en el mercado italiano en el año 2013, se ha encontrado con muchas controversias de actuación por la presión de los taxistas y en la actualidad sólo están presentes en las ciudades de Milán, Turín y Roma (La Vanguardia, 2018).

Como se observa en la figura 3: “Grado de libertad de entrada y de fijación de tarifas en los países Europeos de los servicios VTC”, Italia al igual que España, tienen un grado muy bajo de libertad en la entrada y fijación de tarifas de nuevos operadores de vehículos con conductor. Sin embargo, y como punto a favor y facilidad de entrar en el mercado italiano, los competidores de Cabify, operadores de Uber, han denunciado las restricciones de servicio, estableciendo que la decisión del Tribunal de prohibir el servicio de Uber en las ciudades Italianas estaba constituida “con base en una antigua ley de hace 25 años que ya no refleja los tiempos actuales” (Redondo, 2017).

La figura, adaptada al caso de Cabify con información de la industria del servicio de transporte, muestra el grado de libertad de países europeos en la entrada de nuevos operadores de vehículos, posicionando a España e Italia en el nivel más restrictivo tanto de entrada como de fijación de precios.

Figura 3: Grado de libertad de entrada y de fijación de tarifas en los países Europeos de los servicios VTC.

Libertad de entrada al Mercado	Alta	Países Bajos		Suecia
	Mediana	Alemania	Suiza	
	Baja	España/ Italia		Noruega
		Baja	Mediana	Alta

Libertad en la fijación de tarifas

Fuente: Economic review of the small public service vehicle industry.

Para entrar en contextualización, se analizará el histórico y recorrido de Uber en Italia, para poder sacar conclusiones de cómo puede ser la internacionalización de Cabify en el territorio. Tras su entrada en el año 2013, los servicios VTC fueron interrumpidos en el año 2015, tras una demanda interpuesta por los taxistas y la prosiguiente resolución del Tribunal Civil de Roma, denominando los servicios VTC como competencia desleal en el sector del transporte, tanto por la falta de cumplimiento de la normativa nacional como por el régimen de “falsos autónomos” de sus trabajadores. Sin embargo, la decisión fue apelada por Uber, y el Tribunal desestimó la sentencia, legitimando y permitiendo que los VTC continuarán con sus servicios únicamente con los vehículos de alta gama en las ciudades de Roma y Milán, y con una regulación restrictiva del régimen de contratación de los conductores (Galindo, 2018).

Italia cuenta con una población de más de 60 millones de habitantes, con aproximadamente 30 millones de 20 a 55 años, es decir, 30 millones de potenciales usuarios. Concretando las

zonas geográficas más accesibles y conociendo que Uber opera en las ciudades de Roma y Milán, con un total de 7 millones de habitantes, hay una cuota de 3,5 millones de potenciales usuarios. A pesar de la elevada población y el crecimiento de los ingresos de la compañía, la multinacional estadounidense sigue teniendo pérdidas, registrando en el último trimestre 1.100 millones de dólares. Con esto se quiere destacar y puntualizar, que aunque la competencia muestre las ventajas de su desarrollo en Italia, a día de hoy no ha conseguido ser “rentable” y las pérdidas siguen sobrepasando los ingresos de VTC.

En conclusión, cabe decir que aunque según lo analizado Cabify tiene una competitividad alta de empresas que ofrecen un servicio similar (Taxi y Uber), y que por ello puede parecer un mercado poco atractivo, tienen a su favor que el negocio no requiere de una alta inversión de I+D y el modelo de negocio ya está desarrollado, por lo que solo sería implantar el modelo de servicio español en el territorio italiano. Además, gracias a la estricta regulación del servicio, la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en el mercado con los que no estamos contando ahora mismo, es bastante reducida y poco probable.

Para triunfar en el mercado italiano son requisitos fundamentales e indispensables la calidad y estabilidad de precio del servicio prestado, la continua innovación y mejora del servicio ofrecido y la distinción mediante el cuidado del cliente, adaptándonos a sus necesidades.

Como último punto de este capítulo cabe mencionar los servicios complementarios, que sin ofrecer un servicio de transporte privado con conductor, utilizan los habitantes de Italia para desplazarse de un lugar a otro. Como comentaba Bárbara Calixto, directora de Marketing de Cabify, (2019), en términos de movilidad y transporte, no solo se puede enfocar el análisis de competidores en los vehículos con conductor, sino que la red de transportes de una ciudad va mucho más allá. Tenemos que contar con que la población cada vez está más concienciada del entorno y del cuidado del mismo, optando por modos de transporte como la bici, el transporte público y los patinetes. El mercado italiano se parece al español en tanto que cuenta con un sistema público de transporte muy desarrollado y accesible a todos los públicos. Se trata de una red tradicional de tren, metro y autobús, con precios bajos y comodidad de uso para los habitantes y turistas italianos. Por otro lado, Italia se caracteriza por su alquiler de coches y sobre todo motos, muy enfocado al sector turismo, así como las bicis con las que todos se mueven por las calles italianas.

Sin lugar a dudas, lo que más diferencia a Cabify de sus competidores directos e indirectos operando en Italia es su filosofía de negocio “muévete por la ciudad de la manera más segura, sencilla y agradable” (Cabify, 2019). Se necesita implantar el modelo de negocio haciendo ver la calidad del mismo, los precios fijos y predeterminados según la distancia a recorrer y las comodidades con los que cuenta el servicio VTC, que nos distinguen del resto de transportes (Guía Cabify, 2018).

b. Lado de la demanda- Los consumidores

Cuando se habla de demanda, se está haciendo referencia a la disponibilidad de los consumidores para adquirir un servicio a un precio determinado, obteniendo la máxima satisfacción (Rossetti, J. P., Rojas, M., & Ordoñez, M. 1994). Este principio presupone que los seres humanos actúan como consumidores de manera racional y se puede predecir por agentes económicos conociendo el mercado al que nos dirigimos (Caro Carretero et al, 2015).

Para poder predecir el grado de satisfacción que van a tener los potenciales clientes al consumir el servicio, hay que tener en cuenta una serie de factores para mejorar la participación y posicionamiento en el mercado (Herrera, 2013). Estos factores son:

- precio
- renta disponible
- bienes sustitutivos y complementarios
- expectativas y preferencias de los consumidores con nuestro servicio

Al ser un sector en el que se compite con varias empresas y algunas muy consolidadas y con poder de negociación y presión muy fuerte con el Gobierno, hay que diferenciarse de los servicios originales, modificando y mejorando el servicio, para que los potenciales clientes elijan el servicio de Cabify y no el de taxi u otros VTC (Daniels, & Redebaugh, 2000).

Cabify presta un servicio poco diferenciado con competidores directos operando en el mercado en el que se quiere entrar, por lo que, la variación de precios es uno de los indicadores que más les puede afectar o por el contrario, atraer a clientes, si destacan en unos precios notoriamente inferiores (Alessi, 1960).

Para conseguir atracción y con el tiempo fidelización de clientes, Cabify necesita atraerles con sus precios y calidad de servicio, sabiendo su nivel de renta disponible y los precios que ofrece la competencia. Sabiendo que en Italia el precio del servicio taxi es uno de los más elevados comparado con otras capitales europeas (Guía Tutta Roma, 2018), y que marcan sus tarifas según el tiempo del recorrido, Cabify puede conseguir adentrarse con facilidad en el mercado utilizando la filosofía de la empresa basada en el recorrido, siempre buscando el más eficiente y rápido.

La tarifa de taxi está formada por una parte fija (o bajada de bandera) que va de entre 3 a 7 euros y una parte progresiva en función del tiempo del recorrido, de 6,75 euros por cada 15 minutos (Romatranfer, 2019). Sabiendo el precio de la oferta, y la disposición de la demanda para la utilización del servicio, Cabify solo debe hacer más atractivo su servicio mediante tarifas predeterminadas y conocidas antes de empezar el recorrido, así como la calidad en el trato con el cliente, diferenciándose de los competidores del territorio italiano.

Un buen indicador para conocer lo que van a estar dispuestos a pagar los clientes por el servicio es la renta disponible. Para conocer este indicador hay que fijarse en el PIB per cápita trimestral de los italianos, que asciende en el último trimestre del año 2018 a 7.272 euros (datos macro, 2018). Es un buen indicador puesto que los bienes y servicios producidos están directamente relacionados con la remuneración del trabajo que ha contribuido a su producción (Domínguez, 2018).

En conclusión, si la empresa aporta una política de precios con la que poder ganar ventaja a sus competidores y aportan un servicio de calidad siguiendo su filosofía de negocio, es muy probable que Cabify triunfe en el territorio italiano y que los potenciales clientes quieran conocer el negocio y poco a poco fidelizarse con el mismo.

4. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Antes de entrar a conocer la estrategia que ha utilizado Cabify para externalizar su negocio a las diferentes ciudades en las que opera, resulta interesante conocer las diferentes teorías de internacionalización de una empresa, así como casos concretos de éxito en los que negocios han superado las dificultades del mundo exterior y globalizado y han logrado crecer en sus actividades.

4.1. Teorías de internacionalización

Dada la complejidad del proceso de internacionalización de una empresa, han sido muchos los estudiosos que, ante un mundo cada vez más globalizado, donde la economía y el mercado sobrepasan las fronteras nacionales, se han dedicado a analizar los principales factores a tener en cuenta para lograr el éxito de externalizar el negocio.

Se puede definir el fenómeno de la internacionalización como el camino de las empresas hacia “mercados geográficos externos a su localización original y que debe ser entendida como una de las formas más complejas e interesante de crecimiento y desarrollo empresarial” (Villareal, 2005).

Según las teorías de los expertos de la internacionalización, podemos diferenciar entre las teorías estáticas, focalizadas en los factores económicos y en las ventajas tanto de reducción de costes como de crecimiento económico que proporciona la internacionalización de un negocio, (Vernon, 1966; Hymer, 1976; Dunning 1981, 1992); como las teorías dinámicas, basadas en el *step-by-step model*, centralizadas en la globalización y en la adaptación gradual de las empresas al mundo exterior en el que comienzan a operar (Johanson y Vahlne, 2009).

Sin embargo, todas estas teorías fueron desarrolladas en los años ochenta y no tuvieron en cuenta el exponencial crecimiento de la economía y la evolución de las tecnologías y la digitalización, por lo que a medida que han pasado los años, han tenido que ir modificándose, adaptándose a las nuevas costumbres. Siguiendo en esta línea, un concepto fundamental a tener en cuenta en la internacionalización de la actualidad es el *networking*. Ya no se puede concebir por separado los diferentes elementos del mercado, sino que todo está interrelacionado y es fundamental tener una buena red de contactos para adquirir feedback sobre el proyecto a comercializar (Johanson y Vahlne, 2009).

4.2. Modo de entrada

La siguiente cuestión, una vez tomada la decisión de externalizar el negocio, es el modo de entrada en el nuevo mercado. En el presente apartado, se estudian los diferentes modos de entrada en un nuevo territorio, así como algunos ejemplos de negocios que han superado las dificultades del mundo exterior y han logrado tener éxito en sus actividades.

En rasgos generales, se puede distinguir cuatro modos de entrada a un nuevo mercado (Hill y Mckaig, 2006):

a. Exportaciones

La exportación como modo de internacionalizar un negocio es la forma más tradicional, muy utilizada para externalizar productos y materias primas, así como servicios cuando es la primera vez que se opera en el extranjero. Consiste en la comercialización de un producto o servicio en un nuevo mercado extranjero desde el país nacional (Lamb et al, 2006).

Uno de los sectores españoles que han logrado el éxito internacional a base de la exportación de sus productos es el sector agroalimentario, estando el aceite de oliva a la cabeza de las exportaciones españolas.

b. Acuerdos contractuales

Los acuerdos contractuales son procesos por los cuales la empresa de origen permite a otra empresa en el extranjero usar su marca, procesos de fabricación, patentes y otros datos técnicos de valioso conocimiento, a cambio de un pago de honorarios, bien en dinero, bien en otros bienes y derechos (Lamb et al, 2006).

Dentro de este modo de entrada, hay que diferenciar entre los contratos de franquicia y los contratos de licencia. Por un lado, la licencia es el contrato por el cual, el licenciante transmite a las empresas licenciarias la marca y el producto o servicio para que lo comercialicen y distribuyan a cambio de un honorario (Patricia, 2010). Por el contrario, el contrato de franquicia no solo transmite la marca y forma de comercialización del producto o servicio, sino que llegan al acuerdo de que la empresa de origen tiene el derecho de ordenar a la empresa extranjera como dirigir el negocio (Sallenave, 1985).

Un ejemplo de franquicia en España, son las tiendas de frutos secos, caramelos y aperitivos, Frutos Secos Ortiz Sanz, donde la matriz es la encargada de controlar la gestión, administración y distribución de los productos, así como los proveedores, centros de venta y empleados.

c. Joint venture o sociedad en copropiedad

La sociedad en copropiedad consiste en adquirir una empresa ya formada y consolidada en el territorio extranjero para unirse y desarrollar su actividad aprovechándose de los conocimientos de esta sobre la cultura, idioma, producción y competitividad en el mercado, reduciendo costes y riesgos de entrada (Hill, 2006).

Un ejemplo con gran éxito de joint venture ha sido McDonald’s y Coca Cola. Como vemos, McDonald’s solo vende Coca Cola, y en todos sus anuncios, aparece la marca de bebidas. Esta alianza estratégica favorece a ambas marcas. Por un lado, McDonald's obtiene el producto a un precio muy inferior al del mercado y se aprovecha de la competencia consolidada y clientes de Coca Cola, y por el otro, Coca Cola obtienen publicidad gratuita.

d. Filial (“implantación propia”)

La filial es la inversión directa de la sociedad matriz de origen en el extranjero, implementando en el destino la totalidad de recursos necesarios para llevar a cabo el negocio (Lamb et al, 2006). La filial como método de internacionalización es muy común por ejemplo en empresas de ropa, calzado y complementos, como Zara, Adidas y Michael Kors.

Las características diferenciadoras de los mencionados modos de entrada en un nuevo mercado, son las que se exponen en la tabla siguiente.

Tabla 5. Características de los modos de entrada a un nuevo mercado

MODO DE ENTRADA	Control de exportación	Recursos necesarios	Riesgo de separación
Exportación	Bajo	Bajo	Bajo
Acuerdos contractuales	Medio	Bajo	Alto
Sociedad en copropiedad	Medio	Medio	Medio
Filial	Alto	Alto	Bajo

Fuente: elaboración propia 2019, adaptado de Discroll y Paliwoda, 1997

4.3. Internacionalización de Cabify

El objeto de estudio de este capítulo es la estrategia de internacionalización de Cabify. La internacionalización se puede definir como el proceso de globalización de bienes, servicios y trabajo mediante el uso de tecnología y capital que requiere de una fuerte estrategia empresarial ante las nuevas y constantes necesidades de los consumidores (De la Dehesa, 2000).

Por una parte, la internacionalización es posible gracias a factores como:

- globalización de los mercados
- apertura de las economías y de las barreras de entrada nacionales
- homogeneización de las necesidades sociales
- marcos normativos y regulatorios seguros
- avances tecnológicos

Sin embargo, no es imprescindible mencionar los riesgos que conlleva la expansión de un negocio y las amenazas que se pueden encontrar en el mundo exterior. Con la globalización, la innovación y la tecnología, las empresas cada vez tienen más exposición a la aparición de nuevos competidores, complejidades y conocimientos del mercado, que hacen que su labor como empresarios se haga compleja y que esté en continuo cambio y evolución (Rialp y Rialp, 2005)).

Figura 4: Internacionalización Cabify



Fuente: elaboración propia 2019, adaptado de página web de Cabify, 2018

La internacionalización es un “camino hacia lo desconocido” (Johanson y Valhne, 1977), y Cabify a lo largo de su historia desde 2011 que comenzó, ha utilizado varios métodos de externalización y entrada a nuevos mercados. El primer movimiento de internacionalización de Cabify tuvo lugar en América Latina, en los países de México, Chile y Perú. Se entiende que este primer movimiento de expansión tuvo lugar en dichos países por la oportunidad que encontraron sus fundadores en el crecimiento desmedido de la población de las ciudades y las escasas posibilidades de movilidad de las mismas. De este modo, de Antonio, tras su “fracaso” en España en el primer año de operaciones, decidió internacionalizar la idea a América Latina, apoyándose en las semejanzas culturales con el territorio nacional y la posibilidad de explotar los recursos que se le ofrecían.

Viendo el éxito que tuvo, el negocio decidió expandirse abriendo filiales en Colombia, seguido de Argentina, Ecuador, Panamá y República Dominicana en el año 2016. El objetivo de empezar a operar en estos mercados fue seguir creciendo, viendo que el 80% de sus ingresos provenían del continente americano. Con el éxito que tuvieron en los mercados mencionados, la fidelidad de los clientes, y el creciente número de inscripciones en la plataforma, Cabify decidió comenzar en Brasil, mediante una alianza con Easy Taxi brasileña. Mediante esta adquisición, Cabify consiguió posicionarse en el mercado brasileño por encima de competidores como Uber, alcanzando en los últimos meses construir la plataforma líder del país (Expansión, 2017).

Si el grupo no decidió expandirse a Europa y siguió su internacionalización en América Latina fue porque consideró que aprovechar las oportunidades que le ofrecía el mercado latinoamericano era la mejor forma de darse a conocer y recaudar financiación de grandes fondos de inversión de Silicon Valley. Ciudades de América del Sur eran el mercado en el que Cabify encontró una demanda latente, y los consumidores optaban por un medio de transporte seguro y un precio predeterminado.

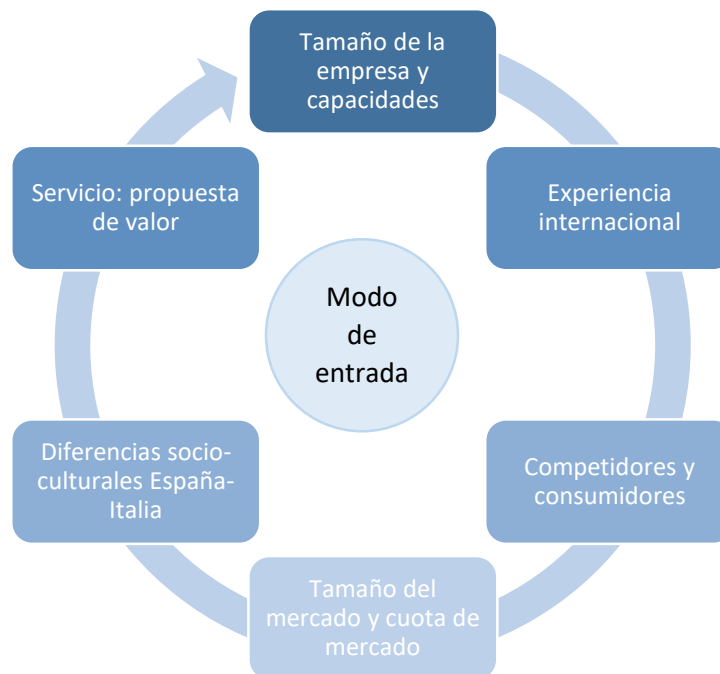
Con este impulso de inversores interesados en Cabify, creyendo en su modelo de negocio y expectativas de futuro, Cabify poco a poco está consiguiendo alcanzar a sus mayores competidores mediante el método de Estrategia Competitiva, reduciendo costes y

diferenciándose de otros servicios similares al que ofrecen, adaptándose a las necesidades locales de los consumidores de cada región (Prahalad & Doz, 1987).

4.4. Internacionalización de Cabify a Italia

Para tomar la decisión del modo de entrada de Cabify en Italia, hay que, en base a los objetivos perseguidos, jerarquizar los mismos para que en caso de dificultades, se sepa priorizar en relación a los factores del entorno en el que se va a comenzar a operar (Horn, J.T., Lovallo, D.P., & Patrick, S. 2005).

Figura 5: Factores que condicionan la decisión entrada en un nuevo mercado.



Fuente: elaboración propia; adaptado de McKinsey (2005)

A continuación se expondrá la alternativa elegida para externalizar el negocio de Cabify a Italia en base a los objetivos perseguidos y las características de los diferentes modos de entrada en un nuevo mercado. En esta línea, se considera que la mera exportación del servicio de vehículo con conductor no permitiría explotar todo el potencial de Cabify. Si bien, la exportación ha sido y seguirá siendo un modo de externalización muy válido y con grandes ventajas para algunos productos, Cabify tiene mucho más que aportar a parte del servicio; el

know how de cómo rentabilizar y ofrecer un servicio eficiente mediante la plataforma, la formación de los conductores para ofrecer un trato personalizado al cliente y por supuesto, los valores de la compañía, más palpables controlando el negocio desde el territorio italiano que desde España.

La exportación es un recurso muy útil cuando se quiere externalizar un producto para ampliar la cuota de mercado y clientes en el exterior, sin necesidad de una gran inversión y sin riesgos de diseminación (Hill, 2006). Por el contrario, el control del servicio exportado es mínimo, y en el caso de Cabify es esencial tener un control del mercado, tanto a nivel de los conductores, para afianzar la política y valores de la empresa, como a nivel clientes, para conocer las necesidades de los consumidores y adaptarse a ellas instantáneamente, influyendo en su consumo y ajustando el servicio según la población que lo utilice (Prahalad & Doz, 1987). Por último, una de las ventajas fundamentales de la exportación es la reducción de costes gracias a las economías de escala, obtenidas cuando se consumen grandes cantidades de un producto estandarizado (Hill, 2006). Cabify no ofrece un servicio estandarizado, sino que se adapta a la demanda y a las necesidades de cada cliente, por lo que la exportación no será el método elegido para la entrada en el mercado italiano.

Por otro lado, se descarta el modo de entrada mediante acuerdos contractuales o licencia. La principal ventaja que presenta la licencia y que podría hacer plantear su utilización para implantar el modelo de negocio de Cabify, es que en un principio puede parecer muy atractiva, por los bajos costes en los que hay que incurrir y los bajos recursos que hay que invertir, que dependerían en gran parte de la empresa italiana que desarrollara el negocio en el extranjero (Lamb et al, 2006). Sin embargo, Cabify es una empresa muy consolidada, y no se puede permitir el riesgo de, en un futuro, los licenciarios se separen y se queden con la explotación del negocio utilizando el *know how* y clientes adquiridos con la marca de Cabify.

Las licencias son un método muy útil de externalizar un negocio para disminuir los costes de iniciación de un negocio en un nuevo mercado. Así por ejemplo, para marcas de ropa es muy común su utilización, cediendo la marca y el sistema de producción y distribución a cambio de unos honorarios, para que otra empresa extranjera comercialice con el nombre (Sallenave, 1985). Sin embargo, la licencia conlleva la pérdida de control del negocio al revelar a otra empresa tu *know how*, sistema productivo y de distribución y marca, por lo que no es el modo

de entrada idóneo para Cabify en Italia ya que tendría que renunciar al control y supervisión del trato al cliente y forma de ofrecer el servicio en el mercado italiano.

La alternativa que se propone en la presente investigación es la de instalar el modelo de negocio de Cabify español en el territorio italiano mediante la apertura de una **filial**. Mediante el modo de entrada de una filial, Cabify se adaptará a la normativa italiana analizada anteriormente, y poseerá el porcentaje mayoritario del negocio. Por otro lado, es interesante tener en cuenta que la filial es independiente de la empresa matriz española, por lo que se actuará por separado en cuanto a riesgo y responsabilidad.

Con la apertura de una filial en Italia, se cuenta con la ventaja de tener un control absoluto del negocio, del mercado final y de los consumidores. Además, al ser una sociedad con costumbres culturales muy similares a las españolas, no se necesita de un intermediario que ayude a la empresa a adaptarse a los nuevos clientes y a su estilo de vida.

El principal inconveniente de esta alternativa es los elevados costes en los que hay que incurrir (Discroll, 1997). Sin embargo, tras el análisis previo realizado sobre la población italiana, se ha concluido que existe un potencial mercado que va a hacer recuperar dicha inversión, darse a conocer, ganando clientes y cuota de mercado y obteniendo beneficios en un periodo de tiempo corto- medio. Además, aunque parezca un proyecto muy arriesgado debido a la elevada inversión inicial, Italia es una economía abierta y liberalizada, que además cuenta con grandes incentivos y facilidades para la inversión extranjera en su territorio.

5. CONCLUSIONES

El objetivo pretendido con el presente trabajo de investigación era el análisis de las posibles formas de entrada de Cabify en un nuevo mercado europeo, y la viabilidad y rentabilidad del mismo, atendiendo al régimen normativo, cultural y social. Gracias a la globalización y a la apertura de las economías nacionales, la difusión de conocimientos y culturas cada vez es mayor y la posibilidad y facilidades para externalizar un negocio está en aumento. Del mismo modo que la globalización tiene grandes oportunidades para las empresas, puesto que pueden darse a conocer y aumentar su cuota de mercado, también presenta algunas amenazas, si tenemos en cuenta los riesgos de nacimiento de nuevos competidores debido a los rápidos avances tecnológicos.

En vista de lo analizado, se pueden extraer las siguientes conclusiones generales.

PRIMERA. En conclusión, la internacionalización de Cabify supone el crecimiento, expansión y aumento de la competitividad del negocio en un nuevo mercado. Someterse a una nueva cultura supone la adaptación del negocio a la disciplina social, compitiendo con nuevas empresas del país y así lograr una mayor eficiencia empresarial.

SEGUNDA. La internacionalización de Cabify desarrollada en la investigación ha puesto como punto de referencia el marco teórico del territorio italiano por considerarse en muchos aspectos análogo al mercado español. Desde el punto de vista del entorno macroeconómico, se puede concluir que Italia presenta muchas oportunidades para desarrollar el modelo de negocio de Cabify. Asimismo, la sociedad italiana, con la entrada de Cabify, conseguiría puestos de trabajo, ingresos para la Administración Pública y en general, un mayor nivel de renta en la economía italiana.

En primer lugar, atendiendo al entorno político- legal, aunque Italia se presenta como uno de los países menos internacionalizados dentro de la Unión Europea y todavía tiene una fuerte presión fiscal, el Gobierno italiano está incentivando, mediante políticas y un marco legislativo adaptado a la globalización, la inversión de nuevas empresas en el territorio. Además, ofrece subvenciones para la innovación y apoyo a emprendedores mediante financiación y ayudas para obtener préstamos bancarios.

Desde el punto de vista de los factores económicos, Cabify contaría en Italia con un mercado muy beneficioso para entrar a operar con su negocio. El crecimiento económico tras la crisis, el nivel de desempleo, la sociedad emprendedora y el nivel adquisitivo de la población, hacen a Italia un destino cualificado para emprender Cabify en el territorio.

Siguiendo en esta línea, los factores socio- culturales que podrían afectar a Cabify son tanto el endeudamiento de la población como los conflictos entre los taxistas y los VTC por los altos precios de las licencias pagadas por los primeros. Sin embargo, Italia puede ser el destino idóneo para externalizar Cabify, basándonos en la analogía del estilo de vida con España, la predominancia de población joven y adulta (42,26%) y su capacidad de adaptación a las nuevas tecnologías y el uso de *smartphones*.

Por último, aunque Italia no es el país que más parte de sus presupuestos destina a inversión de I+D, la Unión Europea está incentivando la tecnología al alcance de todos, así como la facilidad de acceso a los recursos tecnológicos.

En resumen, con este estudio se puede concluir que Italia es un país con mucho potencial para el mercado de los vehículos con conductor, aunque en la actualidad se esté adaptando a los nuevos cambios y aún le quede un amplio recorrido para adaptar su normativa a las nuevas necesidades sociales. En este contexto, la investigación afirma que Italia se debe considerar un potencial territorio de operación para Cabify por contar con las políticas, avances y cultura necesarios para penetrar en la ciudadanía.

TERCERA. El servicio de vehículo con conductor es un sector masificado y formado por empresas muy consolidadas y con alto poder de negociación con los Gobiernos. Para conseguir el éxito buscado en Italia, Cabify tiene que destacar por un sistema de precios fijos y predeterminados, buscando la ruta más eficiente y rápida. Así, es necesario que implemente su filosofía de negocio “muévete por la ciudad de la manera más segura, sencilla y agradable”, sobresaliendo por la calidad de sus servicios y el trato personalizado a los consumidores.

Siguiendo en esta línea, Cabify puede ofrecer un servicio diferenciado de calidad, adaptado al nivel de renta disponible de los potenciales clientes (PIB per cápita de 7.272 euros) y los

precios que ofrece la competencia, unos de los más elevados comparándolos con el resto de capitales europeas.

En conclusión, si la empresa aporta una política de precios con la que poder ganar ventaja a sus competidores y aportan un servicio de calidad siguiendo su filosofía de negocio, es muy probable que Cabify triunfe en el territorio italiano y que los potenciales clientes quieran conocer el negocio y poco a poco fidelizarse con el mismo.

CUARTA. Tras el análisis de los diferentes modos de entrada en un nuevo mercado, se ha considerado que la exportación no permitiría explotar todo el potencial de Cabify, ya que no solo consiste en ofrecer un mero servicio, sino que el negocio de Cabify es un conjunto de valores y principios para los cuales es necesario tener un control directo en el territorio de operación. En este contexto, se ha rechazado la internacionalización de Cabify mediante un acuerdo contractual con otra empresa, por el riesgo que conlleva que los licenciarios se separasen en un futuro por el éxito desarrollado por Cabify, explotando la misma actividad con el *know how*, técnicas y formación transmitida por Cabify.

Es por todo esto, que se ha llegado a la conclusión que la mejor técnica de externalizar el negocio de Cabify es mediante la implantación de una filial en el territorio italiano. Mediante la entrada en Italia con el método de la filial, se cuenta con dos ventajas empresariales y económicas fundamentales. Por un lado, el control absoluto del negocio, del mercado final y de los clientes; y por otro, que los riesgos y responsabilidades de la filial italiana están separados de la matriz española. Es decir, se cuenta con las ventajas del control, dominio y toma de decisiones y además, con la ventaja de que a efectos fiscales y civiles, la filial italiana es una sociedad separada de la española y su éxito o fracaso no influiría en las operaciones españolas.

QUINTA. Para concluir, cristalizan ciertas ventajas de operar tanto en un mercado en el que ya existe un competidor afianzado como aquellos en los que se presenta como un servicio innovador y nuevo para los potenciales consumidores. Por un lado, las ventajas de entrar en un mercado con competidores son que hay conocimiento de cómo funciona el servicio y sus beneficios, así como el marco legal que gira entorno a la realidad del negocio. Además, se presenta la oportunidad de surgir como una alternativa viable al único competidor que opera

en el mercado con ventajas competitivas que diferencian y caracterizan la prestación del servicio.

Por el otro lado, prestando un nuevo servicio en mercados que carecen del servicio VTC, se opera con ventajas propias de aquel que se adelanta a sus competidores, como puede ser lealtad de los consumidores, precios y tarifas y condiciones del servicio

6. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

A medida que se ha ido desarrollando la investigación, han ido apareciendo incógnitas y estudios sobre los que no se ha profundizado el análisis por no considerarse el objeto principal de trabajo, pero que sería interesante y fundamental su desarrollo.

En caso de llevarse a cabo la internacionalización de Cabify en Italia, es necesario analizar los siguientes elementos, entre otros:

- Estudio financiero y presupuestario, para conocer de antemano la inversión necesaria para operar en el mercado italiano y el tiempo necesario para recuperar la inversión.
- Analizar si los conductores que operen en Italia deben ser locales italianos o nacionales españoles trasladados al nuevo mercado.
- Desarrollar la forma de prestar el servicio de una manera que colaboren más activamente con el medio ambiente.
- Investigar la posibilidad de entrada en el nuevo mercado mediante una *joint venture* con otra empresa que tenga fuerza y consolidación en el territorio.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Alessi, R. (1960). *Sistema istituzionale del diritto amministrativo italiano*. Giuffrè.
- Andrews, K. R. (1984). *El concepto de estrategia de la empresa*. Orbis.
- Autoritat Catalana de la Competència, A. C. C. O. (2012). Reflexiones procompetitivas sobre el modelo regulador del taxi y del arrendamiento de vehículos con conductor.
- Becerra, J. (2017). El sistema político italiano. *Monografía Teorías de la Democracia*.
- Blanco Hernández, M. T. (2012). El papel relevante de los tipos de interés en la crisis económica española. *Anuario jurídico y económico escurialense*, (42), 267-290.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero, California: K&S Ranch.
- Cabify, (2018). ¿Cuál es la diferencia entre Cabify y un taxi? *Centro de ayuda Cabify*.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. *Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>*.
- Caro Carretero, R., Maté Jiménez, C., Ortiz Marcos, S., & Porrero Soriano, J. (2015). *Economía y Gestión de Empresas*.
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2001). Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (37).
- Código de la Propiedad Industrial (Decreto Legislativo N°30 de 10 de febrero de 2005, actualizado con las modificaciones introducidas por el Decreto-Ley N°1 de 24 de enero de 2012, convertido en ley con modificaciones por la Ley N° 27 de 24 de marzo de 2012
- CIA (2018), World Factbook, Country: Italia. Consultado el 46 de febrero de 2019 en: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/fields/2010.html>
- Constitución de la República Italiana (1948)
- Cope, (2018). Así se llevan el Taxi y los VTC en Europa. *Boletín Cope, Sociedad* (2 de septiembre de 2018).
- Cooper, J. C. (1993). Logistics strategies for global businesses. *International journal of physical distribution & logistics management*, 23(4), 12-23.

- Cueto, J. C. V., & Sánchez, G. J. J. (1995). *Régimen jurídico de la autocartera*. Marcial Pons.
- Damiani, P., “Costituzione economica e statuti economici”, *Rassegna parlamentare*, 2009, pág. 346
- Daniels, J. D., & Redebaugh, L. H. (2000). *Negocios internacionales*. Lulu. com.
- De Antonio, J. (2017). “Cabify murió 5 veces en 3 años... Tomamos decisiones que nadie en su sano juicio tomaría”. *Emprendedores*.
- De la Dehesa, G. (2000): *Comprender la globalización*, Alianza Editorial, Madrid.
- De Vergottini, G. (2012). La constitución económica italiana: pasado y actualidad. *Teoría y realidad constitucional*, (29), 339-354.
- Macro, D. (2013). Datos Macro. *Obtenido de 2018, de:*
<https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes>
<https://datosmacro.expansion.com/paises/italia>
- Decreto Legislativo N° 168 de 27 de junio de 2003 que establece Divisiones especializadas de Propiedad Intelectual de los Tribunales y Cortes de Apelaciones, de conformidad con el artículo 16 de la Ley N° 273 de 12 de diciembre de 2002 (en su versión modificada por el Decreto-ley N° 1 de 24 de enero de 2012)
- Delgado Rivero, F. J. (2010). Presión fiscal en la Unión Europea: un análisis de beta, sigma y gamma convergencia.
- Díaz-Ambrona, L. (2018). Taxis o VTC, ¿quién tiene la ley de su parte? *Lean Abogados*, consultado el 23 de marzo de 2019 en:
<https://www.leanabogados.com/administrativo/taxi-o-vtc-quien-tiene-la-ley/>
- Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior, (DOUE, 27/12/2006).
- Domínguez, J.M. (2018). Renta y riqueza nacionales per cápita: España vs Italia. *Diario sur*.
- Drucker, P. F., Hesselbein, F., Kuhl, J. S., & Montes, L. S. (2016). *Las 5 claves de Peter Drucker: El liderazgo que marca la diferencia*. Profit Editorial.
- Europa Press, (2018), “Cabify cierra 2017 con un crecimiento del 500%”, *Diario La Vanguardia digital*, enero, 1. Consultado el 13 de febrero de 2019 en:

<https://www.lavanguardia.com/economia/20180105/434076631854/cabify-crecimiento-2017.html>

- Eurostat, (2017). *Estadísticas sobre sociedad y economía digital- Hogares y particulares*. Office for Official Publications. Consultado el 23 de febrero de 2019 en:https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals/es
- Friedman, M (1968). "Inflation: Causes and Consequences" en *Dollars and Déficits*, Prentice Hall.
- Galán, R. (2017), Cabify murió 5 veces en 3 años... Tomamos decisiones que nadie en su sano juicio tomaría, *Emprendedores: las claves de la economía y el éxito profesional*, (232), 30-34.
- Galindo, J.C. (2017). Uber gana en Italia y cerca a los taxistas. *Zonamovilidad*, consultado el 23 de marzo de 2019 en <https://www.zonamovilidad.es/uber-italia.html>
- Gómez, L. (2007). The process and problems of business Start-Ups. *Pensamiento & Gestión*, (22).
- Guzmán, T. J. L. G., de Vicente, F. L., García, F. F., & Herradón, R. V. (2006). La reforma fiscal ecológica en la Unión Europea: antecedentes, experiencias y propuestas. *Revista de economía institucional*, 8(15), 321-333.
- Hansen, A. H. (1960). *Teoría monetaria y política fiscal* (No. 336.741. 28). Fondo de Cultura Económica,.
- Hernández, V. F. R. (1996). Tipos de investigación y manejo de hipótesis. *CIENCIA ergo-sum*, 3(1), 104-108.
- Herrera, J. E. P. (2013). *Investigación de mercados*. Ecoe Ediciones.
- Heymann, D. (1986). Tres ensayos sobre inflación y políticas de estabilización.
- Hill, C. W., Richardson, T., & McKaig, T. (2006). *Global business today*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Horn, J.T., Lovallo, D.P., & Patrick, S. (2005). Beating the odds in market entry. How to avoid the cognitive biases that undermine market entry decisions. McKinsey & Company web page. Obtenida el 25 de marzo de 2019 en:

<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/beating-the-odds-in-market-entry>

- Hoyos, G. (2018). “Cabify: El objetivo ahora es consolidar nuestra marca”, *Reason why*, febrero, 15.
- Hoyos, J. (2013). Financiación del proceso start-up: Un doble enfoque business angel-emprendedor. *Tesis doctoral. Bilbao: Universidad del País Vasco.*
- ICEX (2010). Italia; Marco legal para la inversión extranjera. Consultado el 6 de febrero de 2019 en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/marco-juridico/index.html?idPais=IT>
- ICEX, (2018). *Guía de Inversiones en Italia*. Consulta el 4 de febrero de 2019 en: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2018793020.html?idPais=IT>
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977): “The Internationalization Process of the Firms: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments”, *Journal of International Business Studies*, vol.8, nº1, pp.23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Lamb, C.; Joe H. & Carl MC. (2006). *Fundamentos de marketing* (4.ª ed.). España: Thomson.
- Lambkin, M. (1988). Order of entry and performance in new markets. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 127-140.
- Larrinaga, O. V. (2008). La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. *Revista Internacional*, 67.
- La Vanguardia, (2018). La tensa relación entre taxistas y conductores provador VTC en Europa. Redactado el 31 de julio de 2018. Consultado el 24 de marzo de 2019 en: <https://www.lavanguardia.com/vida/20180731/451176457282/la-tensa-relacion-entre-taxistas-y-conductores-privados-vtc-en-europa.html>

- Léniz, E. (2017). 8 lecciones de vida que debemos aprender de los italianos. *Estilo de vida. Cut y Paste*. Consultado el 21 de febrero de 2019 en: <https://www.cutypaste.com/estilo-de-vida/8-lecciones-de-vida-que-debemos-aprender-de-los-italianos/>
- Llamas, M. (2017). La unión Europea no salvará al taxi y España debería replantearse su política sobre los VTC. *El debate de hoy digital*. Consultado el 24 de febrero de 2019 en: <https://eldebatedehoy.es/economia/licencias-vtc-tjue/>
- Margutti, S. (2015). La nueva tecnología de la comunicación e información en Italia: la tableta en la didáctica de la región de Marche. *Enseñanza & Teaching: Revista Interuniversitaria de Didáctica*, 33(1), 233-236.
- Marín, N. (2018), “Cbify: un unicornio en la jungla”, *Diario ReasonWhy digital*, enero, 25.
<https://www.reasonwhy.es/actualidad/empresa/cabify-un-unicornio-en-la-jungla-2018-01-25>
- Martín, J. (2018), “Cabify asegura que su modelo ya es rentable en España y ampliará sus servicios a Alicante”, *Diario motorpasion digital*, abril, 16. Consultado el 24 de febrero de 2019 en:
<https://www.motorpasion.com/industria/cabify-asegura-que-su-modelo-ya-es-rentable-en-espana-y-ampliara-sus-servicios-a-alicante>
- Martínez, J. (2017), “Las primeras cuentas de Uber en España: 1,2 millones de ingresos en su segundo año”, *Diario El Español*, Abril, 4. Consultado el 24 de febrero de 2019 en:
https://www.elespanol.com/economia/empresas/20170403/205730019_0.html
- Montolla, M. (2018). “Uber duplicó sus ingresos en España en 2017 pese a la batalla con los taxistas”, *Okdiario*, septiembre, 13. Consultado el 25 de febrero de 2019 en:
<https://okdiario.com/economia/empresas/2018/09/13/uber-duplico-sus-ingresos-espana-2017-pese-batalla-taxistas-3105356>
- M.P. (2018). “Uber perdió 4.500 millones de dólares en 2017”. *Diario economía digital*, febrero, 14. Consultado el 22 de abril de 2019 en:
<http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2018/02/14/5a841679e2704eaf428b4618.html>

- Navarro, N. A. G. (2018). El arrendamiento de vehículos con conductor (VTC) y su entramado jurídico: el avance de Uber, Cabify y la economía colaborativa Vehicle rental with driver (VTC) and its legal implications. Uber, Cabify and the collaborative economy.
- Nohria, N. (1994). Networks and organizations: structure, form and action.
- Oficina de información diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. Consulta el 3 de febrero de 2019, en:
http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/ITALIA_FICHA%20PAIS.pdf
- Owyang, J., Tran, C., & Silva, C. (2013). The collaborative economy. *Altimeter, United States*.
- Patricia, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, (28).
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.
- Pijuán, A. (2018). “Cabify dispara su negocio en España y multiplica por cuatro sus ingresos, hasta 72,9 millones”, *Diario Kippel*, Julio, 25.
- populationpyramid.net (2018)
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025). Buenos Aires: Vergara.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42-56.
- Prahalad, C. K. y Doz, Y. L. (1987): *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*, Free Press, Nueva York.
- Prieto, M. (2018), “Uber dispara un 70% los ingresos y eleva su valoración a los 53.000 millones”, *Diario Mediatelecom digital*, mayo, 24. Consulta el 5 de marzo de 2019 en:
<https://www.mediatelecom.com.mx/2018/05/24/uber-dispara-un-70-los-ingresos-y-eleva-su-valoracion-a-los-53-000-millones/>
- Quinn, J. B., Mintzberg, H., & James, R. M. (1988). *The strategy process: concepts, contexts, and cases* (p. 33). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Renzi, M (2015). Las nuevas medidas de Italia contra la contaminación: bajar la calefacción y descuentos en el transporte público. *Ecodiario.es*. Consulta el 5 de marzo de 2019 en:
<https://ecodiario.economista.es/europa/noticias/7252382/12/15/Las-nuevas-medidas-de-Italia-contra-la-contaminacion-bajar-la-calefaccion-y-descuentos-en-el-transporte-publico.html>
- Rialp, A. y Rialp, J. (2005): “Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: Caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español”, *Claves de la Economía Mundial*, ICEX, Madrid, pp. 99-108.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Grupo Planeta (GBS).
- Rossetti, J. P., Rojas, M., & Ordoñez, M. (1994). *Introducción a la Economía* (Vol. 7). Harla.
- Rugman, A. M. y Verbeke, A. (1998): “Multinational enterprises and public policy”, *Journal of International Business Studies*, vol. 29 (1), pp. 115-136.
- Redondo, M. (2017). Revés para el taxi: Uber logra victoria parcial en Italia. *Diario Hipertextual* (May 26, 2017). Visitado el 20 de Febrero de 2019.
- Russo, A. M. (2013). La dimensión del sector y de las administraciones públicas en Italia. ¿ Una película centralizadora en rodaje?. *Revista de derecho constitucional europeo*, (20), 163-224.
- Sallenave, J. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. D. L. L. C. (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). México: Mcgraw-hill.
- Sánchez Sala, M. (2018). *Guía de Inversiones en Italia*. ICEX, España Exportación e Inversiones.
- Senor, D., & Singer, S. (2018). *Start up Nation-La historia del milagro económico de Israel*. Nagrela Editores, SL.
- Silvela, M. (2017). Cabify afirma que su objetivo no es sustituir al taxi, sino a los vehículos particulares. *Libertad digital*, junio, 26.

- Ticketbits (2015). *Cómo es la internacionalización de startups españolas*. En *El blog de Ticketbits*.
- Urrutia, A. G., & GONZALEZ, R. C. (2013). Cabify.
- Villarreal, O. (2005): La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, 5, (2), 55-73.

8. ANEXOS

ANEXO 1

1. Entrevista a un conductor de Cabify en un trayecto de Arguelles a Pozuelo de Alarcón

Buenos Buenos días, soy Ángela Fresnillo, alumna de ICADE de 5º de carrera, y me gustaría hacerle unas preguntas sobre la empresa Cabify y el servicio que usted presta.

- 1) ¿Cuál es su nombre?
- 2) ¿Cuánto tiempo lleva siendo chófer? ¿Y cuánto tiempo lleva prestando el servicio para Cabify?
- 3) ¿Es asalariado/ empleado o autónomo?
- 4) ¿Para qué empresas presta servicio?
- 5) ¿Cómo garantiza usted la satisfacción de sus clientes?
- 6) ¿Qué estrategias usa Cabify para retener a los usuarios?
- 7) ¿Cómo consigue Cabify mantener un precio atractivo para el cliente?
- 8) ¿Considera que Cabify es una amenaza para los taxistas?
- 9) ¿Cómo ve usted Cabify de aquí a 5 años?
- 10) ¿Considera que Cabify presta un servicio adaptado a las necesidades de la sociedad y cuidando el medioambiente?
- 11) ¿Qué opina de la reivindicación de los taxistas?
- 12) Si se diera la normativa de que solo puede prestar un servicio cada hora, ¿le sería rentable seguir trabajando con Cabify?

ANEXO 2

2. Entrevista a Alba, responsable del Centro de Ayudas de Cabify, Madrid.

Buenos días, soy Ángela Fresnillo, alumna de ICADE de 5º de carrera, y me gustaría hacerle unas preguntas sobre el modelo de negocio de Cabify y los objetivos a corto y medio plazo que tiene.

- 1) ¿En qué consiste su modelo de negocio?
- 2) ¿Cuál es el proceso de internacionalización que ha utilizado Cabify? ¿Por qué?
- 3) ¿Cuáles son los objetivos a corto plazo de Cabify?
- 4) ¿y a medio y largo plazo?
- 5) Si Cabify decidiera externalizar su negocio a un nuevo mercado europeo, ¿mediante qué modo de entrada lo haría?
- 6) ¿Qué imagen quieren transmitir a sus clientes sobre la empresa?
- 7) ¿Qué imagen cree que realmente se transmite?
- 8) ¿Cómo consigue Cabify atraer y fidelizar a los clientes?
- 9) ¿Qué requisitos son necesarios para trabajar en Cabify?
- 10) ¿Cómo ve Cabify en 5 años?