

Trabajo de Investigación Final
Productos Globales, Estrategias Locales
-Caso Uber-

Autores: Eglez, María Belén; Rodríguez
Aguilar, María Delfina; Rossi, Carla; Sanabria,
Micaela Belén

Prof. Alterson, M
Universidad Argentina de la Empresa
Cursada a Distancia
12 de Julio 2016

Resumen Ejecutivo

En el siguiente trabajo nos proponemos analizar un ejemplo de producto/servicio global con estrategias locales. Para ello hemos elegido la empresa Uber- empresa que brinda una plataforma que permite conectar, con un solo click, transportistas y transportados a través de una aplicación móvil.

Hemos analizado el comportamiento del consumidor (sus usos y percepciones), las limitaciones legales y las adaptaciones que debieron realizar para cumplir con las normativas y, finalmente, hemos analizado su estrategia tanto en términos operacionales como a nivel de aplicación exitosa. Esto se realizó en base a 5 ciudades: Miami, Nueva York, Londres, París y Buenos Aires.

Como metodología de investigación, hemos utilizado el método descriptivo. Realizamos encuestas a usuarios de Uber- en su mayoría entre 18 y 24 años-, a través de un cuestionario *online* difundido a través de las redes sociales, para exponer las diferencias en los servicios y en los pensamientos de cada cultura. Adicionalmente, hemos relevado documentos audiovisuales para obtener una visión desde el punto de vista de la empresa y, para completar el estudio, analizamos la legislación local para cada una de las ciudades seleccionadas.

Como resultado, hemos descubierto que, en cuanto a los usos y percepciones de los consumidores: (1) Tienen comportamientos homogéneos para con la utilización del servicio y la aplicación móvil ya que la misma es usada para actividades recreativas durante la noche- ir a bailar y salir de noche- entre las 21h30 y 00h30. (2) Las razones de uso más elegidas son: bajo costo, forma de pago y facilidad de uso, que contrastan con las propuestas por la empresa- seguridad, ubicuidad y bajo costo. (3)65.39% de los usuarios utilizaron el servicio en más de una ciudad. (4) 94.93% de los usuarios perciben a uber como legal y 57.35% son conscientes de las variaciones de los servicios en otras ciudades.

En cuanto a limitaciones legales: (1)Uber entra a los mercados de manera agresiva y sin tener en cuenta los requisitos legales pero rápidamente se adapta a la normativa vigente. (2)Opera legalmente en todas las ciudades excepto Buenos Aires, que es ilegal, y en París opera con restricciones en su servicio UberPOP.

Finalmente, en cuanto a su estrategia: (1) En sus inicios, utilizaba una estrategia *Home Base* pero, al expandirse, mutó a una estrategia *Hub*. (2)Cumple con las características de una app exitosa y los requisitos de internacionalización de aplicaciones. (3)No es un servicio global ya que se adapta a las ciudades en donde se inserta en cuanto a requisitos de vehículos y choferes, inscripción de la sociedad, idioma y divisas de la aplicación, modalidades de transporte- que responden a las necesidades locales particulares- y tipos de autos para un mismo servicio.

Palabras Clave: #Uber, #Estrategia, #Productos Globales, #2016, #Servicios Uber, #Aplicación Móvil, #Mundo Móvil, #Apps, #Movilidad, #Autos, #Transporte, #Adaptaciones Locales.

Abstract

In the following paper we will analyze an example of a global service which uses local strategies to succeed in the market. In order to do that, we have chosen the company Uber- which provides a technological platform that connects, with a single click, both drivers and users through a mobile app.

We have analyzed the consumer behaviour (its uses and perceptions), the legal limitations and the modifications the company had to undertake to comply with local regulations and successfully introduce the service in the market and, finally, we had studied its strategy in terms of operation and as an efficient app. The study was based in 5 selected cities: Miami, New York, London, Paris and Buenos Aires.

Our investigations methodology was descriptive. We had used an online survey to assess Uber consumers- mostly between 18 and 24 years old- to expose the differences in the services provided and cultural perceptions. The survey was broadcasted by social network. Additionally, we have gathered audiovisual documents to gain and understand the company's point of view and we had revised the local legislation of each of the selected cities.

As a result we have discovered that, in terms of consumers' uses and perceptions: (1)They have homogeneous behaviour when it comes to the service and apps- as they use it for recreational activities at night- Going Clubbing and Going Out at Night- from 21h30 to 00h30. (2)The reason why they chose Uber over competitors are lower costs, easiness to use and payment system, that contrasts with the company's proposal of security, ubiquity and lower costs. (3)65.39% of consumers used the service in more than one city. (4) 94.93% of users see Uber as a legal service and 57.35% are aware of its variations throughout markets.

In terms of legal limitations: (1)Uber enters markets in an aggressive way without taking into consideration local legislation but quickly adapts to it. (2)It operates legally in all cities except for Buenos Aires, in which it is still illegal. It operated with restrictions in Paris when it comes to UberPOP.

Finally, in terms of strategy: (1)At the beginning, Uber used a Home Base Strategy but, when it started to enter new markets, they transformed into a Hub Strategy. (2) It complies with the characteristics of a successful app and the internationalization requirements. (3)It is not a global product because it adapts to the cities in which it operates regarding vehicles and chauffeurs requirements, corporation's inscription, in-app language and currency, type of service- as they respond to local needs- and model of cars used for the same service.

Keywords: #Uber, #Strategy, #Global Product, #2016, #Uber Services, #Mobile Apps, #Mobile World, #Apps, #Mobility, #Cars, #Transportation, #Local Strategies

Trabajo de Investigación Final 2016

Productos Globales, Estrategias Locales.

- Caso Uber -

Tabla de Contenidos

Capítulo 1 - Introducción.....	9
1.1 Justificación.....	10
1.2 Planteamiento del Problema	10
1.3 Objetivo del Trabajo.....	10
1.3.1 Objetivo Principal.....	10
1.3.2 Objetivos Secundarios.....	10
1.4 Metodología de Investigación	10
Capítulo 2 – Marco Teórico y Referencial.....	11
2.1 Autores y Bibliografía.....	11
2.1.1 Globalización.....	11
2.1.1.1 Consecuencias Sociales.....	12
2.1.1.2 Consecuencias Tecnológicas.....	13
2.1.1.3 Consecuencias Económicas.....	14
2.1.1.4 Tendencias	15
2.1.1.4.1 Principios del Siglo XX.....	15
2.1.1.4.2 Los 80s y 90s.....	15
2.1.1.4.3 Año 2000 en Adelante.....	16
2.1.2 Regionalización.....	17
2.1.2.1 “Home Base Strategy”.....	17
2.1.2.2 “Portfolio Strategy”.....	18
2.1.2.3 “Hub Strategy”.....	18
2.1.2.4 “Platform Strategy”.....	19
2.1.2.5 “Mandate Strategy”.....	19
2.1.3 Globalización vs Regionalización.....	20
2.1.4 Comportamiento del Consumidor.....	20
2.1.4.1 La Percepción y Comportamiento del Consumidor según su Trasfondo Cultural.....	20
2.1.4.2 El Comportamiento de Consumidor: Vehículos de Lujo.....	22
2.1.5 Movilidad: La Evolución de los Sistemas de Transporte.....	23
2.1.5.1 De Transporte a Movilidad.....	23
2.1.5.1.1 La Evolución: Nuevas Percepciones Humanas.....	23

2.1.5.1.2 La Mutación de los Tiempos.....	24
2.1.5.2 Las Innovaciones en el Seno del Transporte y la Movilidad.....	25
2.1.6 La Revolución Horizontal y la Web 2.0.....	26
2.1.7 El Mercado de Internet.....	28
2.1.7.1 Una Mirada Global al Mundo de la Web.....	28
2.1.7.2 Las Redes Sociales en la Actualidad.....	32
2.1.7.3 El Mundo Móvil.....	34
2.1.7.4 Comunicaciones Móviles: Velocidad de la Comunicación.....	36
2.1.7.5 El Futuro de la Red.....	37
2.1.8 Las Aplicaciones Móviles.....	38
2.1.8.1 Apps Móviles vs. Sitios Móviles.....	41
2.1.9 Estrategias para Apps.....	42
2.2 Uber.....	47
2.2.1 El Servicio.....	48
2.2.1.1 ¿Qué Servicios se Encuentran Disponibles?.....	48
2.2.2 Modelo de Negocios y Ventaja Competitiva.....	50
2.2.2.1 El Negocio: Actividades y Recursos.....	50
2.2.2.2 Propuesta de Valor y Ventaja Competitiva.....	51
2.2.2.2.1 La Propuesta de Valor.....	51
2.2.2.2.2 La Ventaja Competitiva.....	53
2.2.2.3 Los Consumidores.....	54
2.2.2.4 Los Socios.....	56
2.2.2.5 Los Competidores.....	58
2.2.2.6 La Estructura de Costos.....	61
2.2.2.7 Fuentes de Ingreso.....	63
2.2.2.7.1 Impuestos.....	63
2.2.2.8 Business Canvas.....	66
2.2.3 Estrategias de Entrada a los Mercados.....	66
2.2.4 Restricciones a la Inserción.....	69
2.2.4.1 Dilemas Político-Legales.....	69
2.2.4.2 Dilemas Sociales.....	72
2.2.5 Adaptaciones a los Mercados Locales.....	73
2.2.5.1 Estados Unidos.....	73
2.2.5.1.1 Miami.....	73
2.2.5.1.2 Nueva York.....	74
2.2.5.2 Londres.....	76
2.2.5.3 Buenos Aires.....	77
2.2.5.4 París.....	77

Capítulo 3 – Metodología y Desarrollo de la Investigación.....	80
3.1 Recursos Utilizados para el Análisis.....	80
3.2 Encuestas Realizadas a Usuarios: 215 total.....	81
3.3 Relevamiento Audiovisual.....	89
3.3.1 Entrevista a Travis Kalanick, CEO General.....	89
3.3.2 Entrevista a Mariano Otero, CEO de Uber Argentina.....	91
3.3.3 Entrevistas a Conductores.....	92
Capítulo 4 – Presentación y Discusión de Resultados.....	94
4.1 Pregunta A: ¿Cómo se comportan los consumidores de Uber? ¿Cómo lo perciben?.....	94
4.1.1 Análisis Primario de Encuestas a Usuarios.....	94
4.1.2 El Comportamiento de los Consumidores.....	94
4.1.3 La Percepción de los Consumidores.....	100
4.1.4 Conclusiones del Análisis de la Pregunta A.....	103
4.1.4.1 Conclusiones del Comportamiento y Usos del Consumidor.....	103
4.1.4.2 Conclusiones de la Percepción de los Consumidores.....	103
4.2 Pregunta B: ¿Qué obstáculos o limitaciones legales tuvieron en la inserción en cada ciudad? ¿Qué aspectos de su estrategia debieron modificar para cumplir con la legislación local de cada ciudad?.....	104
4.2.1 Limitaciones Legales.....	104
4.2.1.1 Regulaciones, Normativas y Leyes de Transporte que afectan el Servicio..	104
4.2.1.2 Imposiciones Legislativas e Impositivas que Afectan a la Sociedad.....	110
4.2.2 Limitaciones Sociales	115
4.2.3 Conclusiones de las Limitaciones Legales y Sociales.....	115
4.3 Pregunta C: ¿Qué tipo de estrategia utiliza Uber? ¿Qué tácticas pone en práctica para que su estrategia sea exitosa?.....	117
4.3.1 Estrategia de Inserción y Expansión de Uber.....	117
4.3.2 Tácticas para lograr una Aplicación Exitosa.....	129
4.3.2.1 Experiencia del Consumidor.....	119
4.3.2.2 Atención al Cliente.....	120
4.3.2.3 “ <i>Word of Mouth</i> ”.....	120
4.3.2.4 Resolver un Problema.....	121
4.3.2.5. Convenios y Alianzas Locales.....	122
4.3.2.6 Adaptaciones para Mercados Internacionales.....	123
4.3.3 Adaptaciones Vehiculares de Acuerdo a la Ciudad.....	123
4.3.4 ¿Es Uber un Servicio Global?.....	126
4.3.5 Conclusión de la Estrategia Utilizada por Uber.....	127
Capítulo 5 – Conclusiones.....	128
5.1 Características de Uso y Percepción de los Consumidores.....	128
5.1.1 Usos de los Consumidores.....	128

5.1.2 Percepción de los Consumidores.....	128
5.2 Características Legales.....	128
5.3 Características Estratégicas.....	129
Anexos.....	130
Presentación Power Point.....	130
Referencias Bibliográficas.....	146

Índice de Tablas

Tabla 1: Globalización vs Regionalización.....	20
Tabla 2: Clasificación de Apps Según Funcionalidades	40
Tabla 3: “Resumen de Utilización de Apps Móviles”	44
Tabla 4: Servicios Disponibles.....	48
Tabla 5: Modelo de Negocio de Uber.	65
Tabla 6: Recurso de la Investigación Analizado Para la Resolución	80
Tabla 7: Top 3 de Rangos Horarios de Utilización del Servicio.	96
Tabla 8: Top 3 de Finalidad de Utilización del Servicio	97
Tabla 9: Top 3 de Razones de Uso de Uber.	98
Tabla 10: Requerimientos Legales en Cuanto a Choferes, Vehículos y Seguros de Miami Vs. Uber.....	104
Tabla 11: Requerimientos Legales en Cuanto a Choferes, Vehículos y Seguros de Nueva York Vs. Uber.....	106
Tabla 12: Requerimientos Legales en Cuanto a Choferes, Vehículos y Seguros de Londres Vs. Uber.....	107
Tabla 13: Requerimientos Legales en Cuanto a Choferes, Vehículos y Seguros de Buenos Aires Vs. Uber.....	108
Tabla 14: Requerimientos Legales en Cuanto a Choferes, Vehículos y Seguros de París Vs. Uber.....	109
Tabla 15: Imposiciones Legislativas e Impositivas para Sociedades en Miami y Nueva York Vs. Uber.....	110
Tabla 16: Imposiciones Legislativas e Impositivas para Sociedades en Londres Vs. Uber.....	111
Tabla 17: Imposiciones Legislativas e Impositivas para Sociedades en Buenos Aires Vs. Uber.....	112
Tabla 18: Imposiciones Legislativas e Impositivas para Sociedades en París Vs. Uber.....	114
Tabla 19: Estado Actual del Servicio.....	115
Tabla 20: Requerimientos del Vehículo.....	124
Tabla 21: Estadísticas de Vehículos Automotores en Buenos Aires.....	125

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Foto Digital Global, “Digital in 2016”.....	28
Gráfico 2: Porción de Usuarios Globales, “Digital in 2016”	29
Gráfico 3: Uso de Internet, “Digital in 2016”.....	30

Gráfico 4: Tiempo Pasado en Internet, “Digital in 2016”	31
Gráfico 5: Porción de Tráfico Web por Dispositivo, “Digital in 2016”	32
Gráfico 6: Utilización de Redes Sociales, “Digital in 2016”	33
Gráfico 7: Usuarios Activos por Plataforma Social, “Digital in 2016”	34
Gráfico 8: Conexiones Móviles, “Digital in 2016”	35
Gráfico 9: Usuarios Móviles Vs. Conexiones, “Digital in 2016”	36
Gráfico 10: Tecnología 3g Vs. Tecnología 4g	37
Gráfico 11: Gráfico de Aplicaciones Nativas, Web e Híbridas	39
Gráfico 12: “Apps Vs. Sitios Móviles”	42
Gráfico 13: Tipos de Anuncios que Influencian la Descarga de Aplicaciones	45
Gráfico 14: Los Incentivos para el Uso de Aplicaciones	45
Gráfico 15: Propuesta de Valor de Uber	52
Gráfico 16: Viajes por Día y Acumulados	56
Gráfico 17: La Dinámica de la Competencia	59
Gráfico 18: Estrategia de Uber y su Efecto en la Competencia	60
Gráfico 19: Ganancias Semanales en Buenos Aires	62
Gráfico 20: Sobre los Temas Impositivos	64
Gráfico 21: Expansión de Uber en el Tiempo	68
Gráfico 22: Qué Pasa en un Minuto en Internet?	68
Gráfico 23: Legalidad de Uber en Buenos Aires	69
Gráfico 24: “Problemáticas Legales Alrededor del Mundo”	72
Gráfico 25: Género	81
Gráfico 26: Edad	81
Gráfico 27: ¿En qué Ciudad Utiliza el Servicio Regularmente?	82
Gráfico 28: ¿Ha Utilizado el Servicio en Otra Ciudad?	82
Gráfico 29: ¿En qué Otras Ciudades Utilizó el Servicio?	83
Gráfico 30: ¿Con qué Frecuencia Utiliza el Servicio?	83
Gráfico 31: ¿En qué Rango Horario Utiliza el Servicio?	84
Gráfico 32: ¿Con qué Finalidad Utiliza el Servicio?	84
Gráfico 33: ¿Por qué Utiliza el Servicio?	85
Gráfico 34: ¿Qué Servicios se Encuentran Disponibles en su Ciudad?	85
Gráfico 35: ¿Conoce Algún Requerimiento Especial?	86
Gráfico 36: ¿Le Parece que Uber Sea un Servicio Ilegal?	86
Gráfico 37: ¿Se Encuentra al Tanto de que los Servicios de Uber Varían de Acuerdo a la Ciudad?	87
Gráfico 38: ¿Desearía Añadir o Modificar Algo del Servicio Actual?	87
Gráfico 39: Logos de Uber Antes y Después	91
Gráfico 40: Edad de los Entrevistados	94
Gráfico 41: Uso del Servicio en Otras Ciudades	95

Gráfico 42: Frecuencia de Uso.....	96
Gráfico 43: Uso Según Rango Horario.....	97
Gráfico 44: Finalidad de Uso.....	98
Gráfico 45: Razón de Uso.....	99
Gráfico 46: Percepción de la Variación de los Servicios por Ciudad.....	101
Gráfico 47: Percepción Sobre el Servicio como Ilegal.....	102
Gráfico 48: Añadir/Modificar el Servicio.....	102
Gráfico 49: Central de Operaciones de Uber.....	118
Gráfico 50: Bases Regionales de Uber	119
Gráfico 51: Atención al Cliente Adaptada Localmente.....	120
Gráfico 52: Diferencias en las Divisas Según las Ciudades.....	123

Trabajo de Investigación Final 2016

Productos Globales, Estrategias Locales

-Caso Uber-

Capítulo 1 - Introducción

En las últimas décadas, se ha ido ampliando en los negocios la aplicación del concepto de *Globalización*¹. Al hacerlo, se supuso que todos los mercados y culturas tienden a dirigirse a un estilo de vida común con creencias, gustos y comportamientos que sobrepasan las barreras sociales que diferencian a las naciones, básicamente impulsado por el surgimiento de tecnologías que aceleran la integración y mejoran las comunicaciones entre países.

Con el tiempo, se ha cuestionado si esta teoría es realmente cierta y si dicha confluencia, puede llegar a tornarse realidad, ya que cada nación y sociedad está atada a su historia, su experiencia y a las decisiones individuales de sus ciudadanos.

Muchas empresas, siguiendo la primera creencia, se han lanzado al mundo creando productos y estrategias con enfoque global, sin diferenciación alguna y en espera de ganar mercado de forma rápida y con bajo costo. Sin embargo, muchas han fracasado. Fue así que varias comenzaron a estudiar cada sociedad, cada mercado y cada cultura de manera individual antes de aventurarse con sus productos y servicios de forma estandarizada, y han logrado descubrir que en realidad, más allá de varias similitudes y de la “cercanía” de las sociedades, muchas mantienen su propia identidad y buscan ser identificadas de manera particular; con lo cual esperan un trato diferenciado por parte de las compañías.

El desarrollo de tecnologías como internet y las telecomunicaciones, así como las mejoras en estos servicios han facilitado los intercambios de información más allá de las fronteras físicas, a tal punto que se han vuelto parte de la vida cotidiana de las personas, modificando- en parte- su percepción y comportamiento. A raíz de estos cambios, las empresas han tenido que tomar medidas y adaptarse a los mismos, creando nuevos modelos de negocios, como el e-commerce y m-commerce (a través del surgimiento de las aplicaciones móviles).

¹ Asombrosamente, tratándose de un término de uso tan extendido como “Globalización”, al parecer no existe una definición exacta y ampliamente aceptada. De hecho, la variedad de significados que se le atribuye parece ir en aumento, en lugar de disminuir con el paso del tiempo, adquiriendo connotaciones culturales, políticas y de otros tipos además de la económica. Sin embargo, el significado más común o medular de globalización económica se relaciona con el hecho de que en los últimos años una parte de la actividad económica del mundo que aumenta en forma vertiginosa parece estar teniendo lugar entre personas que viven en países diferentes (en lugar de en el mismo país).

Banco Mundial y Oxford University Press. (2002). *Globalization, Growth, and Poverty. Building An Inclusive World Economy.*

1.1 Justificación

Ante la expansión observada de la actividad comercial de la empresa Uber, y los primeros intentos de la radicación del negocio en la Argentina, podría analizarse y preverse la evolución del mismo, empleando como casos de estudio las estrategias de inserción aplicadas en algunas de las ciudades en las que en la actualidad funciona el sistema y teniendo en cuenta los posibles factores que podrían suponer cambios o modificaciones en la misma.

1.2 Planteamiento del Problema

Adaptación del servicio de Uber en los distintos mercados.

1.3 Objetivo del Trabajo

Analizamos el caso Uber - empresa de servicio de transporte privado que emplea una plataforma virtual - como caso de éxito en inserción y adaptación de producto en forma local en varias ciudades, incluyendo París, Londres, Miami, Nueva York y Buenos Aires.

1.3.1 Objetivo Principal

Identificar las características legales, estratégicas y de uso y percepción del consumidor con respecto a Uber.

1.3.2 Objetivos Secundarios

Determinar los impedimentos que encontraron en cada mercado y las modificaciones que debieron realizar a su modelo de negocios, así como definir el comportamiento del consumidor para con su servicio en las ciudades seleccionadas y caracterizar a Uber en términos de estrategia.

Preguntas de Investigación:

- A. ¿Cómo se comportan los consumidores de Uber? ¿Cómo lo perciben?
- B. ¿Qué obstáculos o limitaciones legales tuvieron en la inserción en cada ciudad? ¿Qué aspectos de su estrategia debieron modificar para cumplir con la legislación local de cada ciudad?
- C. ¿Qué tipo de estrategia utiliza Uber? ¿Qué tácticas pone en práctica para que su estrategia sea exitosa?

1.4 Metodología de Investigación

El tipo de investigación implementado es descriptivo. Realizamos encuestas a los usuarios de Uber, a través de un cuestionario *online*, para exponer las diferencias en los servicios y en los pensamientos de cada cultura y de esta forma determinamos la razón de dichas adaptaciones. Adicionalmente, hemos realizado un relevamiento de documentos audiovisuales para obtener una visión desde el punto de vista de la empresa y, para completar el estudio, analizamos la legislación local para cada una de las ciudades seleccionadas.

Capítulo 2 - Marco teórico y Referencial

En el siguiente apartado, desarrollamos los límites teóricos en los cuales basamos nuestra investigación para este proyecto. Dado que hemos elegido investigar una empresa cuyo negocio se apoya en una aplicación web y que se ha expandido de forma internacional, los temas que abordamos son: La Globalización vs. la Regionalización, Comportamiento del consumidor, Movilidad, La Web 2.0 y Las Aplicaciones Móviles. Finalmente, analizamos a la empresa Uber en sí misma, en todos los aspectos que consideramos pertinentes a la investigación.

2.1 Autores y Bibliografía

2.1.1 Globalización

La globalización es un fenómeno que se ha dado desde los comienzos de la historia de la humanidad, cuya consecuencia es el acercamiento o unificación del mundo a través del intercambio de bienes, productos, información, conocimientos y cultura.

En las últimas décadas, esta integración mundial ha cobrado velocidad de forma espectacular debido a los avances sin precedentes en la tecnología, las comunicaciones, la ciencia, el transporte y la industria.

Juan Briano, opina en su estudio realizado para la Universidad de Sevilla en 2012, que la globalización es un “cambio en las transacciones y en las relaciones”², mientras que el Ministerio de Política Exterior y Cooperación de España sostiene que se trata de un “proceso histórico de múltiples facetas que ofrece grandes oportunidades para avanzar en el desarrollo mundial” y que “el comercio, los flujos financieros y la modernización de las comunicaciones electrónicas han permitido una creciente integración de las economías de todo el mundo.”³ Por otra parte, el CEPAL publicó en sus informes oficiales, que este fenómeno se trata de una “creciente gravitación de los procesos económicos, sociales y culturales de carácter mundial sobre aquellos de carácter nacional o regional”⁴ y para el Fondo Monetario Internacional es el “resultado de la innovación humana y el progreso tecnológico. Se refiere a la creciente integración de las economías de todo el mundo, especialmente a través del comercio y los flujos financieros.”⁵

Sin lugar a dudas hay infinitas definiciones de globalización y es un tema que ha estado en discusión desde hace mucho tiempo, pero más aún a partir del auge tecnológico de los años 80s.

Es un proceso irreversible, que nos afecta a todos y en diferentes ámbitos: financiero, económico, laboral y cultural; se están introduciendo elementos que hacen que cambien las reglas del juego.⁶ Estamos pasando de sistemas cerrados a sistemas abiertos por causa y/o consecuencia de la globalización. Las estrategias actuales, sean explícitas o implícitas, son respuestas a factores del

² Juan Antonio, B. (2012). *CLASE ABIERTA DEL MBA FULL TIME: ESTRATEGIA EMPRESARIAL. EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN. Escuela de Negocios - EOI*. Recuperado 4 Abril 2016, a partir de <https://www.eoi.es/es/eventos/12510/clase-abierta-del-mba-full-time-estrategia-empresarial-el-impacto-de-la-globalizacion>

³ Ministerio de Política Exterior y Cooperación de España., *Globalización: oportunidades e riesgos. Exteriores.gob.es*. Recuperado 4 Abril 2016, a partir de <http://www.exteriores.gob.es/Portal/g/PoliticaExteriorCooperacion/GlobalizacionOportunidadesRiesgos/Paginas/InicioGlobalizaci%C3%B3n.aspx>

⁴ Ocampo, J., Martín, J., Barraj, R., & Bárcena, A. (2002). *Globalización y Desarrollo* (1st ed.). Brasilia, Brasil. Recuperado 7 Abril 2016 a partir de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2724/S2002024_es.pdf?sequence=2

⁵ Fondo Monetario Internacional., (2000). *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad? -- Estudio temático. Imf.org*. Recuperado 4 Abril 2016, a partir de <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>

⁶ Fariñas, María José. *Debate en Televisión Española sobre la GLOBALIZACIÓN*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=9IYukNvCk5U>

entorno. Aparecen factores desconocidos e innumerables fuerzas de cambio, que afectan a todos los sistemas que operan en la actualidad. Y más importante aún, la velocidad con la que estos cambios ocurren. Por lo tanto, lo que es más relevante hoy en día, es la capacidad y la rapidez con que las empresas responden al cambio. “Hoy en día la tecnología no es una opción, es una necesidad.”⁷

El aspecto más sorprendente de este proceso es la integración de los mercados, que ha sido posible gracias a las comunicaciones electrónicas modernas.

Los adelantos tecnológicos han facilitado y acelerado las transacciones internacionales comerciales y financieras, por lo que se ha vuelto sumamente fácil la prolongación más allá de las fronteras nacionales de las mismas fuerzas del mercado que, en tiempos pasados, han operado a niveles locales o regionales.

A través del proceso de globalización, uno de los supuestos esenciales es que cada vez más naciones están dependiendo de condiciones integradas de comunicación, del sistema financiero internacional, y del sistema de comercio. Por lo tanto, se tiende a generar un escenario de mayor intercomunicación entre los centros de poder mundial y sus transacciones comerciales (Sunkel: 1995; Carlsson: 1995; Scholte 1995). Es por este motivo, que las estrategias nacionales deben diseñarse, hoy, en función de las posibilidades que ofrece y los requisitos que exige una mayor incorporación a la economía mundial.⁸

El avance de la globalización no ha sido el mismo en todas partes del mundo. Este fenómeno ha afectado en diferente medida a países desarrollados y países en desarrollo.

Podría decirse que, al igual que todos los avances tecnológicos, este tiene su parte favorable y otra parte cuestionada. Los países que se han abierto y que participan de la economía mundial activamente se benefician de un crecimiento económico rápido, y al mismo tiempo ciertas partes de la industria nacional se ven amenazadas por más y mayores competidores.⁹

Así mismo, como los beneficios de crecimiento y expansión económica mundial favorecen y ofrecen muchas oportunidades a los países que integran el comercio mundial, las crisis económicas mundiales se desencadenan cada vez en mayor medida y afectando a más países.

Todo este cambio, generado por un mundo “globalizado”, impacta de manera distinta en cada sector o cada estrato, no es lo mismo la afección para el mercado financiero que para los ciudadanos comunes. A continuación se exponen algunas consecuencias:

2.1.1.1 Consecuencias Sociales

- Existencia o aparición de una “mano de obra mundial”: como las compañías operan a nivel mundial, hoy en día se ven productos en Latinoamérica provenientes de China o Estados Unidos, así mismo en Europa es posible ver productos provenientes de La India o de Canadá, por dar algunos ejemplos. Lo que nos demuestra esto, es que hay una tendencia a buscar la producción al menor costo económico. Esto provoca tres grandes impactos sociales:

⁷ Briano Ormaechea, J. (2012). *Clase abierta del MBA Full Time: Estrategia Empresarial. El Impacto de la Globalización (Campus EOI Sevilla) | EOI. Escuela de Negocios - EOI*. Recuperado 7 Abril 2016, a partir de <https://www.eoi.es/es/eventos/12510/clase-abierta-del-mba-full-time-estrategia-empresarial-el-impacto-de-la-globalizacion>

⁸ Ocampo, J., Martín, J., Barraj, R., & Bárcena, A. (2002). *Globalización y Desarrollo* (1st ed.). Brasilia, Brasil. Recuperado 7 Abril 2016 a partir de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2724/S2002024_es.pdf?sequence=2

⁹ Neef, M. & Manfred, (2009). *El Mundo en Rumbo de Colisión. Universidad Internacional de Andalucía*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=o15Te4yPrho>

- Primero, el impacto ambiental. Ya que el traslado y la superproducción de ciertos bienes o materias primas, genera un resentimiento en los ecosistemas.
 - Segundo, una suba en las tasas de desempleo y pobreza en determinadas regiones; causado, por ejemplo, por la preferencia de ciertos productos importados (por ser más baratos), ante productos locales. Por lo cual, los productores locales se ven obligados a bajar los costes y así poder competir, llegando, en casos extremos, a la quiebra.
 - Y tercero, problemas como empleo infantil o explotación de los trabajadores. Debido a que la mano de obra en ciertos países es considerablemente menor que en otros, se crea una sobredemanda de trabajo en estas áreas, derivando en condiciones de trabajo indignas.¹⁰
- Aumento del consumo: según el Fondo Monetario Internacional, las necesidades del consumidor del siglo XXI de estar siempre actualizado gracias al fácil e inmediato acceso a la información, provoca un importante aumento de la demanda de bienes y servicios, así como la constante renovación y mejora de los productos y servicios existentes.
 - Unificación de culturas: en un mundo en donde las barreras geográficas son cada vez más invisibles, es posible apreciar una oferta similar de bienes y servicios en diferentes mercados. Esto indica que seres humanos provenientes de culturas distintas consumen, comparten, se identifican y se apropian de cosas y experiencias similares. Así es posible identificar a la cultura de “Apple” o “Starbucks” o “Vogue” o “FourSeasons”.¹¹
 - Creación de organismos y entidades transnacionales.

2.1.1.2 Consecuencias Tecnológicas

Podría decirse que la revolución informática es, por así decirlo, el “punto de inflexión” a partir del cual nos damos cuenta que las distancias se han reducido, se han abierto las fronteras y el mundo está intercomunicado. La tecnología es el soporte o el elemento técnico que hizo, y hace, posible la globalización.¹²

Algunos catedráticos afirman que el fenómeno de la globalización comenzó con la creación de la imprenta o de la televisión, haciendo posible un alcance muchísimo mayor en cuanto a comunicaciones. En la actualidad este desarrollo no solo continúa, sino que ha aumentado, generando:

- Integración de las naciones y mercados: Los sistemas de comunicaciones globales están teniendo una creciente importancia en la actualidad; es por medio de estos procesos que las naciones, grupos sociales y personas están interactuando de manera más fluida tanto dentro de cada país como entre naciones.
- Comunicaciones e intercambio de información en tiempo real.

¹⁰ Neef, M. & Manfred,. (2009). *El Mundo en Rumbo de Colisión*. Universidad Internacional de Andalucía. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=o15Te4yPrho>

¹¹ Esgueva, M. (2013). *Debate en TVE "Para todos la 2" sobre GLOBALIZACIÓN*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=9IYukNvCk5U>

¹² Fariñas, María José. *Debate en Televisión Española sobre la GLOBALIZACIÓN*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=9IYukNvCk5U>

- Aparición de nuevas formas de comerciar: compras *online*, reservas *online*, prestación de servicios *online*, transacciones monetarias *online*, entre otras.

2.1.1.3 Consecuencias Económicas

- Movilidad transnacional del capital: búsqueda de ventajas absolutas y no comparativas. El capital emigra a países donde los costos sean menores y las utilidades mayores.¹³
- Aparición de sistemas mundiales: la globalización ha generado que se “puliera” la superficie del globo para que los productos circulen con mayor facilidad (De Los Santos, Jorge) ampliando cada vez más el tamaño del mercado, hasta ser, hoy en día, uno solo.
- Aparición de organismos de control y regulación del comercio internacional, tanto a nivel regional (como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe), como a nivel global (como el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, la Organización de las Naciones Unidas, entre otros). Esto implica, además, que los que quieren comerciar globalmente, tendrán que lidiar tanto con leyes, aranceles y políticas internacionales de comercio, como nacionales y regionales. O bien, adaptar los productos que ofrecen globalmente a los requerimientos regionales o locales.¹⁴
- Desregulación: la globalización trae consecuencias que afectan a todos los planos de la sociedad. Provoca desempleo en los países industrializados, dado por la externalización laboral, ya que no son capaces de competir con los costes bajísimos de producción de los países periféricos. Y en los países periféricos afecta principalmente al mercado laboral, ya que funcionan como la “mano de obra” mundial, las tributaciones fiscales no existen, o existen en bajísima medida y los derechos laborales también carecen de regulaciones claras.¹⁵
- Mejoras en productividad: la aparición de nuevos sistemas de producción ha posibilitado la aceleración y mejora de los procesos. Además, el alcance de los nuevos avances tecnológicos en las comunicaciones están llegando a ser cada vez más accesibles a pequeñas y medianas empresas, quienes antes tenían quizá una utilización más limitada de los recursos productivos.¹⁶
- Desvinculación del estado: en particular, las comunicaciones están haciendo que la categoría de estado-nación no posea como antes, una preponderancia causal en muchos aspectos del comportamiento de la economía de las naciones. Las corporaciones pasaron a jugar un papel mucho más fuerte en cuanto a la regulación de la economía mundial, y el Estado pasa a ser un Estado Corporativo, vinculado a corporaciones globales transnacionales.¹⁷
- En un mundo abierto, el cliente adquiere un poder superior, ya que tiene muchas más opciones en el mercado. Las compañías no deciden que ofrecer, sino que la demanda de los clientes obliga a las compañías a desarrollar productos para satisfacerlas. Así mismo, debido a la infinidad de opciones existentes, las compañías tienden a desarrollar nuevos mercados, en vez de competir en mercados saturados.¹⁸

¹³ Neef, M. & Manfred,. (2009). *El Mundo en Rumbo de Colisión*. Universidad Internacional de Andalucía. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=o15Te4yPrho>

¹⁴ Roldán E. (2014). *Negocios Globales y Empresa*. Universidad Argentina de la Empresa.

¹⁵ Fariñas Dulce, M. (2000). *Globalización, ciudadanía y derechos humanos*. Madrid: Dykinson.

¹⁶ Roldán E. (2014). *Negocios Globales y Empresa*. Universidad Argentina de la Empresa.

¹⁷ De Los Santos, J. & Fariñas, M. (2013). *Debate en Televisión Española sobre la GLOBALIZACIÓN*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=9IYukNvCk5U>

¹⁸ Cordiano M. (2014). *Marketing Global*. Universidad Argentina de la Empresa.

2.1.1.4 Tendencias

2.1.1.4.1 Principios del Siglo XX

En el siglo XX hubo un crecimiento económico sin precedente, que casi quintuplicó el PIB per cápita mundial.

Sin embargo, este crecimiento no fue regular, ya que la mayor expansión se concentró en la segunda mitad del siglo, período de rápida expansión del comercio exterior acompañada de un proceso de liberalización comercial y, en general un poco más tarde, de la liberalización de las corrientes financieras.

Según el Fondo Monetario Internacional, en el período entre las dos guerras mundiales, el mundo le dio la espalda a la internacionalización --o la globalización como se la llama actualmente-- y los países cerraron su economía, adoptaron medidas proteccionistas y un control generalizado de los capitales. Este fue el principal factor determinante de los devastadores resultados de ese período: el crecimiento del ingreso per cápita se redujo a menos del 1% entre 1913 y 1950.¹⁹

2.1.1.4.2 Los 80s y 90s

El ritmo de la integración económica internacional se aceleró en la década de los ochenta y los noventa, cuando en todas partes los gobiernos redujeron las barreras políticas que obstaculizaban el comercio y la inversión internacional.

Se empezó a considerar al mercado internacional como una sola entidad y no como un conjunto de partes aglomeradas.²⁰

Esta apertura al mundo exterior forma parte de un cambio más generalizado hacia una mayor confianza en los mercados y la empresa privada, especialmente a medida que muchos países en desarrollo y países comunistas se percataron de que los altos niveles de planificación e intervención gubernamental no producían los resultados de desarrollo esperados.

Las transacciones comerciales han reforzado su carácter especulativo en los valores a futuro, lo que se ha visto más favorecido con la implementación de innovaciones tecnológicas en el campo de la informática, computadores y comunicaciones en general.²¹

Anteriormente, los medios de pago eran mucho más lentos y costosos, pero tras la aparición de los sistemas informáticos, todo este proceso se aceleró y simplificó de manera espectacular rompiendo los límites espacio-temporales que frenaban el desarrollo del comercio y de la humanidad.²²

Según el Fondo Monetario Internacional, la participación del conjunto de países en desarrollo en el comercio mundial aumentó del 19% en 1971 al 29% en 1999.

La revolución de las computadoras personales de los ochentas contribuyó a un más fluido movimiento de capitales, situación que también contó con el apoyo del fax en esa década. Durante los noventa la principal característica ha sido la promoción y acceso a los servicios de internet lo

¹⁹ Fondo Monetario Internacional,. (2000). *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad? -- Estudio temático*. Imf.org. Recuperado 4 Abril 2016, a partir de <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>

²⁰ Esgueva, M. (2013). *Debate en TVE "Para todos la 2" sobre GLOBALIZACIÓN*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=9IYukNvCk5U>

²¹ PREM Grupo de políticas económicas y Grupo de economía para el desarrollo,. (2000). *¿Qué es la globalización?*. *Bancomundial.org*. Recuperado 9 Abril 2016, a partir de <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>

²² García Rúa, J. (2014). *La Globalización y sus Inevitables Consecuencias. Salón de Actos del CCAI*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=spuo7g7yaEE&list=UUptUJLMNUfxOVkpm0cDTfCA&feature=share>

que ha dado un carácter de mayor rapidez y flexibilidad a las intercomunicaciones. Es el internet lo que ha creado mayormente en los últimos años el escenario para una **economía virtual**, afectando significativamente con ello a las operaciones de mercados específicos.²³

Además, durante gran parte de los años noventa, se produjo un fuerte aumento de los flujos de capital privado hacia los países en desarrollo, generando como consecuencia que las corporaciones adquirieran un papel mucho más importante.

2.1.1.4.3 Año 2000 en adelante

El marcado descenso en el costo de las telecomunicaciones, y del procesamiento, el almacenamiento y la transmisión de la información, facilitan aún más a partir de este milenio, la localización y el aprovechamiento de las oportunidades comerciales en todo el mundo, la coordinación de las operaciones en lugares dispersos, o la venta de servicios en línea que antes no podían comercializarse a nivel internacional.²⁴

Así mismo, el mercado de flujo de capitales se ha acrecentado en gran medida durante la última década. Según el Banco Mundial, los ahorristas de muchos países han diversificado cada vez más sus carteras con activos financieros extranjeros (bonos, acciones y préstamos del exterior), mientras que los prestatarios buscan progresivamente fuentes de financiamiento foráneas, además de las nacionales. Lo que puede deducirse como un incremento de las transacciones internacionales.

La economía ha pasado de un pensamiento “pensar local, actuar local” de principios del siglo XX, a uno “pensar global, actuar global” en los años 80 y 90, para finalizar, actualmente pensando: “pensar global, actuar local”.²⁵

Por supuesto que este último modelo de negocios implica mayores costes referidos a investigación y desarrollo y producción, pero a la larga, si las compañías consiguen adaptar sus productos lo suficiente como para ser aceptados en países o regiones específicas, tendrán garantizada una participación segura en el mercado. En cambio, las compañías que no logran modificar sus modelos globales para que funcionen a escala local, por lo general, fracasan.

Según Pankaj Ghemawat, la respuesta a porque para algunas corporaciones es más complicado aplicar un modelo de negocios global, se relaciona en parte a cómo formulan sus estrategias globales. En muchísimos casos, por no decir en todos, las compañías ven a la globalización como una necesidad de tomar un modelo de negocios y extenderlo geográficamente, realizando algunas modificaciones para maximizar las economías de escala. Desde esta perspectiva, la clave en el desafío estratégico resulta ser tan simple como determinar cuánto adaptar un modelo de negocios: cuanto estandarizar de país a país, versus cuánto personalizar el modelo de negocios de país a país en respuesta a las características locales.

Recientemente, ha habido una tendencia en las compañías que comercializan a escala global de personalizar ante estandarizar su oferta local. Pero sin importar cuanto las compañías medien entre las dos opciones (estandarizar o personalizar), todas las que apliquen la estrategia global desde este foco se basan, en esencia, en las similitudes entre países y en el potencial que estas similitudes “desbloquean” para las economías de escala, como fuente de valor agregado. En sentido opuesto,

²³ Reyes, G. (2001). *FOUR MAIN THEORIES OF DEVELOPMENT: MODERNIZATION, DEPENDENCY, WORD-SYSTEM, AND GLOBALIZATION* (1st ed.). University of Pittsburgh, USA. Recuperado a partir de <http://revistas.ucm.es/index.php/NOMA/article/view/37963/36727>

²⁴ PREM Grupo de políticas económicas y Grupo de economía para el desarrollo,. (2000). *¿Qué es la globalización?*. *Bancomundial.org*. Recuperado 9 Abril 2016, a partir de <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>

²⁵ Ghemawat, P. (2005). *Regional Strategies for Global Leadership*. *Harvard Business Review*. Recuperado 14 Abril 2016, a partir de <https://hbr.org/2005/12/regional-strategies-for-global-leadership>

las diferencias entre países están vistas como “obstáculos” para la aplicación de la estrategia que necesitan ser “superados”.²⁶

2.1.2 Regionalización

Según Pankaj Ghemawat, ‘la regionalización es una metodología, un procedimiento o una intervención para modificar el orden territorial en unidades territoriales más pequeñas. “La regionalización implica la división de un territorio en áreas menores con características comunes y representa una herramienta metodológica básica en la planeación ambiental, pues permite el conocimiento de los recursos para su manejo adecuado.”²⁷

Podría decirse, entonces, que la regionalización es una forma de estrategia, en la cual se define un target específico, basándose en criterio determinado.

Según el estudio “*Regional Strategies for global Leadership*” realizado por Harvard University, existen cinco tipos distintos de estrategias de regionalización. A continuación se exponen dichas estrategias según su orden de complejidad, lo que no significa que unas sean mejores que otras.

Las compañías utilizan una u otra tratando de maximizar beneficios, lo cual no siempre va de la mano de la complejidad del modelo de negocios implementado; muchas veces utilizan un mix de varias de ellas.

2.1.2.1 “Home Base Strategy”

Implica proveer de determinado producto o servicio al mercado internacional desde el lugar de origen de la compañía. Generalmente empieza por expandirse a mercados vecinos o cercanos, y continúa con la expansión hacia otros más alejados y, eventualmente, el mundo.

Los que deciden aplicar esta estrategia a su modelo de negocios, suelen hacer foco en Investigación & Desarrollo en su lugar de origen, así como manufacturar sus productos en dicha locación.

Por lo general, hacer negocios “desde casa”, limita a las compañías a esa región y como resultado, las limitaciones de crecimiento se vuelven la mayor amenaza para estas compañías.

Pero, por otro lado, hay casos excepcionales, como por ejemplo el de Samsung, que opera desde Sur-Corea como “base” y provee al mundo entero. En este caso los costes de transporte en la zona de base son tan bajos en relación con el valor del producto, que la concentración geográfica (en Sur-Corea) de I&D y producción en un mismo lugar permite una rápida y fácil interacción entre estas áreas, dominando la dispersión geográfica, incluso a nivel mundial.

2.1.2.2 “Portfolio Strategy”

Esta suele ser la primera estrategia adoptada por las compañías que buscan establecerse fuera de los mercados de origen. Consiste en establecer o adquirir las operaciones fuera de la región de origen.

Entre las ventajas que presenta este enfoque, podría decirse que:

²⁶ Ghemawat, P. (2005). *Regional Strategies for Global Leadership*. *Harvard Business Review*. Recuperado 14 Abril 2016, a partir de <https://hbr.org/2005/12/regional-strategies-for-global-leadership>.

²⁷ Ghemawat, P. (2005). *Regional Strategies for Global Leadership*. *Harvard Business Review*. Recuperado 14 Abril 2016, a partir de <https://hbr.org/2005/12/regional-strategies-for-global-leadership>

- facilita el crecimiento en los mercados foráneos (y de manera más rápida),
- y permite hacer un balance entre los ciclos económicos de las diferentes regiones en las que se haya establecido una empresa, así cuando alguna economía esté en recesión, otra estará en auge y se compensarán ganancias con las pérdidas.

Por otra parte, las empresas que adoptan estas estrategias suelen enfrentar mayores dificultades para hacer frente a los competidores en los mercados foráneos. Esto sucede, en gran parte, debido a que esta estrategia limita el impacto de las influencias regionales a la hora de aplicarlas a nivel local (a cada país).

2.1.2.3 “Hub Strategy”

Una “estrategia de ejes” implica la construcción de varias bases locales o conectores, que proporcionan una variedad de recursos y servicios compartidos para las operaciones regionales (Pankaj Ghemawat, 2005).

Esta estrategia es utilizada, en general, por compañías que buscan agregar valor a nivel local, es decir, en cada base que integra la región completa.

Funciona bajo la premisa de que los recursos que sean difíciles de obtener o producir para un país (o mercado local), serán más fáciles o más convenientes de fabricar o de generar en otro país, y así, desde una perspectiva transnacional será más fructífero para la empresa.

Muchas veces, estas estrategias implican la transformación de un negocio en el extranjero en una unidad independiente. Por ejemplo, al producir un producto/servicio específico para una región determinada o modificar un producto/servicio específico según las demandas de una zona determinada.

En su forma más pura, la estrategia de ejes es una versión multi-regional de la estrategia “home based”. Así por ejemplo, cuando una compañía que opera en el mercado latinoamericano con base en Brasil, decide expandirse al mercado europeo y fijar una base en Portugal; pasará de implementar una estrategia uni-regional “home based” a una estrategia multi-regional “hub”.

Siguiendo con la misma perspectiva, las sedes pueden ser vistas como una versión minimalista de la estrategia de ejes o “hub strategy”.

Para esta estrategia, la dificultad radica en encontrar el balance entre *estandarización* y *customización*.

Por un lado, las empresas que customicen demasiado sus productos o servicios se vuelven muy sensibles a las variaciones interregionales y añaden demasiados costos o sacrifican muchas oportunidades de compartir costos entre las diferentes regiones. Como resultado, se verán mucho más amenazadas por compañías que tengan un enfoque más estandarizado.

Por otro lado, las compañías que estandarice demasiados procesos productivos entre las regiones se verán amenazadas ante las empresas que compiten localmente.

2.1.2.4 “Platform Strategy”

La estrategia de ejes, como se describe en el apartado anterior, separa los costos fijos entre países (o mercados locales) que integran la estrategia genérica.

La estrategia de “plataformas” va un paso más adelante y lo hace entre diferentes regiones.

Es de suma importancia entender que la esencia de esta estrategia no es reducir la variedad de productos/servicios ofrecidos, sino, ofrecer una variedad de productos/servicios con un sistema de costeo más eficiente tras personalizar las plataformas comunes con diseños adaptables.

Esta estrategia se vuelve ineficiente cuando se llega demasiado lejos con la estandarización de los procesos de repartición de los costos.

Así por ejemplo, cuando la fabricación de una determinada parte de un determinado producto es más barata de fabricar en un país y la compañía aún así decide repartir los costos entre varias zonas para diversificarse, lo que sucede es que se gasta más de lo necesario. Dando como resultado costos más elevados y, eventualmente, pérdidas.

2.1.2.5 “Mandate Strategy”

Esta estrategia se enfoca tanto en economías de especialización²⁸ como en economías de escala.²⁹

Las compañías que adoptan esta estrategia designan a ciertas regiones para proveer de cierto producto, o para realizar determinada función para toda la organización.

Al igual que la estrategia de “plataformas”, la estrategia de “territorios” (o mandate strategy) será más eficiente cuanto menor sea la estandarización de productos alrededor del mundo, a pesar de que esta estrategia involucra el despliegue de recursos tanto a nivel local como regional.

Existen, por supuesto, riesgos asociados a la asignación de un centro de control o central de operaciones delimitado geográficamente. Primeramente, estos centros pueden priorizar el interés local, regional o nacional, ante la estrategia global de la organización. Segundo, estas centrales no tienen la capacidad de lidiar con variantes locales, nacionales o regionales. Y finalmente, llevar el grado de especialización al extremo puede ocasionar inflexibilidad: una compañía que basa toda su producción en un mandato global se vería afectada, globalmente, por una discrepancia producida en una locación particular.

Es de suma importancia, para desarrollar una estrategia de regionalización coherente, definir el modelo de negocios que se implementara, el criterio que se utilizara para definir a la o las regiones, tener en claro quien es el cliente o los clientes target, cuánto se adaptará el producto (en caso de que hayan varias regiones) y cuál será la escala a tener en cuenta.

Las interpretaciones de regiones pueden variar geográficamente dependiendo del tipo de industria y de la estrategia adoptada por cada organización:

- global
- continental
- subcontinental
- nacional
- internacional (dos o más países)
- local (dentro de un mismo país)

²⁸La especialización con respecto a la economía se refiere a individuos y organizaciones que se focalizan en una rango limitado de tareas de producción que mejor desempeñan. Esta especialización requiere que los empleados dejen de desempeñar otras tareas en las cuales no están especializados, dejando esos trabajos a otros que lo realizan mejor. La especialización está relacionada con otro concepto económico: la división del trabajo que fue discutido ampliamente por Adam Smith, el economista escocés del siglo 18 en su libro “La riqueza de las naciones”.

²⁹(La economía de escala se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, sus costes por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad). Vidal Villa, J. & Martínez Peinado, J. (2003). *Economía mundial*. Madrid: McGraw-Hill.

Adicionalmente, considerando lo que debería constituir una región geográfica, podría adoptarse un enfoque quizás más creativo y redefinir las distancias de acuerdo a dimensiones no geográficas: culturalmente, administrativamente, políticamente o económicamente.

La extensión y la persistencia de la regionalización de la actividad económica reflejan continuamente la importancia, no sólo de la proximidad geográfica, sino también de la proximidad cultural, administrativa y económica que existe entre distintas áreas del planeta.

Dicho de otra manera, la economía mundial se compone de muchas capas geográficas superpuestas, desde lo local a lo mundial, y la idea no es centrarse en una sola capa, sino en varias regiones. Este es, a menudo, el nivel en el que los oligopolistas globales tratan de adquirir posiciones fuertes.

Finalmente, es importante recordar que la definición de “región” cambia constantemente en respuesta a las condiciones del mercado y, por ende, las decisiones estratégicas de las compañías.

2.1.3 Globalización vs Regionalización

A continuación se muestra, a modo de conclusión, una comparación entre los dos tipos de estrategias planteadas, desde el punto de vista de un mercado nacional:

TABLA 1: GLOBALIZACIÓN VS REGIONALIZACIÓN, ELABORACIÓN PROPIA

	ESTRATEGIA GLOBAL	ESTRATEGIA REGIONAL
PERCEPCIÓN DEL CLIENTE	Menor valor agregado	Mayor valor agregado
COSTOS	Menores	Mayores
COMPETITIVIDAD DEL PRODUCTO/SERVICIO	Menos competitivo	Más competitivo
ALCANCE³⁰	Mayor	Menor

2.1.4 Comportamiento del Consumidor

2.1.4.1 La Percepción y Comportamiento del Consumidor según su trasfondo cultural

De acuerdo con el psicólogo y especialista en marketing francés Clotaire Rapaille, “el código cultural es el significado inconsciente que le damos a cualquier objeto según la cultura en la que hemos sido criados”³¹. En su libro titulado “El Código Cultural: Una manera ingeniosa para entender por qué la gente alrededor del mundo vive y compra como lo hace” hace referencia a la fórmula que ha desarrollado para encontrar los códigos culturales asociados a diferentes productos, servicios o necesidades de las personas de acuerdo en la cultura en la cual han sido criados.

La metodología que utiliza para descubrir estos códigos dentro de cada cultura se focaliza en intensas sesiones de descubrimiento de una duración de 3 horas, en las cuales entrevista a un grupo

³⁰ Con alcance nos referimos al impacto del producto en el mercado, cuán masivo y cuán estandarizado es.

³¹ Rapaille, C. (2007). *El Código Cultural: Una manera ingeniosa para entender por qué la gente alrededor del mundo vive y compra como lo hace*. (pp. 19-20). Bogotá: Grupo Editorial Norma.

de consumidores del producto en cuestión, o en el caso de que sea un producto completamente nuevo, a consumidores del rubro o personas que se encuentren dentro del mercado objetivo al cual apunta dicho producto.

Durante la primera hora asume el rol de una persona que no tiene conocimiento alguno sobre el producto, y le pide al grupo que lo ayuden a entenderlo, que lo describan detalladamente. En la segunda hora busca que el grupo le proporcione palabras relacionadas con el producto, que no necesariamente lo describen. Y finalmente, en la tercer hora de la sesión crea un ambiente relajado en el cual pide al grupo que se recueste en el suelo con almohadas, escuchando música suave, llevándolos a un punto similar al que se está minutos antes de dormirse con el propósito de penetrar la barrera cerebral de la lógica y que empiecen a responder a partir de su memoria emocional. Una vez que llegan a este punto les pide que les cuente sus primeros recuerdos del producto en cuestión, la primera vez que lo utilizaron y su recuerdo más significativo de él.

A partir de los mensajes comunes que emergen como consecuencia de la tercer hora de la sesión se pueden descubrir los códigos que esa cultura posee para diferentes temas.

De acuerdo a Sigmund Freud, todas las personas cuentan con un inconsciente individual, en el cual se almacenan todas las vivencias del individuo. Está formado por sensaciones, deseos, vivencias individuales, sueños para el futuro, planes, pensamientos, etc. Todo esto que se encuentra almacenado en la mente de la persona pero a lo cual no puede acceder porque ha sido, de alguna forma u otra reprimido.

Carl Jung plantea la teoría de que existe otro inconsciente además de este, un inconsciente al que llama "colectivo", en el cual se deben considerar todas las vivencias de la humanidad que se transmiten hereditariamente, comunes a todos los seres humanos. Estos son los mitos, la historia, las religiones, los instintos, etc.

A partir de estos principios nace un tercer inconsciente funcionando además del inconsciente individual que plantea Freud y del inconsciente colectivo de Jung. "Los principios iluminan un inconsciente que nos guía a cada uno de nosotros de una manera única dependiendo de la cultura de la que procedemos. El tercer inconsciente es el inconsciente cultural."³²

Tener en cuenta el concepto de un tercer inconsciente que se diferencia pronunciadamente entre diferentes culturas es de suma importancia para entender cómo se comportan los participantes de la misma, ya que su historia cultural se encuentra reflejada en la misma y esto puede explicar sus reacciones ante diferentes estímulos.

Un ejemplo muy claro de esto podría ser la variada cantidad de acentos en América Latina, aunque la mayoría de los países hablan el mismo idioma, se identifican culturalmente de acuerdo a su acento, modismos, y jergas propias de cada país.

Otro punto a considerar al analizar el comportamiento del consumidor es el de la "vejez" de las culturas. Hoy en día conviven en el mundo culturas milenarias como la China junto con culturas prácticamente "nuevas" (Rapaille utiliza el término "adolescentes") como lo es la Estadounidense, o más nueva aún la Argentina. Esto tiene una gran influencia en las diferencias entre códigos culturales ya que las culturas tienen rasgos distintivos de acuerdo a su edad.

Por esta razón un producto debe adaptarse a los tiempos, intensidades, medidas, y respetar los límites de las culturas en las cuales pretende penetrar. Un producto vendido de forma "muy liberal" en una cultura conservativa desarrollaría un rechazo inmediato. Al igual que un producto que requiere tiempo y dedicación.

³² Rapaille, C. (2007). *El Código Cultural: Una manera ingeniosa para entender por qué la gente alrededor del mundo vive y compra como lo hace*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

2.1.4.2 El Comportamiento de Consumidor: Vehículos de Lujo

En el estudio “*The New Approach on Consumer Behaviour*”, Lancaster explica que los consumidores compran grupos de características en vez de productos y, por lo tanto, sus opiniones respecto a las similitudes entre productos también estará determinada por estas características.³³

Pero, normalmente, no son sólo las características físicas o técnicas que determinan la elección del consumidor sino, también, aquellas que apelan a la percepción subjetiva. Estas características van a variar según la capacidad cognitiva y sentimental del consumidor, estilo de vida y aspectos demográficos, geográficos y psicográficos. Dentro del estudio “*Consumer Behaviour of Luxury Automobiles: A Comparative Study between Thai and UK Customers’ Perceptions*”³⁴, se exponen las 15 variables por las cuales un consumidor evalúa un vehículo de lujo: (1) confiabilidad (2) calidad (3) durabilidad (4) seguridad personal (5) seguridad técnica (6) performance (7) eficiencia (8) tecnología (9) conducción (10) valor (11) estilo (12) confort (13) prestigio (14) status e (15) impacto visual. Las 9 primeras son características objetivas y las últimas 6, subjetivas.

Este mismo estudio explica que la mayoría de las personas que poseen autos de lujo, normalmente, ya han tenido un auto previamente, por lo tanto, han desarrollado algún tipo de actitud o pensamiento respecto a este tipo de autos. Estas actitudes se transforman, luego, en elementos de evaluación deseadas o no deseadas basados en experiencias pasadas o actuales- tales como satisfacción de atención al cliente de los proveedores, garantías, servicio post-venta, experiencia de manejo y estatus socio-económico de los consumidores. También se puede tener un prejuicio sobre este tipo de autos sin tener experiencia previa, basada en información y la imagen del proveedor en el mercado del consumidor.

Según un estudio realizado por Mary Goodyear, “*Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing*”³⁵, explica que existe una diversidad en términos de marketing que se acentúa a escala global a causa de las diferencias culturales. Además, expone que los marketers deben identificar y diferenciar sus productos para reflejar que los consumidores están realizando una buena elección al elegir sus productos frente a la competencia.

Jakrapan, Newman y Bal³⁶ explican que, al existir este tipo de actitudes y diferencias de percepción culturales, un vehículo de lujo puede resultar ser “ordinario” para ciertos grupos. Es decir, más allá de que varias marcas sean consideradas de lujo para un tercio de la industria (por ejemplo, Audi, Bentley, BMW, Jaguar, Lexus, Mercedes, Rolls-Royce), sólo algunas son consideradas de lujo por el público en su conjunto. Esto es porque el vehículo debe ser parte de la vida del consumidor, debe brindar practicidad en términos funcionales y perceptuales. Es por esta razón que BMW, Mercedes-Benz y Audi dominan el mercado de autos de lujo³⁷. Los autos como Ferrari o Porsche no se consideran de lujo ya que no pueden ser utilizados en la vida cotidiana, como por ejemplo, para ir al trabajo.

³³ Lancaster, Kelvin J. (1966). “*A new Approach on Consumer Behaviour*”. *Chicago Journals*. Recuperado 27 Junio 2016, a partir de <https://www.iei.liu.se/nek/730g83/artiklar/1.328858/Lancaster2.pdf>

³⁴ Anurit, Jakrapan; Newman, Karin; Chansarkar, Bal (1997). “*Consumer Behaviour of Luxury Automobiles: A Comparative Study between Thai and UK Customers’ Perceptions*” Recuperado 27 Junio 2016, a partir de <http://www.economicswebinstitute.org/essays/carthai.pdf>

³⁵ Goodyear, Mary (1996). “*Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing*”. Recuperado 27 Junio 2016, a partir de <http://go.galegroup.com/ps/i.do?id=GALE%7CA18390196&v=2.1&u=monash&it=r&p=AONE&sw=w&asid=8d264c0ee1fec4524efa01a1130cb89>

³⁶ Anurit, Jakrapan; Newman, Karin; Chansarkar, Bal (1997). “*Consumer Behaviour of Luxury Automobiles: A Comparative Study between Thai and UK Customers’ Perceptions*” Recuperado 27 Junio 2016, a partir de <http://www.economicswebinstitute.org/essays/carthai.pdf>

³⁷ PR Newswire (2016). A Study of the Global Luxury Car Market 2015-2020. Recuperado 27 Junio 2016, a partir de <http://www.prnewswire.com/news-releases/a-study-of-the-global-luxury-car-market-2015-2020-300200544.html>

2.1.5 Movilidad: La Evolución de los Sistemas de Transporte

2.1.5.1 De Transporte a Movilidad

La concepción de la sociedad en términos de transporte está mutando. Por mucho tiempo, hemos asociado a los desplazamientos como sinónimo de transporte, donde una persona viaja desde un punto A hacia otro B, y cuyos actores, transportista y transportado, tenían distintos papeles- donde el primero era activo y el otro pasivo. Hoy en día, vemos una evolución de este concepto hacia un nuevo término: el de la movilidad humana y el hombre como ser móvil.

Para Georges Amar³⁸, el término movilidad engloba mucho más que el simple desplazamiento de personas u objetos a través de los sistemas de transporte con una determinada velocidad, sino que es entendida como creadora de lazos, relaciones, oportunidades y sinergias entre seres humanos y actividades. El hecho de reconocer este cambio de percepción genera un cambio en el modo de vida y funcionamiento de nuestra sociedad- permitiéndonos reconocer al individuo y a su actividad (moverse, elegir, combinar, etc.) de forma independiente y valorizar su carácter activo.

Podemos decir, entonces, que durante el siglo XXI- gracias al desarrollo de los sistemas de información y comunicación o TIC- las personas han evolucionado y se han revolucionado en términos de desplazamiento, ganado poder en la toma de decisiones y convirtiéndose en personas móviles: multimodales y comunicantes, co-creadoras y co-productoras de su propia movilidad - y lleva a considerar a la movilidad como un derecho social.

“El transporte es un instrumento, un equipamiento; la movilidad es un atributo de las personas y de los objetos, pero también (...) un atributo de las sociedades y (...) los territorios.”³⁹

2.1.5.1.1 La Evolución: Nuevas Percepciones Humanas

Para terminar de comprender la diferencia o evolución entre transporte y movilización, es necesario realizar comparaciones entre los mismos de acuerdo con distintos parámetros, entre ellos: los tiempos, los lugares y el ser humano en sí mismo.

Antes, transporte o movilidad estaba relacionado con desplazarse de un lado a otro y, por eso, se decía que el tiempo que uno gastaba en llegar a cada lugar era un costo que se debía afrontar para lograr el objetivo. El tiempo de transporte era visto como una pérdida de tiempo, donde la sola noción de esperar generaba un agotamiento psicológico para la persona en sí misma. Ahora, la misma tiende a dispersarse y se transforma en un tiempo de transición utilizable.

Los lugares eran concebidos como generadores de movimiento. Una persona poseía el deseo de estar en un lugar y, como consecuencia, se transportaba para llegar al mismo. Hoy en día esto cambió, la movilidad forma parte del modo de vida de la gente. Es tanto el lugar como el viaje, y no puede existir uno sin el otro. Los lugares son escalas entre dos movimientos y es el conjunto de ambos, el hecho de que estén conectados, que genera la actividad del ser humano. Es por esto mismo que una gran cantidad de actividades se realizan en movilidad y no a partir de un lugar fijo.

En cuanto al ser humano como ser móvil, para el paradigma clásico del transporte, las personas son vistas como viajeros que toman decisiones racionales en cuanto a encontrar el camino más corto/conveniente o busca una combinación de cualidades- como el costo, la seguridad, la rapidez, etc.- que mejorarán la calidad de su recorrido. Hoy en día, es cada vez más común ver a las

³⁸ Amar, G. (2011). *Homo mobilis*. Buenos Aires: La Crujía.

³⁹ Amar, G. (2011). *Homo mobilis*. (Capítulo 2: Del Transporte a la Movilidad: La Mutación de los usos) Buenos Aires: La Crujía.

personas cambiar su rutina de forma constante según sus necesidades o sus capacidades tanto sociales, económicas, físicas, cognitivas o una combinación de las mismas.

El individuo va a ser considerado como co-productor de su movilidad. Los proveedores de transporte van a buscar darle poder a los individuos para que puedan controlar, elegir, organizar y optimizar su rutina de viaje según sus propios criterios, en vez de simplemente transportarlos. De aquí surge el concepto de movilidad transescalar, donde las personas van a buscar combinar los distintos medios de transporte disponibles para llegar a donde quieren ir- y cuyo proceso se entenderá como algo natural de la vida cotidiana de cada uno.

Hoy en día los servicios de transporte buscan no sólo desplazar a las personas de un lado a otro sino que, también, facilitar el viaje a cada individuo y maximizar el valor de su vida móvil a través de brindar una experiencia móvil. Pasar de transporte a movilidad se ve como una necesidad para la implantación de la vida móvil.

2.1.5.1.2 La Mutación de los Tiempos

En el siguiente subapartado vamos a analizar la relación entre los distintos conceptos de tiempo, analizados por el autor Georges Amar⁴⁰. Éstos comprenden el Tiempo distancia/ Tiempo sustancia, Tiempo previsto/ Tiempo real y Tiempo uniforme/ Pluralidad de tiempo- y estudiaremos su rol en el comportamiento humano actual.

Tiempo-Distancia vs Tiempo-Sustancia: el tiempo distancia es el tiempo de recorrido que hay entre un punto y otro, es medible y puede ser generalizado y adicionado. Es un tiempo vacío de contenido que no tiene ningún valor. A veces es considerado como una pérdida de tiempo que sólo puede ganarse al ir más rápido (Ejemplo: horas metro u horas TGV). El tiempo-sustancia, en cambio, es un tiempo más humano, el tiempo que las personas dedican a sus actividades y que va a ser diferente dependiendo de cada una. Hoy en día, estos dos tipos de tiempo confluyen, y las personas comienzan a ver el tiempo de transporte como tiempo de movilidad, es decir, tiempo útil para realizar actividades, desde mandar mails hasta no hacer nada – actividad que es cada vez más valorada en una sociedad móvil.

Tiempo Previsto vs. Tiempo Real: el horario ha sido siempre el motivo principal detrás de todas las decisiones de transporte ya que nos ayuda a elegir la mejor manera de desplazarnos. Hoy en día, con el desarrollo de las TIC, la información sobre los horarios es cada vez más predecible, lo que hace que las personas pasen a pensar en el tiempo de espera, no como un sufrimiento, sino como un tiempo útil. Además las compañías han comenzado a dar herramientas a sus usuarios para elegir el medio de transporte quieren utilizar. Por ejemplo, en varias ciudades del mundo, los metros y los autobuses indican cuánto tiempo falta para los próximos viajes en cada estación o, como alternativa, existe la posibilidad de verificar dicha información a través de la aplicación móvil; permitiendo cambiar de opción si es considerado más conveniente.

Del Tiempo Uniforme a la Pluralidad de Tiempos: existían ciertas horas del día llamadas “horas pico”, que eran bastante uniformes y altamente marcadas para todas las sociedades. Ahora, con las TIC, esta uniformidad se ha comenzado a perder y los tiempos han comenzado a adaptarse y dispersarse, dejando pocos tiempos vacíos. El tiempo de la noche ahora es tan valioso como el diurno, ya que las personas están cada vez más aprovechando este tiempo gracias a la tendencia de organizar actividades durante este período, como festivales, noches de museo, etc. Los medios de transporte deben, ahora, adaptarse a esta nueva tendencia.

⁴⁰ Amar, G. (2011). *Homo mobilis*. Buenos Aires: La Crujía.

2.1.5.2 Las Innovaciones en el Seno del Transporte y la Movilidad

Podríamos decir que no han habido innovaciones en términos de transporte, por lo menos, en el último siglo. Sin embargo, sería incorrecto afirmar que no han tenido lugar ningún tipo de mejora o cambio en este ámbito. Una innovación no sólo involucra la creación de un nuevo medio de transporte o la mejora en términos de velocidad y capacidad del vehículo; la misma puede entenderse, a su vez, como un incremento de la calidad de vida a bordo o una mejora relacionada con la seguridad y sustentabilidad del medio ambiente.

De acuerdo con el libro “Homo Mobilis: La Nueva Era de la Movilidad”⁴¹, hoy en día, la innovación surge de los atributos antes considerados como secundarios, es decir, de los componentes *soft* de los medios de transporte- como las interfaces, la accesibilidad al servicio, la facilidad de uso, las relaciones, los espacios de uso, la información, las nuevas energías y el servicio en sí mismo. En resumen, podemos resumir las innovaciones en el acrónimo LESS⁴²: lugares, energías, *soft* y servicios.

En cuanto a los lugares, como las paradas de autobús, van a ser el elemento clave que defina la calidad del servicio, el desarrollo territorial y el valor de la economía- buscando dar mayor comodidad al viajero antes, durante y después de su viaje. Esto se relaciona con las innovaciones en energía, que representan los progresos en términos de ahorro de energía y plantea la utilización de recursos renovables para generar un impacto positivo en el medioambiente y, por ende, favoreciendo la calidad de vida de la sociedad. Como ejemplo, podríamos nombrar la aparición de los autos híbridos o el “*car-sharing*”.

Por su parte, el objetivo tecnológico no se basa en automatizar procesos sino en profundizar la interacción con el individuo y facilitar su comunicación con los sistemas urbanos. Aquí entra en juego la información- derivada de la innovación *soft*- , que da a cada individuo el poder de elegir su propia movilidad, dándoles la llave para solucionar sus problemas de transporte y a brindarles la capacidad de elegir entre múltiples servicios según su conveniencia. Esto fue posible gracias a las mejoras en las señalizaciones y haciendo la lectura de la información “*user friendly*”, mejorando la predicción de tiempos de transporte, su puntualidad y frecuencia- gracias a la información en tiempo real-, el desarrollo de servicios por internet y la creación de apps, la geolocalización y los sistemas que diseñan caminos multimodales.

Gracias a estas mejoras, la concepción de servicio ha mutado hacia el empowerment del viajero y buscan brindar las herramientas necesarias que le den autonomía y permitan facilitar el uso de recursos multimediales para mejorar su movilidad. Esto plantea que ya no hay una única manera óptima para transportarse- existe la transmodalidad, es decir, los viajeros pueden combinar todo tipo de transporte, ya sea público o privado, para encontrar nuevas formas de moverse y, por consiguiente, de vivir. Esto puede verse en concreto con las bicicletas o autos públicos (Velib/Autolib en París).

Ahora, las personas son individuos móviles, multitudes inteligentes conectadas y equipadas, que comparten momentos, lugares y comunicaciones de manera constante y de forma completamente anónima a través de los distintos sistemas de información. Por lo tanto, los sistemas de transportes deben dejar de lado el valor tránsito para dar valor a la religancia⁴³, de formación de lazos y relaciones entre todos los actores y para con sus actividades. Es así como podemos concluir que la innovación en materia de transporte “sólo será durable si es capaz de evolucionar, de adaptarse a

⁴¹ Amar, G. (2011). *Homo mobilis*. (Capítulo 4: Los Campos Inéditos de la Innovación) Buenos Aires: La Crujía.,

⁴² Amar, G. (2011). *Homo mobilis*. (Capítulo 4: Los Campos Inéditos de la Innovación) Buenos Aires: La Crujía.”

⁴³ Proveniente de la combinación entre relación y lazos. Creado por el sociólogo belga Marcel Bolle de Bal, que significa acto de unir y de unirse y su resultado.

medio ambientes variables⁴⁴ respondiendo a las necesidades de los individuos de una vida móvil-generada por las TIC- que reformula los desafíos del transporte.

Como dice Georges Amar⁴⁵, “Si el automóvil, el metro y el avión fueron los emblemas del siglo XX, el calzado deportivo y, sobretodo el teléfono móvil, el Smartphone, son los emblemas del homo mobilis fluido y conectado del siglo XXI”⁴⁶.

2.1.6 La Revolución Horizontal y la Web 2.0

Se llama Web 2.0 a la segunda generación de Internet, cuyo origen se remonta al período posterior a la caída de las “punto.com”, por el año 2001. Esta nueva generación trajo consigo nuevas creencias sobre el rol de Internet, no sólo como medio de comunicación, sino también como herramienta de trabajo y - sobre todo - toma un papel significativo en la vida privada de las personas.

Según Gonzalo Alonso y Alberto Arébalos en su libro “La Revolución Horizontal”, la Web 2.0 es una “colección de servicios y aplicaciones que permiten la comunicación y colaboración entre millones de personas”⁴⁷. Pero, en realidad, esta revolución de internet no puede ser definida concretamente ya que está compuesta de varios conceptos que se entrelazan y moldean unos con otros.

Tal vez, la característica más importante es el poder y relevancia que se le ha dado al usuario. Cuando internet comenzó, los usuarios eran consumidores pasivos de su contenido. Sin embargo, a medida que la web fue tomando forma, se han ido creando aplicaciones que permiten que el mismo pueda ser más activo, hasta llegar al punto donde el consumidor de la información se transforma en “Prosumer”⁴⁸. Es decir, los usuarios pasaron a construir contenido basándose en sus opiniones, experiencias, historias y conocimientos. Son ellos los que toman el control sobre la información y van a decidir qué empresas y plataformas van a sobrevivir y quiénes desaparecerán.

Todo esto, es posible gracias al desarrollo de internet como fuente de información y al hábito que se ha creado en las personas -a nivel mundial- de compartir sus vivencias e ideas en la red, sobre todo luego de la aparición de las redes sociales - como Facebook, Twitter, Instagram, Flickr, etc.

Podemos identificar que la web 2.0 se ha popularizado bajo los siguientes supuestos:

1. **Construcción Colectiva:** El mensaje se crea entre todos. Los usuarios han dejado de recibir la información de forma pasiva para pasar a transformarla y viralizarla a gran velocidad y escala, como también han comenzado a crear nuevo contenido para compartir con otros usuarios de la red. Es con el aporte de todos que la web y su contenido crean valor para el usuario.
2. **Inclusión:** Para que la web tome valor, debe ser construida por todos, y para ello, debe ser una web inclusiva. Se debe evitar lo exclusivo ya que esto solo permitiría a una elite expresar sus ideas, volviendo así a la primera generación de internet cuando solo las empresas eran creadoras de contenido para el consumo unidireccional.

⁴⁴ Amar, G. (2011). *Homo mobilis*. (Capítulo 1 ¿Qué tipo de prospectiva para un régimen de Innovación intensa?) Buenos Aires: La Crujía.”

⁴⁵ Amar, G. (2011). *Homo mobilis*. Buenos Aires: La Crujía.

⁴⁶ Amar, G. (2011). *Homo mobilis*.(Capítulo 2 Del Transporte a la Movilidad: La Mutación de los usos) Buenos Aires: La Crujía

⁴⁷ Alonso, G. & Arébalos, A. (2010). *La revolución horizontal*. Lima: Universidad de San Martín de Porres. Fondo Editorial.

⁴⁸ El término “prosumer” ha evolucionado de “professional consumer” a “product and brand advocate.” En vez de simplemente consumir productos, las personas se están transformando en las voces de dichos productos- impactando así en el éxito o fracaso de las empresas, productos y marcas- particularmente gracias a su participación en la web social. Gunelius, S. (2010). *The Shift from CONsumers to PROsumers*. *Forbes.com*. Recuperado 3 Mayo 2016, a partir de <http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2010/07/03/the-shift-from-consumers-to-prosumers/#2201c0d7543f>

3. Democracia: Gracias al alcance de la red y su velocidad de transmisión, los usuarios son los que deciden qué contenido, empresa o idea va a sobrevivir. Van a determinar cuáles de ellos se propagan o popularizan y cuáles serán aquellos que no serán aceptados. No siempre lo más popular debe ser lo más valioso.
4. Transparencia: Para poder decidir de manera democrática, los usuarios han tomado como parámetro principal de evaluación de contenido a la transparencia. En la web debe reinar la verdad, con lo cual, todos aquellos que sean objetivos y francos acerca de los que se escribe y, cuyo comportamiento sea consistente tanto online como offline, son los que van a ser respetados y aceptados. Los usuarios van a valorar más una historia y un mensaje con sentido que una publicidad.
5. Comunidad: la conectividad a llevado a que usuarios de todo el mundo puedan, no sólo comunicarse, sino también compartir sus culturas y evidenciar sus preferencias. Es así como las personas han ido encontrándose y formando comunidades o grupos alrededor de una idea, conducta o producto. El hecho de que las personas se agrupan voluntariamente e intercambien opiniones de un tema particular a cambiado la manera en la que se hacen los negocios en las plataformas de internet. Es de interés para las empresas generar una comunidad para acelerar la propagación de su mensaje y, además, de esta manera generan millones en profits. El negocio no está en concretar una única gran transacciones sino que asegurar millones de pequeñas ventas. Como consecuencia, podemos ver que muchos contenidos en la web comienzan siendo gratuitos para, justamente, lograr formar una comunidad.
6. El Momento Cero de la Verdad: Este concepto fue creado por Google y Shopper Sciences para explicar cómo los consumidores han cambiado su forma de tomar decisiones de compra a partir de la aparición de la web 2.0. Antes el usuario se informaba a través de las publicidades y tenía un primer reencuentro con el producto una vez que lo tenía en las manos en el lugar de compra y que, luego de experimentarlo, lo compartía con su círculo. Ahora, gracias al cambio generado, los usuarios han incorporado el momento cero antes de salir a comprar en donde se informan y aprenden sobre su producto a través de múltiples fuentes y el factor decisivo de compra ahora va a ser lo que los demás digan del producto y lo que puedan aprender de antemano sobre el mismo. Según David J. Reibstein⁴⁹, los consumidores no están agregando una nueva tarea a su proceso de toma de decisiones, sino lo que ha cambiado es la manera en que lo hacen:

“Los consumidores no están haciendo nada diferente de lo que han estado haciendo por años [...] Lo que ha cambiado es de dónde obtienen esa información, su habilidad de recopilar con facilidad esa información de múltiples fuentes y su capacidad para comparar de una alternativa a otra”.⁵⁰

En conclusión, podemos decir que esta nueva generación de internet no sólo es una mejora de la web sino que una verdadera revolución que ha roto con los parámetros de transmisión de información, ha transformado la manera en que los consumidores manejan los estímulos que reciben y les ha dado el poder de creación de contenido convirtiéndolos en prosumers, cambiando así las reglas del juego del marketing, las relaciones públicas, la forma de pensar y la manera de tomar decisiones.

⁴⁹ Profesor en William Stewart Woodside, The Wharton School - University of Pennsylvania.

⁵⁰ Reibstein, D. (2011). *Winning the Zero Moment of Truth - Changing the Rulebook*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=PzNbPLD-V2Y>

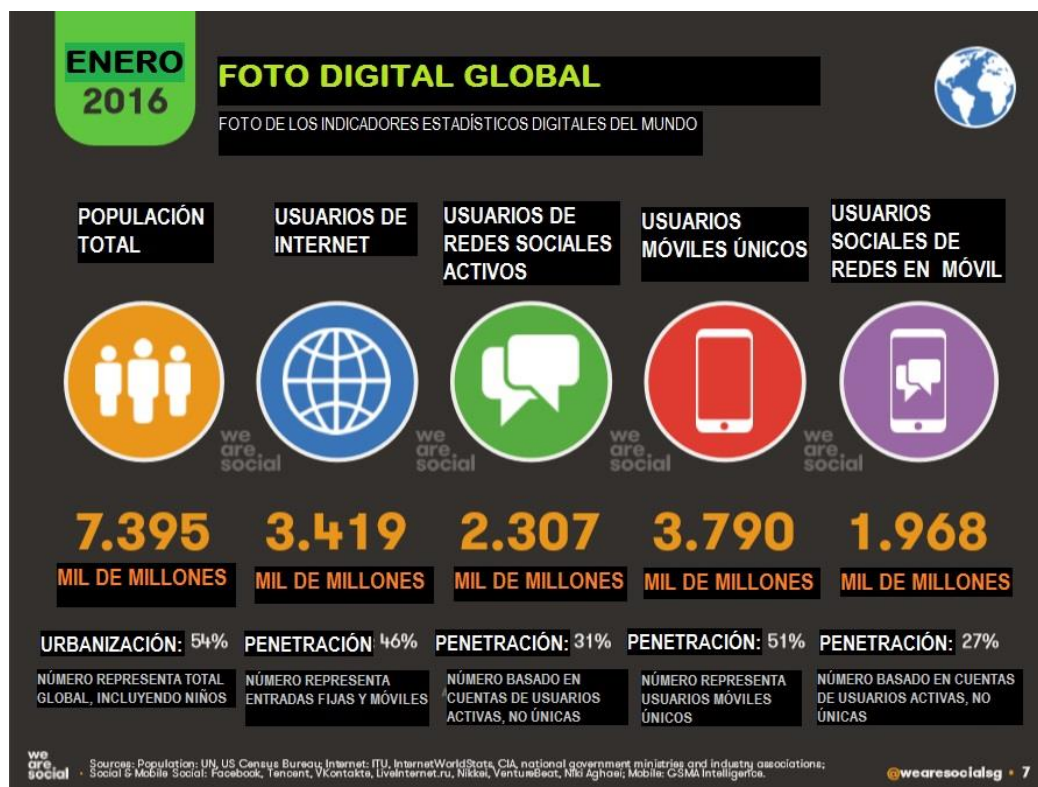
2.1.7 El Mercado de Internet

Para terminar de entender el nivel de introducción que tiene internet a nivel mundial, vamos a exponer los resultados más relevantes del estudio realizado por We Are Social⁵¹ en Enero de 2016, que muestra la penetración de internet en el mundo- tanto móvil como PC y redes sociales- y la tendencia para el futuro.

2.1.7.1 Una Mirada Global al Mundo de la Web

Según la investigación, los usuarios de Internet han alcanzado los 3419 millones de usuarios mundialmente, es decir, el 46% de toda la población tiene hoy acceso a la web. De éstos, el 31%, 2307 millones de habitantes, son usuarios activos de las redes sociales, 51% sólo utilizan el celular como medio de conexión a la web (3790 millones) y 27% utilizan el celular para conectarse a las redes sociales.

Es importante destacar el peso que tiene el celular en la realidad diaria de los usuarios, ya que, el hecho de que más de la mitad indique que utiliza este medio como principal fuente de conectividad, va a tener una gran repercusión en cómo las personas buscan, consumen e interpretan la información y, por consiguiente, va a cambiar la forma en que las empresas deben buscar comunicarse con sus clientes.



⁵¹ Kemp, S. (2016). *Digital in 2016 - We Are Social UK*. We Are Social UK. Recuperado 3 Mayo 2016, a partir de <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>

El estudio realizado es, en realidad, un resumen de varias fuentes de investigación a nivel nacional puestas juntas para lograr tener estadísticas globales que permitan tomar decisiones de manera integrada. En el caso de los resultados provenientes de GSMA Intelligence utilizados en este compendio, hemos extraído los mismos de We Are Social dado que el primero tiene sus resultados bloqueados en su sitio web y sólo se accede por suscripción.

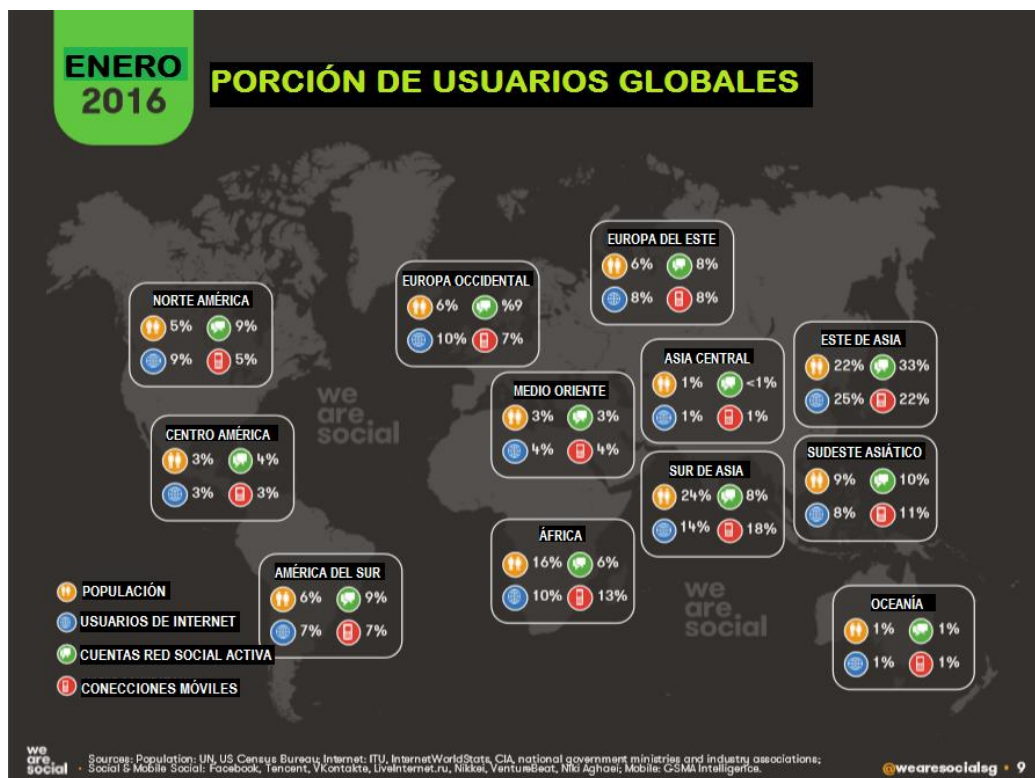


GRÁFICO 2: PORCIÓN DE USUARIOS GLOBALES, "DIGITAL IN 2016"- FUENTE: WE ARE SOCIAL⁵³

En comparación con el año 2015, tanto los usuarios de internet como de redes sociales han aumentado un 10% cada uno, un crecimiento de 332 y 219 millones de usuarios respectivamente. En cuanto a los usuarios móviles aumentaron un 4%, es decir, 141 millones de personas nuevas ahora eligen el celular como fuente principal de navegación; y 17% de usuario ahora se conectan a las redes sociales vía sus celulares.

Observando estas tendencias, podemos afirmar que las personas se están inclinando fuertemente a utilizar su móvil como dispositivo de conexión. Esto puede deberse a la adopción masiva de los smartphones y a las mejoras en la capacidad de conectividad brindada por los servicios telefónicos (como el servicio 3G o 4G, en algunos países).

⁵² Kemp, S. (2016). *Digital in 2016 - We Are Social UK*. We Are Social UK. Recuperado 3 Mayo 2016, a partir de <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>

⁵³ Kemp, S. (2016). *Digital in 2016 - We Are Social UK*. We Are Social UK. Recuperado 3 Mayo 2016, a partir de <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>

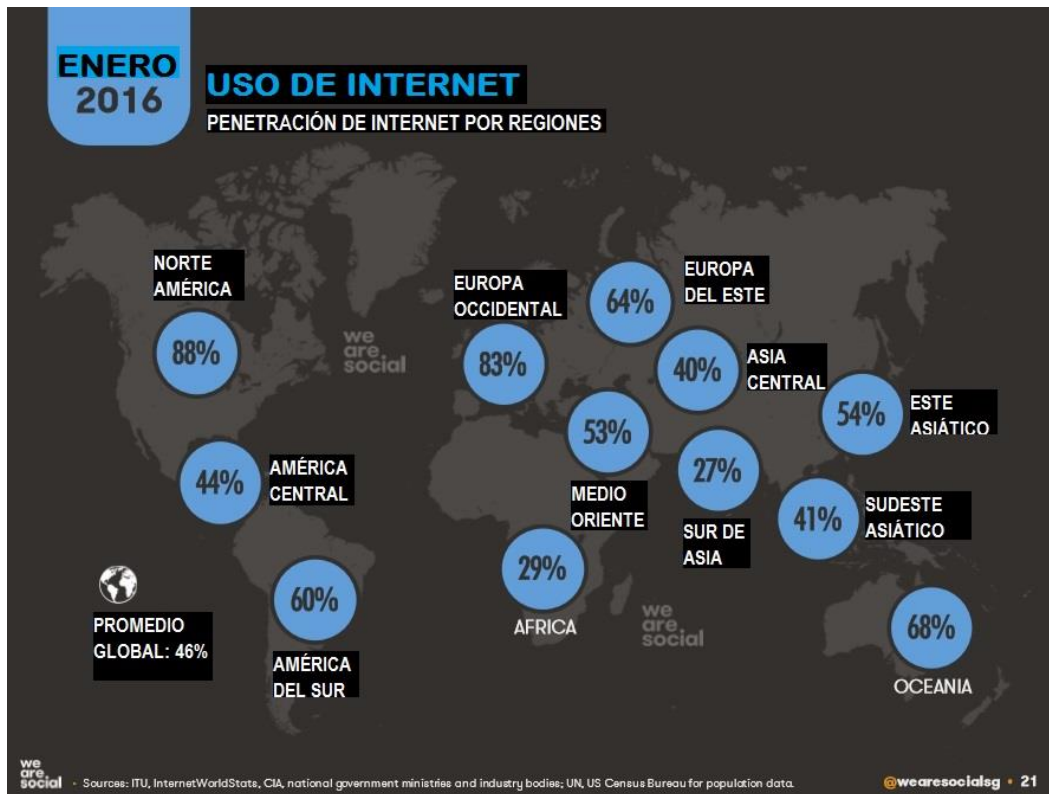


GRÁFICO 3: USO DE INTERNET, "DIGITAL IN 2016"- FUENTE: WE ARE SOCIAL⁵⁴

En cuanto a la penetración de Internet, podemos observar, en el gráfico 3, que Norteamérica es el país que tiene mayor cantidad de usuarios sobre el total de su población, liderando en porcentaje de penetración con un 88%, seguido de Europa Occidental con un 83%. Por otro lado, el sur de Asia es la región con menor porcentaje de penetración, alcanzando un 27%. Sin embargo, si observamos en cantidad de personas, el este asiático tiene la delantera con 867 millones de personas conectadas, seguido por el sur asiático y África, con 480 y 349 millones de usuarios respectivamente. Del otro lado, las regiones con menos personas conectadas son Asia Central, Oceanía y Centroamérica (27, 27 y 96 millones).

⁵⁴ Kemp, S. (2016). *Digital in 2016 - We Are Social UK*. We Are Social UK. Recuperado 3 Mayo 2016, a partir de <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>

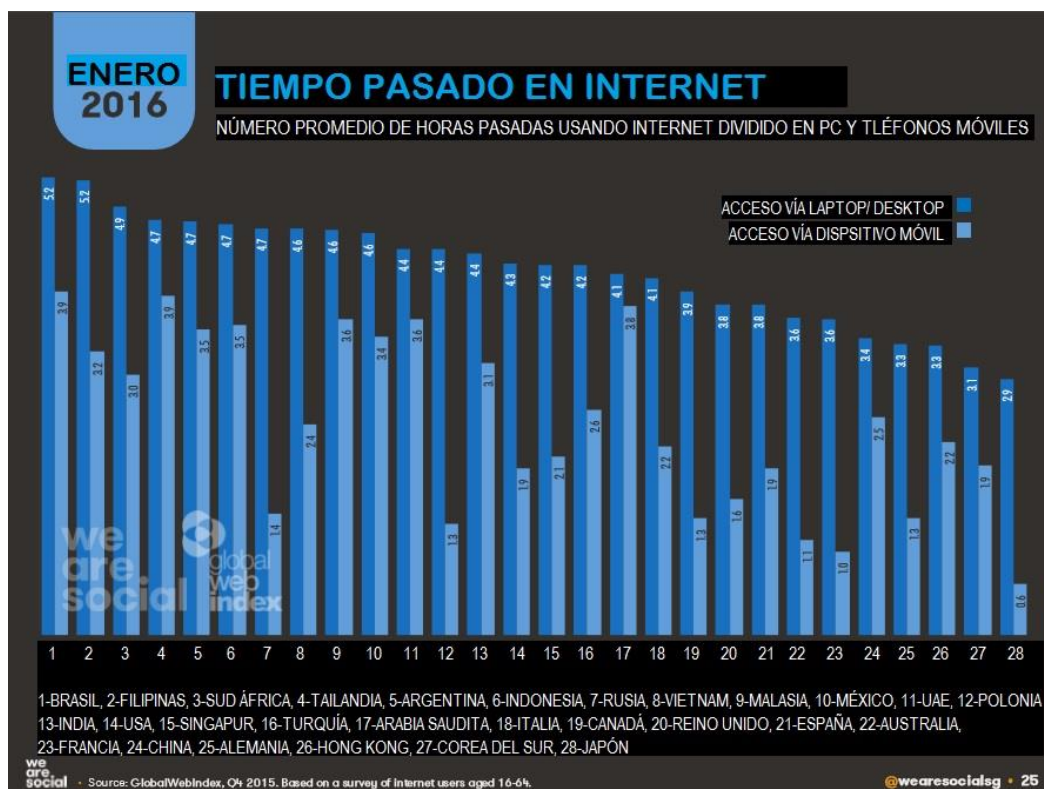


GRÁFICO 4: TIEMPO PASADO EN INTERNET, "DIGITAL IN 2016"- FUENTE: WE ARE SOCIAL⁵⁵

Pero más importante de analizar, no es tanto la cantidad de gente que tiene acceso a la web sino la cantidad de horas que pasan los usuarios prendidos a ella. Como promedio mundial, tomando de muestra 30 países, los usuarios pasan 3.45h por día en Internet desde una laptop o PC desktop; siendo sus extremos 5.2h en Brasil y las Filipinas y 2.9h en japon. Por otro lado, el tiempo de acceso en Internet a través de teléfonos celulares es de 2.26h diarias, liderado por los brasileños y los tailandeses con 3.9h diarias versus los japoneses y franceses con 0.6 y 1 horas diarias, respectivamente.

⁵⁵ Kemp, S. (2016). *Digital in 2016 - We Are Social UK*. We Are Social UK. Recuperado 3 Mayo 2016, a partir de <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>

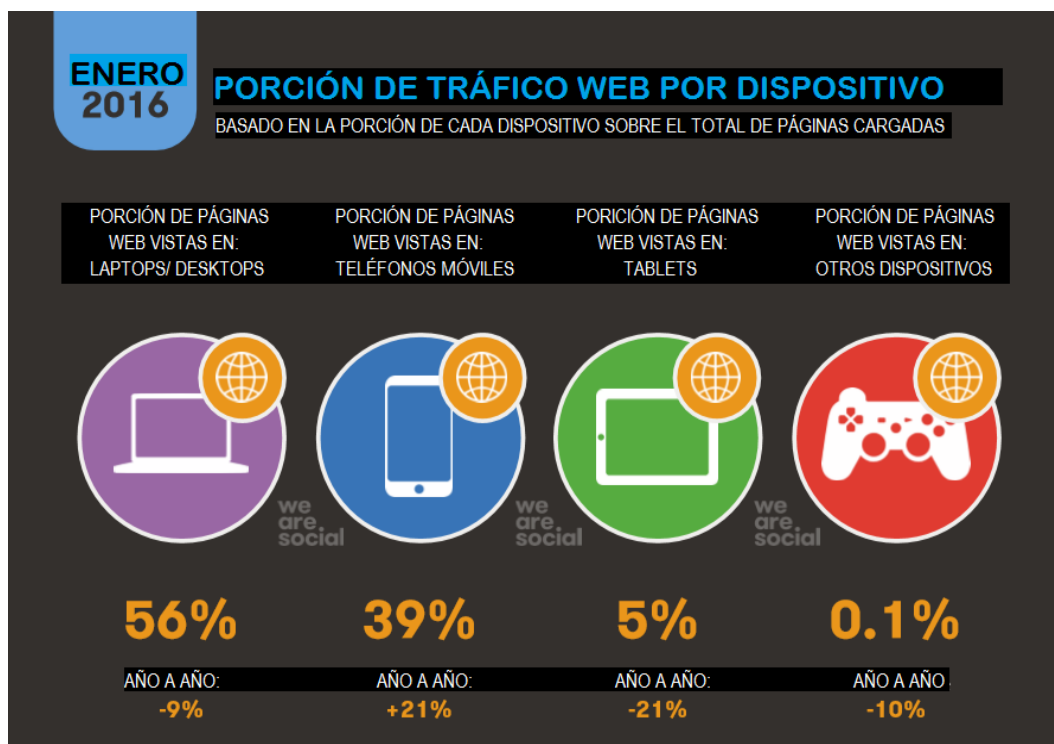


GRÁFICO 5: PORCIÓN DE TRÁFICO WEB POR DISPOSITIVO, "DIGITAL IN 2016"- FUENTE: WE ARE SOCIAL⁵⁶

“En 2015 el sector se adentra en la era post-PC, con Smartphones y Tablets como dispositivos con mayor uso en servicios y aplicaciones. Los cambios tecnológicos que empezaron con el lanzamiento de estos dispositivos están teniendo los primeros efectos evidentes. Los Smartphones tienen una penetración de mercado que se está acercando ya a la de los PCs, mientras que los Tablets se están posicionando como producto sustitutivo de los PCs”.⁵⁷

Podemos, de nuevo, confirmar la tendencia de los usuarios a elegir, cada vez más, los móviles como fuente de acceso a internet; aunque todavía el acceso mediante computadoras tanto laptops como desktops sigue liderando por una diferencia del 17%, entre 56% y 39%. Mismo así, es lo crucial es que en tan sólo un año, hubo un 21% de crecimiento de la elección del celular ante las computadoras, que cayó un 9% en términos de utilización como medio para navegar en internet.

Dentro del promedio de 39% de utilización móvil frente a las computadoras, Nigeria alcanza el máximo pico con 82% y el mínimo es de Rusia con el 12%. de Según Simon Kemp⁵⁸, socio y manager regional de We Are Social en Asia, la razón del aumento en la utilización del celular puede deberse al creciente desarrollo de apps (aplicaciones) móviles.

2.1.7.2 Las Redes Sociales en la Actualidad

Podemos decir que las redes sociales son la revolución dentro de esta revolución de la web 2.0. Los usuarios la han adoptado como su medio principal de comunicación y expresión online. De todos los

⁵⁶ Kemp, S. (2016). *Digital in 2016 - We Are Social UK*. We Are Social UK. Recuperado 3 Mayo 2016, a partir de <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>

⁵⁷ Lizarralde, E. (2014). *Informe de Vigilancia Tecnológica: Tendencias en las Tecnologías Móviles y sus Aplicaciones* (1st ed.). Madrid, España: Escuela de Organización Industrial. Recuperado a partir de https://www.b2match.eu/system/murciatic2014/files/01_Informe_tendencias_en_las_tecnolog%C3%ADas_m%C3%B3viles.pdf?1409128108

⁵⁸ Kemp, Simon, Socio y Manager Regional de We Are Social Asia.

usuarios de la web, el 31% de los usuarios es activo en alguna red social y 27% accede a las mismas a través de su móvil.

En nuestra opinión, y siguiendo con el razonamiento de Kemp, esto sucede ya que hoy en día casi todas las redes sociales están diseñadas para ser utilizadas prioritariamente a través de un dispositivo móvil, aunque también tienen sus versiones para las computadoras, pero no suelen ser tan eficientes, ya que la idea de las redes sociales es promover el concepto de “real time” y ésto puede llevarse a cabo más eficientemente con un celular, que está atado a las personas todo el tiempo.



GRÁFICO 6: UTILIZACIÓN DE REDES SOCIALES, “DIGITAL IN 2016”- FUENTE: WE ARE SOCIAL⁵⁹

Entre las plataformas más utilizadas, Facebook continúa siendo la líder en el mercado con 1590 millones de usuarios, seguida por Whatsapp y QQ, la mensajería social china. Por su parte, Whatsapp ha tenido un crecimiento del 50% desde el 2015. Gracias a la popularización de redes sociales de mensajería, parecería que los usuarios prefieren las conversaciones de uno a uno con las personas que consideran importantes antes que la conversación social masiva. Cabe destacar que estas personas pueden ser tanto peers como empresas a las que los usuarios valoran.

⁵⁹ Kemp, S. (2016). *Digital in 2016 - We Are Social UK*. We Are Social UK. Recuperado 3 Mayo 2016, a partir de <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>

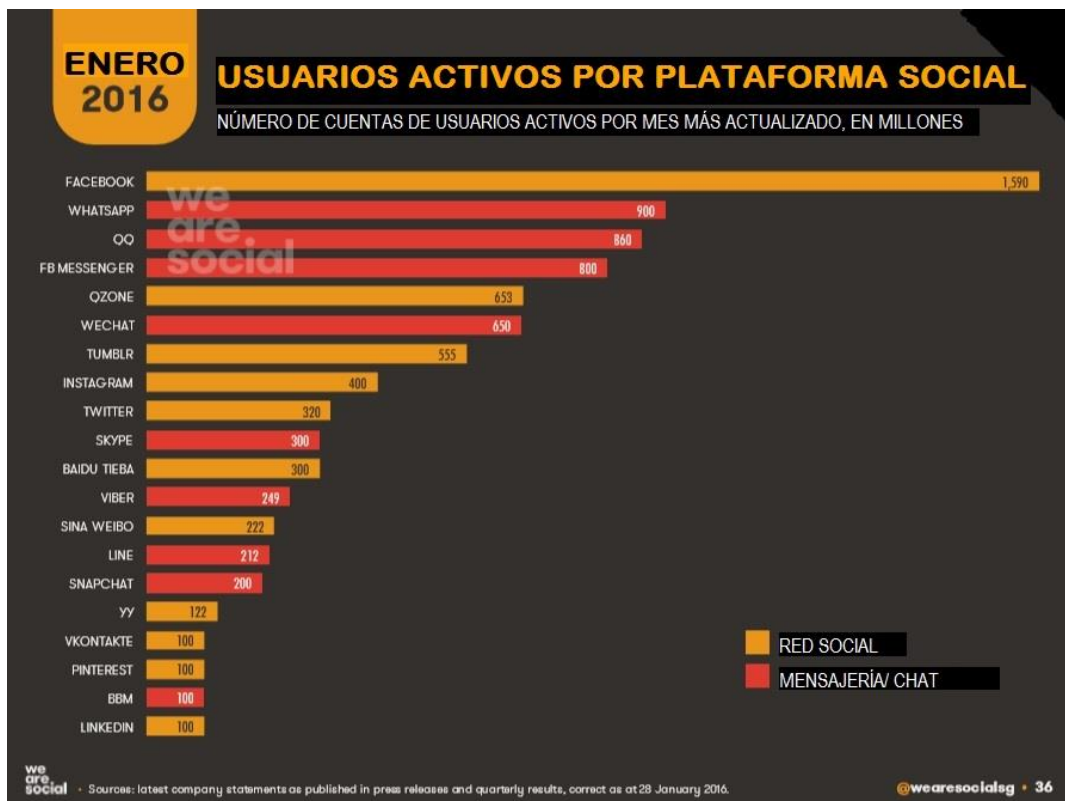


GRÁFICO 7: USUARIOS ACTIVOS POR PLATAFORMA SOCIAL, "DIGITAL IN 2016"- FUENTE: WE ARE SOCIAL⁶⁰

2.1.7.3 El Mundo Móvil

Analicemos ahora las conexiones móviles. Al principio del apartado analizamos el nivel de penetración de internet a nivel mundial y concluimos que la misma alcanza un 46% en relación a la población total de la región. En el gráfico 8: Conexiones Móviles, podemos ver claramente el poderío de las conexiones vía celular, tanto smartphones como otros, ya que tiene un promedio global del 99% para el número de conexiones comparado con la población. Podemos concluir, entonces, que este dispositivo ganó un papel importante en la vida de los usuarios de la web.

⁶⁰ Kemp, S. (2016). *Digital in 2016 - We Are Social UK*. We Are Social UK. Recuperado 3 Mayo 2016, a partir de <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>

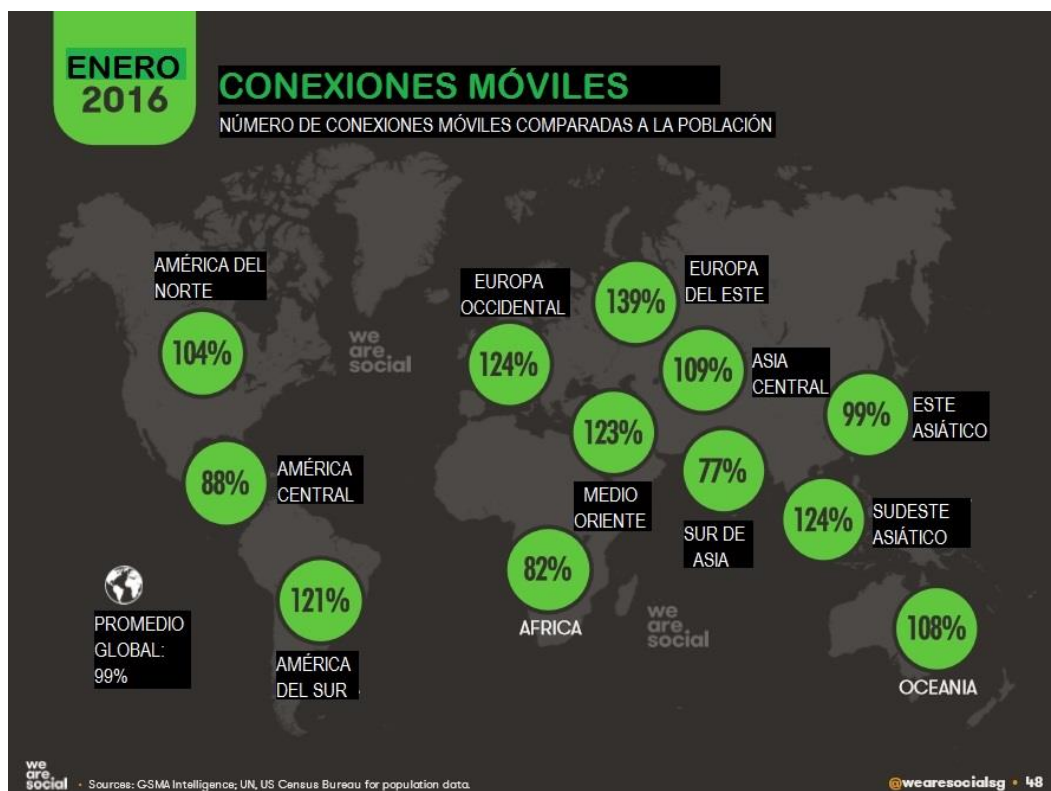


GRÁFICO 8: CONEXIONES MÓVILES, "DIGITAL IN 2016"- FUENTE: WE ARE SOCIAL⁶¹

Los dispositivos móviles no sólo dan la oportunidad de comunicarnos a través del habla, sino que permite, también, acceder a muchísima información y plataformas de entretenimiento en cualquier lugar y momento en el cual el usuario lo requiera. Por eso, se ha visto una alza en el tráfico de red, alcanzando un 38.6% en comparación con 33.4% en 2015 y 28.9% en el 2014.

Los usuarios utilizan mayor cantidad de datos ya que se dedican a buscar, descargar y compartir fotos y videos, usar las plataformas de mensajería instantánea entre amigos, mandar emails y hasta manejar sus cuentas bancarias y comprar productos con sus teléfonos gracias a los servicios de e-banking y el m-commerce (mobile commerce o comercio a través de los móviles), que ha crecido un 50% en los últimos 12 meses.

Este crecimiento en la utilización de los móviles se debe a la mejora en los servicios de banda ancha móvil o, más conocidos como servicios de internet móvil, que pasó de 23% a 46% de conectividad entre 2015 y 2016.

⁶¹ Kemp, S. (2016). *Digital in 2016 - We Are Social UK*. We Are Social UK. Recuperado 3 Mayo 2016, a partir de <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>

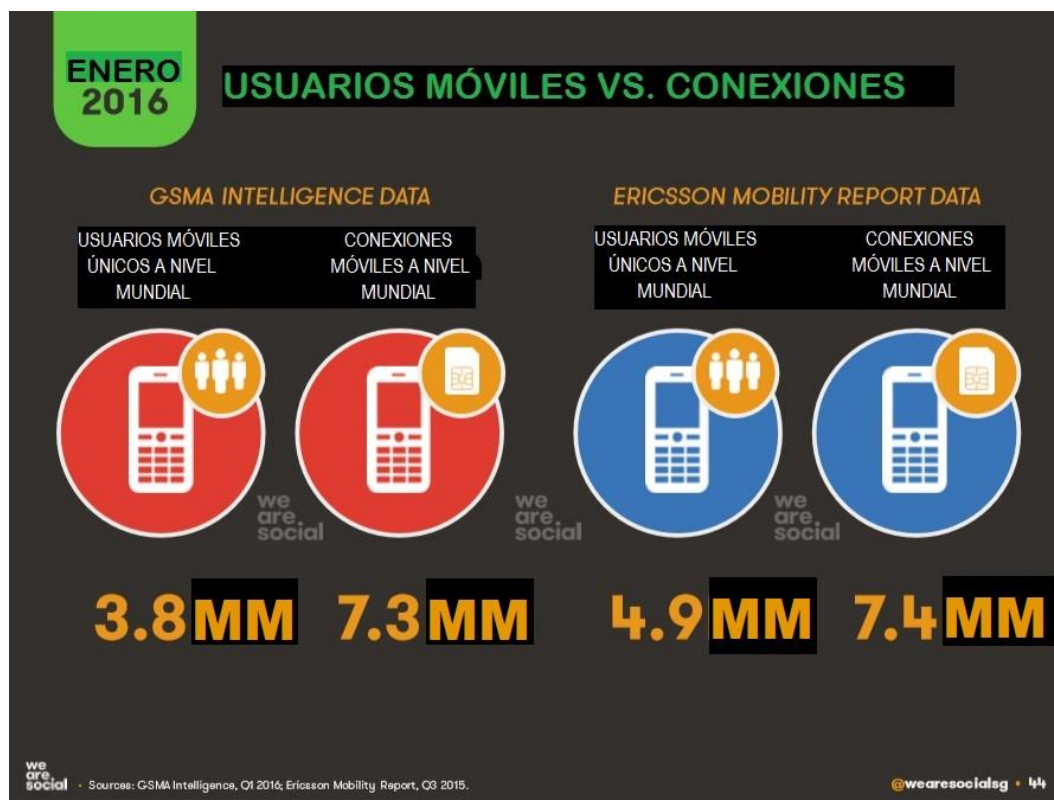


GRÁFICO 9: USUARIOS MÓVILES VS. CONEXIONES, "DIGITAL IN 2016"- FUENTE: WE ARE SOCIAL⁶²

Como podemos ver en el gráfico 9: Usuarios Móviles vs. Conexiones, un poco más de la mitad de los usuarios móviles utilizan el celular como único dispositivo de acceso a la red. Lo que también se traduce en una preferencia de utilización de redes sociales a través de este medio. Esto puede traer muchas oportunidades y cambios para las empresas, sobre todo en aspectos referentes al marketing. "Ya no somos una sociedad en la que lo móvil es lo primero, sino lo único"⁶³, afirma Larry Page, CEO de Google.

Ya hemos mencionado que las personas prefieren o parecen tender a las conversaciones uno a uno con las personas o empresas a las que consideran importantes, interesantes o de alto valor. Esto, lo hemos visto reflejado en el alto crecimiento de las plataformas como Whatsapp, QQ y FB Messenger. Pero más aún, lo que tienen todas ellas en común es el hecho de que sus conversaciones son estrictamente privadas y encriptadas, con poca o ninguna información visible a agentes externos.

También esto puede verse, de acuerdo de los descubrimientos de We Are Social, que las personas están publicando menos información privada en Facebook y Twitter y han aumentado las cuentas privadas en Instagram. Con lo cual, ahora los equipos de marketing deberán incluir en su marketing mix online algún componente de conversación más "privada" con sus clientes o audiencia.

2.1.7.4 Comunicaciones Móviles: Velocidad de la Comunicación.

La introducción de la red de comunicaciones 4G LTE como cuarta generación de tecnologías de telefonía móvil en el año 2010 nació para cubrir principalmente las siguientes necesidades:

- Los usuarios quieren una conexión de datos que descargue y suba a más velocidad.

⁶² Kemp, S. (2016). *Digital in 2016 - We Are Social UK*. We Are Social UK. Recuperado 3 Mayo 2016, a partir de <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>

⁶³ Muñoz, M. (2015). *Tres tendencias móviles clave para las empresas en 2015. Think with Google*. Recuperado 28 Abril 2016, a partir de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/articles/tendencias-clave-moviles-2015.html>

- Los fabricantes y operadores quieren un estándar menos complejo y que reduzca los costos.
- La creciente demanda de datos que exige el mercado en constante desarrollo.

El hecho de mejorar la velocidad de conexión de los dispositivos móviles y las innovaciones en la banda ancha- como el paso de la conexión dial-up a la fibra óptica- nos permiten tener un acceso más rápido a internet, realizar acciones de manera más fácil (descargas, navegaciones, uploads, etc.) y acelerar las comunicaciones desde cualquier punto del mundo.

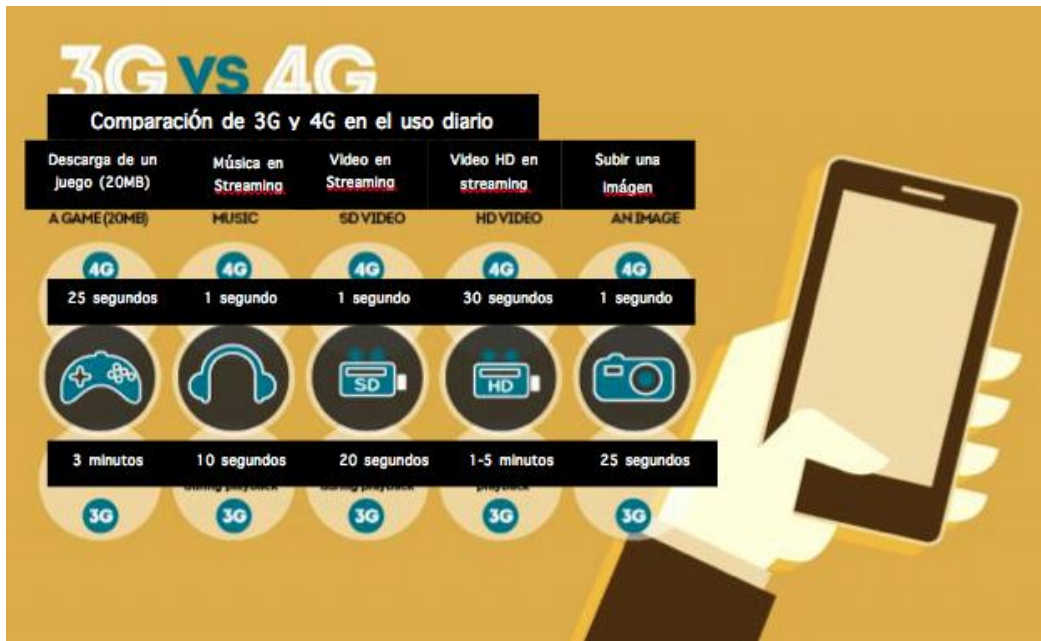


GRÁFICO 10: TECNOLOGÍA 3G VS. TECNOLOGÍA 4G. FUENTE: TECNOUSUARIOS.⁶⁴

2.1.7.5 El Futuro de la Red

De los números podemos extraer varias conclusiones y tendencias. Entre ellas, que ahora la conectividad es esencial para la vida de los usuarios ya que más de la mitad de los adultos cuentan con acceso y navegan en internet de forma diaria y utiliza activamente una red social. Las personas esperan que todo esté conectado y pueda ser visitado a través de la red con información actualizada en tiempo real. Para los usuarios, internet no es sólo un medio para informarse sino una herramienta moderna en la cual uno puede basarse para interactuar a nivel personal y profesional y que nos conecta con las cosas que más nos interesan.

Los mercados básicos exigirán mejor tecnología. Esto se genera a partir de la competitividad entre las empresas punteras mundialmente. La necesidad de mejoría se retroalimenta entre las empresas que buscan alcanzar nuevos consumidores, y los consumidores buscando mejor tecnología a precios inferiores.

Otro punto importante es el papel que están tomando los celulares y la conectividad móvil en la vida de las personas. Ya no sólo es la manera más fácil de acceder y navegar la red, sino que también está cambiando la forma en que nos conectamos con los demás y en la que hacemos las cosas-

⁶⁴ Zamora, M. (2014). ¿Qué significan G, E, 3G, H, H+ al conectar la red móvil?. www.tecnousuarios.com. Recuperado 28 Abril 2016, a partir de <http://www.tecnousuarios.com/articulos/que-significa-g-e-3g-h-h-al-conectar-la-red-movil>

desde la preferencia por conversaciones más privadas hasta la tendencia de comprar por teléfono de manera virtual antes de que pasar por una tienda física).

La capacidad de los smartphones y tablets seguirá creciendo debido al consumo y generación de datos se encuentra en constante crecimiento. Cada vez hay más aplicaciones, se guardan más fotos, videos, y como dijo el CEO de Google, Larry Page, lo móvil ya no es lo primero, es lo único.

El smartphone le permitirá al usuario conectarse a todo. Cada vez se van generando nuevos productos, servicios y experiencias que surgen a partir de la movilidad del hardware. Además de tomar fotos y videos, o utilizar el GPS para navegar, los dispositivos móviles nos permiten ahora realizar otras tareas como encender un auto, abrir la puerta principal o cambiar el canal de la televisión, e incluso reemplazar la televisión. “A medida que aumenta la dependencia de los dispositivos móviles, veremos continuar la convergencia de la tendencia del Internet de las cosas, con el fin de crear nuevos recursos en 2016 que nunca antes fueron posibles”.⁶⁵

Finalmente, podemos ver que estos cambios en la concepción del usuario acerca de Internet está transformando la manera de hacer negocios y de “hablar” con sus audiencias. Las empresas deberán buscar la forma de aumentar las experiencias de sus clientes de manera personal y atenderlos de forma más concentrada en los deseos individuales. Tendrán que escuchar específicamente las necesidades y no realizar anuncios masivos, por más de que sean online.

2.1.8 Las Aplicaciones Móviles

Según la Mobile Marketing Association, “una aplicación móvil consiste en un software que funciona en un dispositivo móvil (teléfonos y tabletas) y que ejecuta ciertas tareas para el usuario.”⁶⁶

Los usuarios van a utilizar estas apps para satisfacer sus necesidades a través de sus funcionalidades. “Las aplicaciones nacen de alguna necesidad concreta de los usuarios, y se usan para facilitar o permitir la ejecución de ciertas tareas en las que un analista o un programador ha detectado una cierta necesidad. Pero las aplicaciones también pueden responder a necesidades lúdicas, además de laborales... Se suele decir que para cada problema hay una solución, y en informática, para cada problema hay una aplicación.”⁶⁷

“Las personas recurren a las apps para alivianar sus rutinas diarias. Y, además, es más probable que las utilicen si éstas sirven a un propósito específico. Nuestra investigación reveló que 2 de cada 3 personas utilizarán una app frecuentemente cuando las mismas les simplifican la vida.”⁶⁸

Las aplicaciones tuvieron su auge en el 2007 con el lanzamiento del iPhone, ya que el mismo contó con la primer tienda de aplicaciones de la historia, donde los usuarios podrán bajar aplicaciones de forma rápida y segura. Esto luego se propagó gracias a que surgieron nuevos entornos de compra-como la App Store de Android-, el surgimiento de apps que ofrecían nuevas funcionalidades, los menores costos en los planes de navegación y la aparición de las tablets.

Las aplicaciones pueden clasificarse en dos categorías: entorno y funcionalidad.

En cuanto al entorno, las apps se clasifican según la plataforma en donde funcionan:

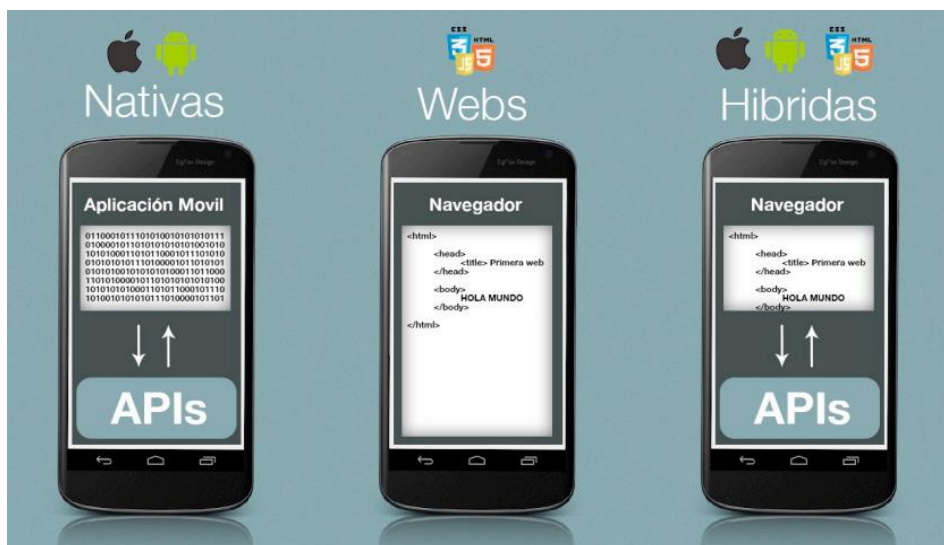
⁶⁵ El Comercio (2015) *Estas son las tendencias en tecnología móvil para el 2016*. Recuperado 29 Abril 2016, a partir de <http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/estas-son-tendencias-tecnologia-movil-2016-noticia-1866110>

⁶⁶ Mobile Marketing Association Spain (2011) *Libro Blanco de Apps*. Recuperado a partir de <http://www.mmaspain.com/wp-content/uploads/2015/09/Libro-Blanco-Apps.pdf>

⁶⁷ Master Magazine (2016) *Definición de Aplicación*. Recuperado 11 Mayo 2016, a partir de <http://www.mastermagazine.info/termino/3874.php>

⁶⁸ Tongson, J. (2015). *Mobile App Marketing Insights: How Consumers Really Find and Use Your Apps. Think with Google*. Recuperado 10 Mayo 2016, a partir de <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/mobile-app-marketing-insights.html>

- Aplicaciones Nativas:** Las aplicaciones nativas son creadas para una plataforma específica, como puede ser iPhone, Android o Windows Phone, y pueden acceder y utilizar todas las características del dispositivo, como la cámara de fotos, el GPS, la agenda de contactos, acceder a otras aplicaciones, etc. Son llamadas aplicaciones nativas porque son “nativas” de cualquiera que sea el dispositivo para el que fueron desarrolladas para usar. Estas son las aplicaciones que se encuentran dentro de las tiendas de las plataformas mencionadas anteriormente, como el Apple Store, Google Play, o Windows Phone Apps.
- Aplicaciones Web:** Una aplicación web es un sitio web que cumple con las funciones de una aplicación nativa, pero no se encuentra instalada en el dispositivo móvil. Se puede acceder a las mismas a través de un navegador web (Safari en Apple, Google Chrome en Android). La principal diferencia entre este tipo de aplicaciones es la accesibilidad. Si bien una aplicación nativa figura en la pantalla de su smartphone o tablet y para acceder lo único que debe hacer es tocar el ícono con su dedo, para acceder a una aplicación web se debe entrar a un navegador, y “buscarla” dentro de la web. Esto previene a la aplicación web de acceder y utilizar todas las características del dispositivo (cámara de fotos, GPS, etc.) contrariamente al acceso ilimitado de las aplicaciones nativas. A su vez, las aplicaciones web son más fáciles de crear y desarrollar y ofrecen como ventaja la compatibilidad entre plataformas, ya que no se encuentran desarrolladas para una plataforma específica, como sí lo están las nativas.
- Aplicaciones Híbridas:** Como su nombre lo sugiere, una aplicación híbrida es una combinación entre una aplicación nativa y una web. Ellas son desarrolladas para una plataforma en particular y se obtienen a través de las tiendas correspondientes a tales plataformas (Apple → Apple Store; Android → Google Play). Sin embargo, contienen un acceso al navegador web incrustado dentro de la aplicación. Al igual que las aplicaciones web, su construcción y desarrollo se puede realizar con mayor facilidad, y tienen la ventaja de contar con una mayor rapidez y de acceder a las características del dispositivo a las cuales las aplicaciones web no siempre tienen acceso, como la agenda de contactos, la cámara de fotos o la geolocalización por GPS.



En cuanto a las funcionalidades, las podemos clasificar según los grupos indicados en la Tabla número 2, “Clasificación de las apps según sus funcionalidades”:

TABLA 2: CLASIFICACIÓN DE APPS SEGÚN FUNCIONALIDADES. FUENTE: LIBRO BLANCO DE LAS APPS⁷⁰.

CLASIFICACIÓN DE APPS SEGÚN FUNCIONALIDADES	
Comunicaciones	Redes Sociales Mensajería Instantánea E-mail Navegadores Web Servicio de Noticias Voz IP
Multimedia	Visores de Gráficos o Imágenes Visores de Presentaciones Reproducción de Videos Reproducción de Audio Reproducción de <i>Streaming</i>
Juegos	Cartas o de Casino Puzle o Estrategia Acción o Aventura Deportes Deportes de Ocio
Productividad	Calendarios Calculadoras Diarios Notas, Recordatorios o Procesadores de Texto Hojas de Cálculo Servicios de Directorio Bancos o Finanzas
Viajes	Guías de Ciudades Convertidores de Monedas Traductores Mapas/GPS Itinerarios Programados Previsión Meteorológica
Utilidades	Gestores de Perfiles de Usuarios Salvapantallas Libretas de Direcciones Gestor de Procesos, Llamas o Ficheros
Compras	Lectores de Códigos de Barras y Bases de Datos de Producto Clientes de Tiendas Web

⁶⁹ Blog Aplicaciones Mviles (2013) *Aplicaciones híbridas: qué son y cómo se desarrollan y crean*. Recuperado 8 Mayo 2016, a partir de <http://blog.aplicacionesmovil.com/aplicaciones-celular/desarrollo-de-aplicaciones-hibridas>

⁷⁰ Mobile Marketing Association Spain (2011) *Libro Blanco de Apps*. Recuperado a partir de <http://www.mmaspain.com/wp-content/uploads/2015/09/Libro-Blanco-Apps.pdf>

	Subastas Cupones de Descuento Lista de Compras
Entretenimiento	Lectores de Libros Horóscopos Guías de Programación Recetas Cómicos
Bienestar	Seguimiento de Dietas Primeros Auxilios Consejos de Embarazos Entrenamientos Personales Guías de Salud

Esta clasificación representada en la tabla 2 se ve ilustrada, en rasgos más generales, en el artículo “For mobile devices, think apps, not ads” de Sunil Gupta para la Revista Harvard Business Review⁷¹, en donde se las agrupa en 5 categorías: Juegos y Entretenimiento, Redes Sociales, Utilidades, “Discovery” y Marcas.

2.1.8.1 Apps Móviles vs. Sitios Móviles

Como ya hemos diferenciado, las apps móviles son diferentes a los sitios móviles ya que están programados de formas opuestas. El hecho de que hoy una empresa elija tener su propia app le puede traer mayores ventajas, ya que podrá sacar mejor provecho de las terminales móviles del dispositivo, es decir, podrá tener mejor funcionalidad. Entre ellas encontramos el hecho de que una app funcione mejor cuando hay baja o nula conectividad a internet, la posibilidad de enviar notificaciones al usuario y la utilizations de la cámara o la geolocalización.

Las nuevas tecnologías en materia de celulares y sus capacidades mejoradas, permiten la creación de aplicaciones que integren mejor las funcionalidades del teléfono, mejorando así sus servicios y brindando una experiencia de satisfacción aumentada. Algunas de las mejoras que se han incluido en los últimos años son: el GPS, cámaras de foto y video HD, rotación de pantalla, memorias más potentes que permiten ejecutar varias apps a la vez y mayor resolución que soporta gráficos 3D.

Otra ventaja para las empresas o marcas es que una app permite aumentar la presencia y notoriedad de las mismas ya que- al estar instaladas en los dispositivos-, sirven como recordatorio para los usuarios y pueden vencer más fácilmente a la competencia. También les permite comunicarse de manera directa y personalizada con cada usuario. Finalmente, una aplicación, es otro medio por el cual una empresa puede llegar a cumplir sus objetivos de negocio, entre ellos podemos nombrar: mejorar notoriedad e imagen de marca, fidelización de clientes, gestión del trabajo, generar ingresos extra a través de publicidad o venta de la app en sí misma y generar un nuevo canal de venta de productos o servicios.

Por último, en cuanto a los usuarios, los beneficios de tener una app se traducen en una mayor facilidad para acceder al contenido- ya que están disponibles en cualquier momento y lugar y almacenan las informaciones de forma segura para que puedan estar logueados de manera constante-, la posibilidad de personalizar la app al gusto del usuario, acceder a un historial de uso y poder efectuar compras -o en sus términos en inglés, “in-app purchases”- de productos y servicios.

⁷¹ Gupta, S. (2013). *For Mobile Devices, Think Apps, Not Ads*. Harvard Business Review. Recuperado 11 Mayo 2016, a partir de <https://hbr.org/2013/03/for-mobile-devices-think-apps-not-ads>

Apps vs. Sitios Móviles



GRÁFICO 12: "APPS VS. SITIOS MÓVILES", FUENTE: SMART INSIGHTS⁷²

2.1.9 Estrategias para Apps

Hemos dicho que la Web 2.0 fue una revolución; y vimos como Internet es hoy una parte integrada de nuestras vidas, con tendencias basadas en los conceptos de movilidad y tiempo real. Pero, los cambios fueron el resultado de una evolución en el pensamiento y de la realidad de los consumidores.

El comportamiento del consumidor ha cambiado, son irracionales y homogéneos. Gracias a las libertades de la web- y sus plataformas- los usuarios tienen acceso a una multitud de canales diferentes y de contenidos variados que los rodean constantemente, abriéndose las puertas a conocimientos o ideas a las que antes no podían llegar. De aquí surge un concepto llamado *always-on*, que ilustra este interés general por una gran variedad de tópicos y la necesidad constante de estar conectado investigando, de estar relacionándose con los demás.

Entonces, ante todos estos cambios, ¿Cómo han tenido que evolucionar las empresas? Ciertamente el marketing tradicional, por más de seguir teniendo un gran papel en el día a día, no alcanza a cubrir las necesidades del público actual. El primer gran cambio en el marketing fue la aparición de la 5ta P al mix de marketing: el *peer*. Y, al incluirlo, se ha modificado toda la concepción en torno a esta nueva figura. Se han creado nuevos departamentos dentro de las empresas y surgieron nuevos puestos laborales- como el *social media manager*, *community manager* y el *customer excellence satisfaction manager*.

Pero además del cambio estructural apareció el cambio en la estrategia. Podemos afirmar que hoy en día el éxito de una empresa está a sólo un click de distancia. Un pequeño error puede viralizarse en cuestión de segundos, pudiendo alcanzar a millones de personas que pueden ser sus clientes actuales o potenciales. Un problema muy común en las empresas es que ven Internet como otro

⁷² Chaffey, D. (2016). *Mobile Marketing Statistics Compilation*. Smart Insights. Recuperado 11 Mayo 2016, a partir de <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>

medio de publicidad tradicional en donde hablar de sus productos. Pero, como hemos visto, los usuarios **no** quieren ver anuncios publicitarios, quieren que las empresas le brinde un **valor agregado**. Lo más importante cuando se debe realizar una campaña de marketing digital y relaciones públicas es, pura y exclusivamente, el **cliente**.

Dada la reciente tendencia de conexión a través de los móviles, las empresas deben ahora superar un nuevo desafío: captar la atención del público. Como ya dijimos, el celular ya es tan parte de nuestra vida que, para algunos, **es** su vida. El 68%⁷³ de las personas observa su teléfono dentro de los primeros 15 minutos después de despertar y chequea su teléfono 150⁷⁴ veces al día. El 87%⁷⁵ de los millennials portan consigo este dispositivo noche y día y pasa 177⁷⁶ minutos conectado al mismo.

El hecho de que las personas pasen tanto tiempo en su celular significa que están constantemente bombardeados de miles de posts constantes mientras que, en simultáneo, realizan sus actividades diarias.

Según Nielsen, empresa americana que realiza estudios de mercado, “la proliferación de los dispositivos móviles nos ha transformado en una sociedad dirigida por aplicaciones (app-driven society)”⁷⁷.

“Antes de disfrutar una taza de café cada mañana, es muy probable que ya hayas entrado a una app móvil para empezar tu día. Ya sea para saber cómo llegar a tu reunión, hacer tu rutina en el gym o hasta agregar el costo de tu latte a tu presupuesto semanal, hay una sola cosa incuestionable: las apps son ahora una parte integral de nuestros micro-momentos diarios...”⁷⁸

Hoy en día, los usuarios pasan 90%⁷⁹ de su tiempo de presencia móvil en aplicaciones. La mayor parte de este tiempo lo utiliza en redes sociales- alrededor del 12%⁸⁰. Se estima que la población utiliza entre 22 y 29 apps por mes, según su rango de edad y pasa entre 21-37 horas en ellas.⁸¹

“Propietarios de smartphones de entre 25-44 años usan la mayor cantidad de apps por mes (29 apps, en promedio), pero aquellos de entre 18-24 años pasan la mayor cantidad de tiempo (37 horas, 6 minutos). Este tiempo utilizado va decreciendo con la edad, pero evidentemente las apps están jugando un papel importante en la vida de todos los usuarios de smartphones.”⁸²

⁷³ Adams, L., Burkholder, E., & Hamilton, K. (2016). *Micro-Moments: Your Guide to Winning the Shift to Mobile* (1st ed.). Google. Recuperado a partir de <https://think.storage.googleapis.com/images/micromoments-guide-to-winning-shift-to-mobile-download.pdf>

⁷⁴ Adams, L., Burkholder, E., & Hamilton, K. (2016). *Micro-Moments: Your Guide to Winning the Shift to Mobile* (1st ed.). Google. Recuperado a partir de <https://think.storage.googleapis.com/images/micromoments-guide-to-winning-shift-to-mobile-download.pdf>

⁷⁵ Adams, L., Burkholder, E., & Hamilton, K. (2016). *Micro-Moments: Your Guide to Winning the Shift to Mobile* (1st ed.). Google. Recuperado a partir de <https://think.storage.googleapis.com/images/micromoments-guide-to-winning-shift-to-mobile-download.pdf>

⁷⁶ Adams, L., Burkholder, E., & Hamilton, K. (2016). *Micro-Moments: Your Guide to Winning the Shift to Mobile* (1st ed.). Google. Recuperado a partir de <https://think.storage.googleapis.com/images/micromoments-guide-to-winning-shift-to-mobile-download.pdf>

⁷⁷ Nielsen,. (2014). *Smartphones: So Many Apps, So Much Time*. Nielsen.com. Recuperado 17 Mayo 2016, a partir de <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/smartphones-so-many-apps--so-much-time.html>

⁷⁸ Tiongson, J. (2015). *Mobile App Marketing Insights: How Consumers Really Find and Use Your Apps*. Think with Google. Recuperado 10 Mayo 2016, a partir de <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/mobile-app-marketing-insights.html>

⁷⁹ Chaffey, D. (2016). *Mobile Marketing Statistics Compilation*. Smart Insights. Recuperado 11 Mayo 2016, a partir de <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>

⁸⁰ Chaffey, D. (2016). *Mobile Marketing Statistics Compilation*. Smart Insights. Recuperado 11 Mayo 2016, a partir de <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>

⁸¹ Nielsen,. (2014). *Smartphones: So Many Apps, So Much Time*. Nielsen.com. Recuperado 17 Mayo 2016, a partir de <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/smartphones-so-many-apps--so-much-time.html>

⁸² Nielsen,. (2014). *Smartphones: So Many Apps, So Much Time*. Nielsen.com. Recuperado 17 Mayo 2016, a partir de <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/smartphones-so-many-apps--so-much-time.html>

Finalmente, como vemos en el Tabla núm. 2 “Resumen de Utilización de Apps Móviles”, se descargaron alrededor de 102.062 millones de apps en 2015 y se espera que este número incremente un 2,63% para el 2017, alcanzando 268.692 millones de apps.

TABLA 3: “RESUMEN DE UTILIZACIÓN DE APPS MÓVILES”, FUENTE: STATISTA⁸³

Resumen de Utilización de Apps Móviles ⁷⁶	
Número de apps móviles descargadas a nivel mundial	102062 m
Número estimado de apps móviles a descargar en 2017	268692 m
Número de apps móviles gratis descargadas	92.88 mm
Número de apps móviles pagas descargadas	9.19 mm
Beneficios mundiales producidas por apps móviles	USD\$41.1mm

Entonces, ¿Cómo hacer para captar la atención? Google ha creado un concepto llamado micro-momentos. Éstos son pequeños momentos en la vida de las personas que suceden de manera espontánea durante el día y que las empresas deben identificar, actuar y controlar si quieren tener éxito. Los micro-momentos más importantes para el marketing son: Quiero-saber (*I-Want-to-Know Moments*), Quiero-Ir (*I-Want-to-Go Moments*), Quiero-Hacer (*I-Want-to-Do Moments*) y Quiero-Comprar (*I-Want-to-Buy Moments*). El hecho de que una empresa esté presente en estos 4 momentos, puede convertirlos en la elección de los usuarios, siempre y cuando aquello que hayan aportado les agregue valor.

“Cuando alguien agarra su teléfono móvil, probablemente lo hace para aprender, hacer, encontrar o comprar algo en ese instante. Ya sea una búsqueda, interacción con aplicaciones, visitas a sitios móviles o hasta un video visto de Youtube, estos micro-momentos suceden constantemente. Tienes que estar ahí para ellos... El hecho de aparecer hace que tu marca siga siendo candidata a ser elegida, no sólo vista. Al estar presente, tu marca tiene la chance de satisfacer las necesidades de los consumidores en ese momento, acompaña a las personas a través de su decisión de compra y profundiza su lealtad. Así es como las marcas ganan su lugar en el mundo móvil.”⁸⁴

Hay que tener en cuenta que, en esta nueva era tecnológica, las personas descargan aplicaciones diariamente pero, como empresas, ahora debemos asegurarnos que los usuarios no las abandonen y continúen usándolas.

Un estudio de investigación realizado por Google e Ipsos⁸⁵ destaca como las personas descubren y se involucran con las aplicaciones y que es lo que las marcas pueden hacer con su estrategia al respecto. Los dos puntos claves para desarrollar la misma son: crear conciencia y hacer conocer la app y mantener a la audiencia.

⁸³ Statista (2016). *Statistics and Facts about Mobile App Usage*. Recuperado el 7 de Mayo 2016, a partir de <http://www.statista.com/topics/1002/mobile-app-usage/>

⁸⁴ Adams, L., Burkholder, E., & Hamilton, K. (2016). *Micro-Moments: Your Guide to Winning the Shift to Mobile* (1st ed.). Google. Recuperado a partir de <https://think.storage.googleapis.com/images/micromoments-guide-to-winning-shift-to-mobile-download.pdf>

⁸⁵ Tjongson, J. (2015). *Mobile App Marketing Insights: How Consumers Really Find and Use Your Apps*. Think with Google. Recuperado 10 Mayo 2016, a partir de <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/mobile-app-marketing-insights.html>

La primera involucra hacer que la aplicación pueda ser descubierta más allá del app store, y que se pueda encontrar fácilmente en todas instancias posibles mientras usan su Smartphone, incluido el buscador, mientras navegan por otros sitios de internet.

Tipos de anuncios que influyen la descarga de aplicaciones

Los anuncios en el buscador son efectivos en la descarga

Tipos de anuncios que motivaron la descarga de aplicaciones móviles en los usuarios cuyas descargas fueron influenciadas por anuncios en los teléfonos móviles



Fuente: Google/Ipsos, Mobile App Marketing Insights: How Consumers Really Find and Use Your Apps (U.S.), May 2015.

GRÁFICO 13: TIPOS DE ANUNCIOS QUE INFLUENCIAN LA DESCARGA DE APLICACIONES. FUENTE: GOOGLE⁸⁶

La segunda, incluye clarificar el valor de la aplicación para atraer a los usuarios a que la usen y re-usen, probando el valor y la utilidad de tu aplicación. El valor y los beneficios que el negocio ofrece es uno de los grandes activos para la estrategia de marketing.

Incentivos para reiniciar el uso de aplicaciones no utilizadas o desinstaladas



Fuente: Google/Ipsos, Mobile App Marketing Insights: How Consumers Really Find and Use Your Apps (U.S.), May 2015.

GRÁFICO 14: LOS INCENTIVOS PARA EL USO DE APLICACIONES. FUENTE: GOOGLE.⁸⁷

Para poder realizar ambas estrategias con éxito, debemos identificar el target (dónde está y cómo llegar a él) y hacer una campaña en redes, medios especializados e, incluso, en otras aplicaciones,

⁸⁶ Tjongson, J. (2015). *Mobile App Marketing Insights: How Consumers Really Find and Use Your Apps. Think with Google*. Recuperado 10 Mayo 2016, a partir de <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/mobile-app-marketing-insights.html>

⁸⁷ Tjongson, J. (2015). *Mobile App Marketing Insights: How Consumers Really Find and Use Your Apps. Think with Google*. Recuperado 10 Mayo 2016, a partir de <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/mobile-app-marketing-insights.html>

teniendo en cuenta los siguientes puntos, propuestos por *Gideon Kimbrell*⁸⁸, *Greg Satell*⁸⁹, *John Rampton*⁹⁰

- **Experiencia del consumidor:** es crucial identificar a la audiencia, para obtener feedback y que el usuario pueda hacer críticas, y leer reseñas acerca de cómo funciona la aplicación.
- **Tener una sólida atención al cliente:** Las personas hoy en día esperan obtener respuestas y el servicio que quieren, personalizado. Una manera es invitándolos a compartir su email para mantenerlos actualizados de las promociones. Estos momentos pasan constantemente y cuanto mejor conectado se este, se obtendrán mejores resultados acerca de lo que la gente busca.
- **Word of mouth:** incluso en la era digital, no se puede subestimar el poder de las referencias, especialmente en el contexto de la campaña de marketing. Es una de las mejores maneras para hacer crecer la base de usuarios.
- **Buscar resolver un problema:** Las personas van a las aplicaciones para facilitar su rutina y probablemente vuelvan a usarlas si satisface un propósito específico. Varios artículos muestran que las aplicaciones que simplifiquen las vidas de los usuarios son las que van a ser usadas con frecuencia. Con esta tendencia de conectividad, los teléfonos móviles se convierten en “plataformas de vida” y “asistentes personales”, que nos acompañan en el día a día, desde en el entretenimiento, o para conducir, o cuidar la salud.
- **Innovar, y mejorar constantemente:** invertir en relaciones públicas puede ser el primer paso clave para hacer notar las aplicaciones a la audiencia y llegar a influyentes de la industria que atraerán “early adopters”. Los grupos de influyentes pueden ser bloggers populares, periodistas de publicaciones tecnológicas, o personas conocidas en el mundo online. Las búsquedas indican que los usuarios se inclinan más positivamente con los reviews de expertos que incluso con otros anuncios tradicionales. Además se debe tomar ventaja del social media y hacer crecer su presencia para promocionar la aplicación y crear un diálogo constante entre la app y los usuarios. Estos canales van a difundir la aplicación y llevar a que se descargue.
- **Considerar convenios y aliarse con locales:** se pueden buscar alianzas estratégicas para lograr una mayor llegada al público y volver sustentable la aplicación.

Para los marketers hay una tendencia de crear un alcance para su portfolio o marca que les quede bien a todos, en todos los lugares del mundo. Pero en la era digital se deben cambiar ciertos aspectos para captar la atención de todos los públicos.

Edith Yeung⁹¹, define localización como la adaptación de la aplicación móvil para que reúna los requerimientos de un target específico e internacionalizar como el diseño y desarrollo de la aplicación

⁸⁸ Kimbrell, G. (2014). *Five Killer Marketing And Distribution Strategies For Your App*. *Forbes.com*. Recuperado 7 Mayo 2016, a partir de <http://www.forbes.com/sites/theyec/2014/07/18/five-killer-marketing-and-distribution-strategies-for-your-app/#5ab1fea45748>

⁸⁹ Satell, G. (2013). *4 Principles of Marketing Strategy In The Digital Age*. *Forbes.com*. Recuperado 6 Mayo 2016, a partir de <http://www.forbes.com/sites/gregsatell/2013/04/16/4-principles-of-marketing-strategy-in-the-digital-age/#2875fab495c>

⁹⁰ Rampton, J. (2016). *10 Marketing Strategies Your Company Needs in 2016*. *Forbes.com*. Recuperado 7 Mayo 2016, a partir de <http://www.forbes.com/sites/johnrampton/2016/02/05/10-marketing-strategies-your-company-needs-in-2016/3/#5645c325780c>

⁹¹ Yeung, E. (2012). *How to Launch Your App in an International Market*. *Mashable*. Recuperado 7 Mayo 2016, a partir de <http://mashable.com/2012/02/13/mobile-apps-international/#aeYWOgPIQq8>

para operar a nivel local en el target audiencia, que varía en la región, cultura y lenguaje. Para ir plenamente con la estrategia de internacionalización se necesita:

- Localizar la página web o blog.
- Localizar el marketing para el social media.
- Localizar la estrategia de atracción y retención del cliente.
- Contratar servicios locales de relaciones públicas, atención al cliente, y de soporte legal.
- Aplicar a una patente local.

Cuando se va a entrar en diferentes mercados es necesario tener un plan para localizar la aplicación en estos nuevos países y luego poder evaluar los resultados. ¿Se va a localizar toda la aplicación o solo se adaptarán unas pocas características para los usuarios de ese país? Son algunas de las cuestiones que se deben tener en cuenta. Es conveniente empezar por ciudades puntuales para luego expandirse en todo el país.

Muchos programadores crean aplicaciones móviles inteligentes, innovadoras que pueden parecer universales pero luego prueban no ser tan globales. Desarrollar una aplicación en un solo idioma evita que alcance nivel global, por lo que no se debe detener ahí. Hacer la aplicación internacional es una estrategia que no se puede pasar por alto. Localizar la aplicación añadiendo diferentes lenguajes es una parte crítica de la estrategia de marketing. Simplemente traduciendo la aplicación puede ser una manera de testear los mercados y evaluar si los potenciales usuarios la buscan o no. Así como también optimizar el nombre, logo, la descripción, y cambiar las palabras claves en buscadores basados en el mercado local y sus requerimientos.

Otra cuestión a tener en cuenta es si es viable el plan de monetización, en los nuevos mercados. En América del Norte y Europa por ejemplo las tarjetas de crédito no son una barrera. En cambio algunos países emergentes no están acostumbrados o no poseen tarjetas de crédito para realizar pagos a través de aplicaciones. Algunas apps deben aceptar el efectivo en delivery o ajustar el modelo de precio para evitar estos problemas y aprovechar las oportunidades en el mercado.

Así como también investigar si los países a los que se apuntan cuentan con los teléfonos y la tecnología adecuada para que la aplicación pueda funcionar.

Con estos elementos en mente, buscando los recursos para hacer accesible la aplicación a la audiencia, se empieza a internacionalizar. El nuevo mantra del marketing es la localización, ya que es una de las maneras más poderosas de identificación y entrega de la intención de los consumidores tiempo real. El objetivo es crear incentivos y compromiso en los usuarios. La localización es crítica para apuntar a estos precisos momentos de toma de decisiones.

En conclusión, dado al nuevo perfil de consumidor, que está always on y busca historias dignas de transmitir, las empresas deben ser lo suficiente astutas para encontrar y crear contenido novedoso y útil para los usuarios en los micro-momentos en que éstos más lo necesitan. Además, deberán adoptar estrategias móviles que puedan llegar a usuarios de todo el mundo, teniendo en cuenta las adaptaciones que satisfagan las necesidades locales.

2.2 Uber

Uber Technologies Inc. es una empresa multinacional fundada en San Francisco, Estados Unidos que ofrece un servicio de transporte privado, a través de una aplicación móvil para smartphones.

La empresa fue fundada en el año 2009 por Travis Kalanick y Garret Camp; en respuesta a la necesidad percibida por los fundadores de conseguir un medio de transporte barato y de forma inmediata.

Hoy en día, el servicio se encuentra disponible en más de 400 ciudades y está valuada en \$ 10,61 Billones de dólares americanos.

Actualmente más de 4.000 personas integran su equipo de trabajo bajo el término de empleados registrados. Los conductores, en casi todas las ciudades, trabajan de manera independiente- como agentes privados.

2.2.1 El Servicio

El servicio comienza mediante la solicitud de viaje del cliente. Paso seguido, los choferes disponibles en el área reciben una alerta de dicha solicitud y toman el viaje. La pantalla principal de la app refleja un mapa en el cual figura su ubicación actual obtenida a través del GPS de su smartphone, la variedad de servicios disponibles, la opción de solicitar un presupuesto para el viaje ingresando el destino final y un botón que permite pedir un Uber junto con un estimativo del tiempo de llegada.

Una vez dentro del vehículo, el pasajero puede ver en tiempo real el trayecto que se va realizando a través de la pantalla principal, enviar tiempos estimativos de arribo por mensaje de texto, etc.

Una vez que se llega al destino, el pago se realiza automáticamente a través de la tarjeta de crédito y la factura se envía por e-mail al cliente. Luego de finalizado el viaje, se le pide al cliente que valore al conductor, y al conductor que valore al cliente en una escala de una a cinco estrellas.

2.2.1.1 ¿Qué Servicios se Encuentran Disponibles?

TABLA 4: SERVICIOS DISPONIBLES. FUENTE: UBER APP.

	Miami	Nueva York	Londres	Buenos Aires	París
UberX	✓	✓	✓	✓	✓
UberXL	✓	✓	✓	✗	✗
UberBLACK	✗	✓	✗	✗	✗
UberPOOL	✓	✓	✓	✗	✓
UberLUX	✓	✗	✓	✗	✗
UberTAXI	✗	✓	✓	✗	✗
UberGREEN	✗	✗	✗	✗	✓
UberBIKE	✗	✗	✗	✗	✗
UberVAN/SUV	✓	✓	✗	✗	✓
UberEATS	✗	✓	✓	✗	✓
Otro	✗	UberWAV UberRUSH Car Seat	UberEXEC UberASSIST UberWAV	✗	✗

Los servicios que provee Uber son los siguientes:

- UberX: Es el servicio básico de Uber. Es el más económico, cuenta con espacio para hasta 4 personas. En la mayoría de las ciudades, deben ser vehículos con no más de 8 años de antigüedad. En Europa los más comunes son sedanes como por ejemplo Toyota Prius y Honda Accord, pero si bien deben ser siempre de 5 puertas, la lista de vehículos que pueden entrar en esta categoría es muy amplia. Se encuentra disponible en todas las ciudades en las que funciona la aplicación.
- UberXL: Al contar con capacidad para hasta 6 pasajeros, y como lo indica su nombre, es la versión “extra large” del servicio básico de Uber. Al igual que UberX, su límite de antigüedad es de 8 años en la mayoría de las ciudades. Generalmente es una camioneta o minivan, los modelos más comunes son Ford Galaxy y Citroen C4 Grand Picasso, pero la lista de modelos permitidos es muy amplia. El costo es mayor al de UberX.
- UberBLACK: Es el servicio ejecutivo de lujo básico de Uber. Son sedanes de última generación, como por ejemplo Audi A6/A7, BMW 5 Series, Cadillac XTS, Jaguar XF, etc. Deben contar con determinadas características como seguro comercial, choferes con licencias profesionales, permiso para ir a aeropuertos de la zona (cuando sea requerido), debe contar con interiores de cuero y exterior de color negro, etc.
- UberPOOL: Es una modalidad aplicada a los vehículos de UberX, la cual permite compartir el viaje con otra persona y dividir el costo. El mismo vehículo puede responder tanto a pedidos de UberX como de UberPOOL, la diferencia se encuentra únicamente en la experiencia del usuario.
- UberLUX: Es una modalidad del Black Car de Uber, con un nivel de lujo superior, con capacidad para transportar hasta 4 pasajeros. Los vehículos que pueden utilizar esta categoría son un grupo reducido de marcas de alta gama como por ejemplo Audi A8, BMW 7 Series, Jaguar XJ, Porsche Panamera, Tesla Modelo S, etc. Debe contar con requerimientos especiales como seguro comercial, choferes con licencias profesionales, permiso para ir a aeropuertos de la zona (cuando sea requerido), debe contar con interiores de cuero y exterior de color negro, etc.
- UberTAXI: Esta modalidad se encuentra disponible para los taxis normales de cada ciudad en la que la misma está presente. Los autos tienen el único requerimiento de ser taxis con todos los documentos requeridos por la ciudad a la que pertenecen. Lo único que hace Uber en esta modalidad es conectar al pasajero con el chofer. La tarifa y la forma de pago, son las que maneja el taxi de forma regular en cada ciudad. No hay precio fijo, corre por el taxímetro.
- UberGREEN: Es una nueva modalidad cuya intención es reducir las emisiones de dióxido de carbono al medio ambiente. Es una variación de UberX, en la cual los vehículos deben ser completamente eléctricos o híbridos. La tarifa es la misma que UberX, y en algunas ciudades permite combinar esta modalidad con UberPOOL.
- UberBIKE: Esta es una modalidad que se encuentra disponible únicamente en la ciudad de Amsterdam, en la cual el 50%⁹² de la población usa la bicicleta a diario como medio de transporte. El propósito de esta modalidad no es reemplazar a la misma, sino transportar al pasajero junto con su bicicleta cuando ya se encuentre cansado de pedalear. La tarifa es la misma de UberX más un extra por llevar la bicicleta. Los requerimientos de los vehículos también son los mismos que los de UberX, sólo que deben contar con un soporte para bicicletas.

⁹² Wong, Y. (2016). 'UberBIKE' Debuts In Bike-Friendly Amsterdam For Weary Cyclists, Festival Goers - DesignTAXI.com. Designtaxi.com. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <http://designtaxi.com/news/386497/UberBIKE-Debuts-In-Bike-Friendly-Amsterdam-For-Weary-Cyclists-Festival-Goers/>

- UberVAN/SUV: Esta también es una modalidad del Black Car de Uber. Deben ser camionetas de última generación con capacidad para hasta 6 pasajeros. Son modelos de alta gama como por ejemplo Cadillac Escalade SUV, Chevrolet Suburban, Lexus LX, Mercedes-Benz GL-Class, etc. Debe contar con requerimientos especiales como seguro comercial, choferes con licencias profesionales, permiso para ir a aeropuertos de la zona (cuando sea requerido), debe contar con interiores de cuero y exterior de color negro, etc.
- UberEATS: Es el servicio de delivery de comida de Uber. Se encuentra disponible sólo en un número reducido de ciudades, pero se está expandiendo rápidamente. Funciona en colaboración con un número de restaurantes del área en cuestión y conecta a los mismos con los usuarios. La forma de pago es la misma que la del servicio de transporte, con tarjeta de crédito a través de la aplicación. Uber ha desarrollado una aplicación especial de UberEATS, independiente de Uber tradicional.
- UberWAV: Disponible sólo en unas pocas ciudades, la sigla WAV responde a "Wheelchair Accessible Vehicles". Es otra modalidad del servicio UberX, y la tarifa es la misma. El único requerimiento extra que deben tener los vehículos es que sean accesibles para sillas de ruedas.
- UberRUSH: Es el servicio de mensajería de Uber. Se encuentra apuntado a pequeños comercios locales que realizan ventas que requieren que el producto se entregue en la puerta del comprador.
- UberASSIST: Disponible sólo en unas pocas ciudades, es otra modalidad del servicio UberX, con la misma tarifa. Lo que tienen de diferente esta opción es que los conductores se encuentran entrenados para brindar un servicio especializado de asistencia para pasajeros con discapacidades o de tercera edad que lo requieran. Consecuentemente, los vehículos deben estar acondicionados para transportar sillas de ruedas plegadas, andadores y scooters.
- UberEXEC: Es el servicio original con el que nació Uber, antes de adaptarse a las particularidades de los diferentes mercados a los cuales se iba expandiendo. Si bien con un nombre diferente (en un principio se llamaba UberBLACK, pero ese servicio cambió, dejando a UberEXEC con las características del servicio original), este servicio aún se encuentra disponible en algunas ciudades, pero la popularidad de UberX lo ha sobrepasado por completo. Deben ser vehículos con no más de 5 años de antigüedad, con capacidad para hasta 4 pasajeros. Con una tarifa intermedia entre UberX y UberLUX, brinda servicios extra durante el viaje como por ejemplo cargador de smartphone.
- UberCARSEAT: Otra variación de UberX, mantiene las mismas tarifas, pero los vehículos se encuentran acondicionados para transportar niños y bebés, con asientos especializados, brindando mayor seguridad para el transporte de los mismos.

2.2.2 Modelo de Negocios y Ventaja Competitiva

2.2.2.1 El Negocio: Actividades y Recursos

Como hemos dicho en el apartado anterior, Uber es una empresa que brinda una solución de transporte a los ciudadanos, a través del uso de una plataforma tecnológica- es decir, una aplicación. El servicio está disponible con tan sólo hacer clic en un botón, algo inimaginable hace tan sólo unos años. Pero, como dijo Kalanick en su entrevista con Charlie Rose⁹³, la empresa sólo existe gracias a

⁹³ *Charlie Rose Interviews Travis Kalanick. (2016). YouTube. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=UISV2cLQ9AY>*

los smartphones y la tendencia de las personas a estar siempre conectados a través de un dispositivo móvil. Este hecho es, tal vez, el justificativo por el cual Uber se considera como una empresa tecnológica y no de transporte.

Pero la plataforma no es el único activo crítico de la empresa. Los empleados permanentes juegan un rol importante, dado que se ocupan de dar todas las actividades de soporte que aumentan el valor de la proposición del servicio. Entre ellas podemos nombrar las actividades de marketing- claves para la inserción exitosa de ciudad a ciudad-, la adquisición y fidelización de clientes, el establecimiento de partnerships- tanto con las autoridades de cada ciudad como con empresas socias-, brindan soporte al consumidor y a los conductores, realizan la contratación y el pago a conductores y se encargan de todas las tareas referentes a planificación de expansión y mejoramiento del producto.

También podemos nombrar a los conductores como un recurso indispensable. Pero, a diferencia de los anteriores, éstos son recursos externos de la empresa. Según Kalanick, en su comunicado por el 5to aniversario de Uber⁹⁴, los conductores son el corazón de la empresa y la única razón por la cual han llegado a su posición actual en el mercado.

2.2.2.2 Propuesta de Valor y Ventaja Competitiva

2.2.2.2.1 La Propuesta de Valor

Uber tiene como misión proporcionar un “sistema de transporte confiable como el agua corriente, en todos lados, para todos” (*Transportation as reliable as running water, everywhere, for everyone*); y un transporte confiable es, en su visión, un sistema de transporte más inteligente, con menor cantidad de autos y mayor acceso, más seguro, barato y confiable- que cree puestos de trabajo con alto margen de ganancias.

Para lograr cumplir con este propósito, Uber ofrece un valor diferenciado tanto para sus usuarios/viajeros como para los conductores, que incentiva a que más personas se unan a su red- acelerando el proceso de inserción en los distintos mercados y, por ende, el cumplimiento de su misión.

Cuando hablamos en términos de conductores, Uber ofrece una oportunidad laboral en la cual no existen horarios fijos y cada uno puede elegir el momento en el cual desea trabajar para la empresa- beneficio que supone el mayor valor agregado dado que ellos están en disconformes con el sistema actual que supone rondar por las calles por una determinada cantidad de horas sumado al hecho de tener que gastar una fortuna en el alquiler del taxi y los bajos salarios propuestos por las agencias, cuenta Kalanick en su comunicado de prensa. Este hecho se confirma con el estudio realizado por la empresa Benenson Strategy Group a los conductores americanos, *The Driver Roadmap*⁹⁵, en el cual 63% de los conductores afirma que ésta es una de las principales razones por las cuales elige trabajar para Uber.

En segundo lugar, Uber les permite ganar suficiente dinero para que los conductores se sientan satisfechos, ya sea que lo hagan como trabajo principal o part-time. Según el estudio anteriormente señalado, Uber representa un flujo de dinero adicional para el 73% de los conductores que les ayuda a sostener a su familia. Además, 88% de los antiguos taxistas y 74% de los que trabajaban en otro tipo de servicio de transporte- como limusinas o remises- han pasado a elegir Uber por esta razón y,

⁹⁴ Uber Global (2015) *5-Year Anniversary Remarks from Uber CEO Travis Kalanick*. Recuperado 29 Mayo 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/5-years-travis-kalanick/>

⁹⁵ Uber New York (2015) *The Driver Roadmap Where Uber Driver-Partners Have Been, And Where They're Going*. Recuperado a partir de https://newsroom.uber.com/wp-content/uploads/2015/01/BSG_Uber_Report.pdf

de ellos, el 59% afirma que sus ganancias aumentaron desde que se han unido a la empresa. Finalmente, el total de los conductores ahora gana, en promedio, 19 dólares por hora.

Otras de las ventajas por las cuales los conductores prefieren trabajar para Uber se centran en mayor estabilidad económica (61%), mejor balance entre vida personal y laboral (70%) y seguridad personal y confianza (56%).

En cuanto a los usuarios y consumidores del servicio, según Kalanick⁹⁶, las tres grandes fuentes de valor son: En primer lugar, la seguridad. El hecho de permitir calificar a los choferes y ser calificados brinda mayor tranquilidad y transparencia al servicio. Además, se realizan chequeos al historial de cada "driver-partner" y los viajes cuentan con un seguro de vida. A esto se suma la ventaja de saber quién será el conductor designado, su contacto, patente, localización exacta rastreada por GPS, el hecho de poder enviar el estado de tu viaje a otra persona y de tener un número de contacto directo con las oficinas de Uber, en caso de verse enfrentado con algún tipo de problema.

La segunda es la confianza y exactitud con la que trabaja la empresa. Esto está dado, en su mayoría, gracias a que la misma puede rastrear la demanda global de una ciudad y- manejando sus algoritmos, como por ejemplo el price surge- asegurarse de que la oferta responda a dicha demanda. Esto también significa que no hay límite territorial para el funcionamiento del servicio, es decir, todas las áreas de una ciudad son consideradas iguales, en contraposición a otros medios que tienen rutas definidas o simplemente deciden no llegar hasta el área deseada por cuestiones como la inconveniencia del viaje en términos de ruta, pago mínimo, etc.

Y, por último, destaca a Uber como una opción más asequible para los usuarios, mencionando que en la mayoría de las ciudades, el UberX, cuesta la mitad del precio que un taxi y resaltando el hecho de que hasta es más conveniente que utilizar un vehículo propio cuando uno tiene en cuenta todos los gastos relacionados a la manutención del mismo.



⁹⁶Uber Global (2015) 5-Year Anniversary Remarks from Uber CEO Travis Kalanick. Recuperado 29 Mayo 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/5-years-travis-kalanick/>

2.2.2.2.2 La Ventaja Competitiva

La creación de Uber vino a romper con un sistema de transporte que era ineficiente, insuficiente y discriminatorio. El mercado automovilístico alcanza 1 billón (mil de millones) de autos, de los cuales sólo el 4% es utilizado de forma regular. El restante 96% del tiempo, las personas no utilizan sus vehículos y, el hecho de tenerlos aparcados tanto en garajes como en la vía pública, representa un ocupamiento del espacio del 15%- en promedio- de las ciudades.

Para empeorar el panorama, cuando las personas deciden, finalmente, utilizar sus vehículos generan serios problemas en cuanto a la congestión ciudadana: hoy en día, hemos alcanzado un promedio de 2 días al año atascados en el tráfico, 20% de las emisiones de carbono que degradan la capa de ozono son generadas por los vehículos parados en dicho tráfico y cada 52 minutos existe una muerte por conductores alcoholizados en la vía pública.

Finalmente, la oferta de transporte existente hasta el momento, no lograba responder a las necesidades de los viajeros. Es posible afirmar que el transporte público amortiguaba varias de las causas expuestas pero no respondía a las necesidades de comodidad, mientras que los taxis o servicios de autos privados responden a éstas últimas pero no a las primeras. Todo esto, sumado al hecho de que hay varias áreas en las ciudades en las cuales las redes de transporte público no se han desarrollado y no existe la posibilidad de llegar mediante un servicio privado.

Dentro de este marco, Uber vino a romper con el sistema propuesto y brindar a sus consumidores y a la sociedad entera una nueva alternativa de movilidad que se ajusta a todas sus necesidades y les provee de valor agregado.

Podríamos resumir, entonces, las ventajas competitivas de Uber en las siguientes:

1. Servicio de Calidad: los usuarios contamos ahora con una nueva alternativa de transporte confortable, de alta calidad y confort, en el cual podemos transportarnos sin intercambiar dinero físico (pago con tarjetas de crédito), que es rápido, simple y conveniente.
2. Costos Reducidos: el hecho de tratar a los conductores como asociados y de no establecerse como una empresa de transporte sino como una tecnológica, se traduce en menores costos fijos para la empresa, ya que no deben pagar salarios, contar con una flota propia o pagar impuestos a las ganancias, permitiendo así reducir los precios para el consumidor final y ofreciendo una alternativa más accesible para todo el público.
3. Transparencia en el servicio: según Joe Urbany- Profesor de la Universidad de Notre Dame⁹⁸- Uber se caracteriza por la transparencia en materia de exactitud en el arribo (pick-up time), claridad en las rutas elegidas, facilidad de pago y control de calidad. Podemos destacar también la velocidad de feedback o respuesta tanto a consumidores como conductores. Toda la información está al alcance del cliente y se lo provee con las herramientas necesarias para que el mismo pueda tomar decisiones de la forma más conveniente.

Pero, todas estas ventajas pueden resumirse como consecuencia de una utilización eficiente de los datos y la información- ventaja marcada por el artículo "Uber's Use Of Data As A Competitive Advantage" publicado por Harvard Open Knowledge⁹⁹. En el mismo, explican el hecho de estar

⁹⁷ Funk, J. (2016). *Uber's Business Model*. Slideshare.net. Recuperado 30 Mayo 2016, a partir de <http://www.slideshare.net/funk97/ubers-business-model>

⁹⁸ Urbany, J. (2015). *Uber and You: Competitive Advantage in 3 Minutes*. Vennli.com. Recuperado 31 Mayo 2016, a partir de <http://vennli.com/uber-and-you-competitive-advantage-in-3-minutes/>

⁹⁹ Jonathan, T. (2015). *Uber's Use Of Data As A Competitive Advantage – Digital Innovation and Transformation*. Digit.hbs.org. Recuperado 31 Mayo 2016, a partir de <https://digit.hbs.org/submission/ubers-use-of-data-as-a-competitive-advantage/>

presentes en más de 400 ciudades brinda a Uber una cantidad de información que permite sacar conclusiones claves sobre el comportamiento y las tendencias de los usuarios de cada país. La forma de recolectar dicha información está estandarizada mundialmente y, cada vez que se agrega una ciudad, se modifican las métricas originales para adaptarse a la nueva información y les permite ver que otras ciudades responden a las nuevas métricas.

Todo esto lo hace en tiempo real, haciendo la toma de decisiones más rápida y acertada, lo que los lleva a ser más rentables y crear funciones como el surge pricing- equilibrando el mercado del tránsito.

Un ejemplo de este fenómeno es la creación del servicio UberPool. Este servicio fue creado para optimizar el sistema de transporte y surgió como respuesta a las necesidades de los consumidores en cuanto a la opción de un transporte aún más barato y más “verde”, es decir, con menores emisiones de carbono ya que dos personas usuarias de la misma ruta que antes hubiesen utilizado dos autos ahora sólo utilizan uno. Esto ayuda, a su vez, a reducir el tráfico de manera sustancial, respondiendo a otra necesidad de la sociedad.

2.2.2.3 Los Consumidores

Uber considera como consumidores a toda persona que busque un servicio on-demand. La mayoría de los usuarios son early-adopters de tecnología, es decir, personas que comienzan a utilizar una tecnología o producto- en este caso, ambas- en el momento en que salen al mercado.

Según la revista Inc.¹⁰⁰, los early-adopters son líderes sociales que influyen a su familia y amigos de comprar o adoptar un producto o servicio. Normalmente, encuentran una nueva tecnología y rápidamente ven su potencial, tratan de incorporarlo a su vida cotidiana y hacen marketing boca a boca si les resulta útil.

Consecuentemente, según datos de Estados Unidos¹⁰¹, un 24% de personas cuyas edades oscilan entre 18 y 35 años se consideran como parte de este grupo, contra un cercano 22% de las personas entre 35 a 49 años. Sólo un 12% de las personas cuyas edades se encuentran entre 49 y 60 años se encuentran dispuestos a probar y utilizar las novedades del mercado.

Suelen ser aquellos que, por intuición y visión propia, se interiorizan con el producto/tecnología y se encargan de asegurar que el producto llegue a los otros segmentos de consumidores. En el caso de Uber, estos early-adopters, compartían un mismo problema de base: estaban cansados del tráfico o de los largos tiempos de espera de los servicios de transporte existentes. Según Kalanick:

“Nuestros early-adopters no querían perder tiempo parados en el tráfico, buscando lugar para estacionar el auto o esperar 20 minutos para encontrar un taxi...”¹⁰²

Pero, una vez que el servicio comenzaba a extenderse, pudimos identificar distintos tipos de consumidores según su comportamiento o necesidades. La primer gran diferenciación sucede entre ciudadanos locales y turistas.

A su vez, dentro de los ciudadanos locales, existen varios tipos de perfiles de consumidor¹⁰³:

¹⁰⁰ Johnson, C. (2015). *The Secret to Finding (and Winning Over) Early Adopters*. Inc.com. Recuperado 18 Junio 2016, a partir de <http://www.inc.com/women-2/how-to-find-and-win-over-early-adopters.html>

Carnrite, J. (2016). *Early Adopters in Marketing: Definition & Overview* | Study.com. Study.com. Recuperado 18 Junio 2016, a partir de <http://study.com/academy/lesson/early-adopters-in-marketing-definition-lesson-quiz.html>

¹⁰¹ Marketing Charts (2012) *1 in 5 Americans Consider Themselves Early Tech Adopters*. Recuperado 18 Junio 2016, a partir de <http://www.marketingcharts.com/traditional/1-in-5-americans-consider-themselves-early-tech-adopters-24707/>

¹⁰² Uber Global (2015) *5-Year Anniversary Remarks from Uber CEO Travis Kalanick*. Recuperado 29 Mayo 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/5-years-travis-kalanick/>

1. Personas que no poseen autos.
2. Personas que poseen auto pero no saben manejar.
3. Personas que poseen autos pero no quieren manejar.
4. Personas que son sensibles a los costos.
5. Personas que están dispuestas a pagar más por un servicio de mejor calidad y que les aporte mayor moneda social¹⁰⁴.
6. Personas que necesitan un servicio de forma inmediata o no quieren esperar un auto.
7. Personas que no quieren manejar en hora pico, entre otras.

En cuanto al grupo de personas que prefieren utilizar un Uber ante su propio auto es interesante analizar el impacto que tuvo la empresa en Sao Paulo, Brasil. Según el CADE, Consejo Administrativo de Defensa Económica, en un estudio publicado por Uber¹⁰⁵, los usuarios- en su mayoría- dejan sus autos en casa para utilizar el servicio. Con lo cual, no existe competencia con los taxis, en cambio, nace un nuevo y mayor mercado para el transporte individual en Brasil.

Por otro lado, tenemos a los turistas. Dentro de los turistas, podemos dividirlos en aquellos que:

1. Utilizan el servicio únicamente cuando viajan.
2. Conocen el servicio en su ciudad, y por consiguiente, lo utilizan cuando viajan. Este último grupo, puede dividirse, a su vez, en 2:
 - a. Turistas per-se.
 - b. Viajeros por trabajo. En 2013, el 20% de los usuarios activos de Uber eran personas pertenecientes a este grupo, es decir, utilizaban el servicio en más de una ciudad¹⁰⁶.

Los turistas que utilizan el servicio en más de una ciudad son jugadores clave en la estrategia de Uber cuando el mismo intenta insertarse en otra ciudad, dado que estas personas no dejan sus preferencias en sus ciudades, si no que cuando llegan a la nueva ciudad, esperan encontrar el mismo servicio y utilizarlo como de costumbre. Esto aumenta la demanda del servicio, que consecuentemente, aumenta la oferta, etc. y, de esta manera, el acto se va contagiando a los usuarios de la nueva ciudad¹⁰⁷.

Por último, podemos analizar el comportamiento en cuanto a frecuencia de utilización del servicio. Según un estudio realizado por Uber, "Rain's Effect on Uber Riders"¹⁰⁸, los usuarios realizan casi la misma cantidad de viajes durante el fin de semana que durante los días de semana, concentrándose en los viernes y sábados. Durante la semana, que comienza los domingos, los viajes son menos frecuentes durante los primeros días y va creciendo hasta llegar al jueves.

¹⁰³Funk, J. (2016). *Uber's Business Model*. Slideshare.net. Recuperado 30 Mayo 2016, a partir de <http://www.slideshare.net/funk97/ubers-business-model>

¹⁰⁴Jonah Berger explica este concepto en su libro Contagio. El término hace alusión a aquellas características de un producto, servicio o idea que nos "hace ver bien", por arriba de las demás personas.

¹⁰⁵Uber Brazil (2015) *CADE: Novas tecnologias criam novos mercados*. Recuperado 31 Mayo 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/brazil/cade-novas-tecnologias-criam-novos-mercados/>

¹⁰⁶Boucher, S. (2014). *Uber Around the World*. *Uber Global*. Recuperado 31 Mayo 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uber-around-the-world/>

¹⁰⁷Thompson, B. (2014). *Why Uber Fights*. *Stratechery*. Recuperado 31 Mayo 2016, a partir de <https://stratechery.com/2014/uber-fights/>

¹⁰⁸Uber Global (2011) *Rain's Effect on Uber Ridership*. Recuperado 30 Mayo 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uberdata-uber-for-style-and-comfort/>

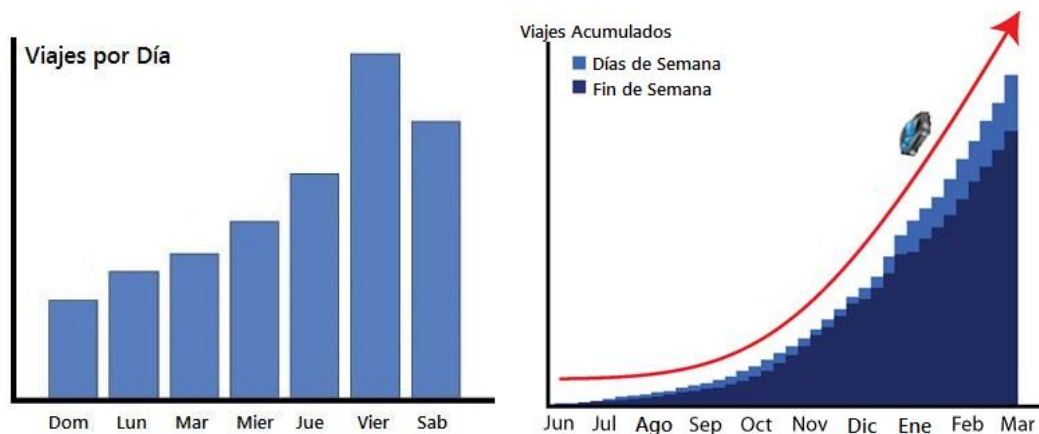


GRÁFICO 16: VIAJES POR DÍA Y ACUMULADOS, FUENTE: NEWSROOM DE UBER¹⁰⁹

Según este estudio, esto se debe a los siguientes factores contribuyentes- a los que se denomina eventos sistémicos: vacaciones , feriados u otros días ocio- como los fines de semana-, eventos especiales y el clima- en especial los días de lluvia. Todos estos factores explican el 82% de las variaciones en la mayor utilización del servicio. El 18% restante, se debe a otras causas casuales.

2.2.2.4 Los Socios

Los conductores de los vehículos son uno de los socios más importantes de uber, ya que son los que van a tener el contacto de manera directa y constante con los consumidores, por este motivo deben cumplir con ciertos requisitos que impone la empresa para brindar un servicio de calidad superior.

Los conductores son contratistas independientes que se les paga semanalmente por ayudar a la comunidad de viajeros. Son sus propios jefes, y manejan sus propios horarios de trabajo. Hay alrededor de 26.000 conductores en Nueva York, 15.000 en Londres, 10.000 en París y 22.000 en San Francisco. En Buenos Aires, en el primer mes ya hay más de 37.000 choferes. Uber les da una oportunidad a las personas de tener una vida mejor, más libre y flexible.

Otros socios son los procesadores de pagos. Uber funciona mediante pagos a través de la aplicación y tiene convenio con las tarjetas de crédito Visa, American Express, y Mastercard, y con la extensión de pago Paypal como sistema adicional. Este último es un método de pago más flexible para poder usar el servicio a pesar de los problemas que puedan surgir con las tarjetas de crédito. Los usuarios además, obtienen un 15% de descuento en su primer viaje usando este sistema.¹¹⁰ Desde su comienzo de la alianza hasta el 2015 se extendieron en 20 países¹¹¹, Además, con las tarjetas de crédito amex Uber comparte un programa especial, y los usuarios ganan puntos cada vez que usan Uber¹¹²

Con su misión de seguir expandiéndose Uber también tiene un acuerdo con un reducido grupo de restaurantes, para poder hacer funcionar el envío de comida a domicilio (UberEats), donde los platos se ofrecen a los usuarios en las ciudades que no cuentan con delivery, o simplemente buscan otra experiencia, como hacer un seguimiento del punto del trayecto en que se encuentra el pedido o ver el

¹⁰⁹ Uber Global (2011) *Rain's Effect on Uber Ridership*. Recuperado 30 Mayo 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uberdata-uber-for-style-and-comfort/>

¹¹⁰ Uber Global (2015) *Go Places With PayPal*. Recuperado 1 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/go-places-with-paypal/>

¹¹¹ Uber Global (2015) *Go Places With PayPal*. Recuperado 1 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/go-places-with-paypal/>

¹¹² American Express (2016) *Uber Frequently Asked Questions*. Recuperado 1 Junio 2016, a partir de <https://www.americanexpress.com/us/content/uber/faqs.html>

menú que está disponible. Uber conecta los usuarios con los restaurantes seleccionados y conductores, y realiza el envío que tarda minutos en llegar a su destino.

Uber está integrado con google por los mapas que utiliza la aplicación. Los usuarios pueden ver el recorrido y un estimado de la tarifa cuando ingresan la dirección. Además, esta la opción de ingresar al google map directamente, ver las opciones más cercanas de uber, con los tiempos de demora, y seleccionarlo desde ahí mismo.¹¹³

Los proveedores de seguros para Uber en todo el mundo cubren hasta \$1 millón de límite, tanto en choques como en daños físicos, mientras que tengan la aplicación prendida. Uber tiene a su vez en Estados Unidos un convenio con Metromile, donde los conductores pagan una tarifa extra y están asegurados 24/7, estén usando su auto para Uber o por su cuenta.¹¹⁴

Uber desde un principio buscó acelerar su carrera por expandirse en todo el mundo, y por diversificar su actividad de transporte de viajeros con servicios como el reparto de paquetería o de comida en algunas ciudades. También se sabe que está probando una tecnología que dejaría sin trabajo a sus actuales empleados: los coches automáticos.

Pese a los problemas legales que enfrenta en varios países, la plataforma basada en la economía colaborativa no cesa en su plan de expansión.

La economía colaborativa es un gran negocio y así lo ven los inversores, que lo demuestran inyectando dinero constantemente para participar en estas plataformas online. La compañía que está sabiendo atraer más y mejor el interés de los inversores es, con mucha diferencia, Uber. La plataforma, polémica por su servicio de taxis alternativos, ha conseguido captar importantes inversiones en sucesivas rondas de financiación.

Saudi Arabia's Sovereign Wealth Fund hizo su mayor trato, invirtiendo \$3.5 billones de dólares en Uber Technologies Inc. debido a que el país busca diversificar sus activos con más adquisiciones en el extranjero. Yasir Al Rumayyan, el director del fondo público de inversión, tiene ahora su lugar en la junta de San Francisco después del trato, que valúa Uber en 62.5 mil de millones de dólares. Es la inversión más grande que uber recibió hasta la fecha. El efectivo con el que cuenta hace que la compañía no necesite hacerse pública. Uber aún sigue siendo privada.¹¹⁵

Desde Febrero del 2011 que Uber anuncia inversiones lideradas por BenchMark Capital. Benchmark partner Bill Gurley, es parte de la junta de directores de Uber.¹¹⁶ Además de recibir inversiones en rondas lideradas por nombres bien conocidos, incluyendo Goldman Sachs, Menlo Ventures y Amazon's Jeff Bezos Expeditions.¹¹⁷

En 2013, Uber confirmó inversiones de Google Ventures y TPG Growth. Google SVP of Corporate Development and Chief Legal Officer David Drummond forman parte de la junta. Kalanick dice que las inversiones de Google fueron importantes ya que se conectaron estratégicamente. Además, Uber se apoya en google por ayuda con gobiernos locales y cuerpos reguladores, en su expansión.

¹¹³ Uber Global (2014) *Get Moving with Google Maps*. Recuperado 1 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/get-moving-withgoogle-maps/>

¹¹⁴ Taylor, J. (2015). *Insurance Facts for Uber, Lyft & Sidecar Drivers*. *WalletHub*. Recuperado 1 Junio 2016, a partir de <https://wallethub.com/edu/ridesharing-insurance/13884/>

¹¹⁵ Newcomer, E. & Carey, G. (2016). *Uber Receives \$3.5 Billion Investment From Saudi Wealth Fund*. *Bloomberg.com*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-06-01/uber-receives-3-5-billion-investment-from-saudi-wealth-fund>

¹¹⁶ Arrington, M. (2011). *Huge Vote Of Confidence: Uber Raises \$11 Million From Benchmark Capital*. *TechCrunch*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://techcrunch.com/2011/02/14/huge-vote-of-confidence-uber-raises-11-million-from-benchmark-capital/>

¹¹⁷ Empson, R. (2016). *Travis Kalanick: Uber Raised \$37M In Its Latest Round, Not \$32M*. *TechCrunch*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://techcrunch.com/2012/09/12/travis-kalanick-uber-raised-37m-in-its-latest-round-not-32m/>

TPG founding partner David Bonderman también es parte de la junta. En esta parte, Kalanick dijo que esta firma le sirve por sus operaciones y know how.

El respaldo que ambos inversores le brindan así como sus miembros son igual de importantes.¹¹⁸

Los inversores Fidelity Investments, Wellington Management, Summit Partners, BlackRock y la firma de venture capital Kleiner Perkins Caufield & Byers son otros importantes que se sumaron y contribuyeron al alcance de \$1.2 billones en una ronda de recaudación de fondos, que valuó el start up en 17 billones en 2014.

Las valuaciones de Uber son un récord para los *start-ups* de tecnología en rondas de inversiones directas.¹¹⁹

Esta ronda llegó a los 2.8 mil de millones en diciembre de 2014 y valuó a la compañía en 40 mil de millones. Nuevos inversores se sumaron, como New Enterprise Associates, Lone Pine Capital, Valiant Capital Partners Qatar Investment Authority y Chinese search engine Baidu.¹²⁰

Microsoft, Tata Opportunities Fund, Bennett, Coleman, & Co, Ltd., grupo Times , el conglomerado de media más grande de india también se sumaron en 2015 como inversores.¹²¹

Uber recibió también muchas inversiones de firmas chinas, su más importante fue de 2 mil de millones, que incluyen a los inversores China Minsheng Banking Corp, real estate developer China Vanke Co Ltd and China Broadband Capital, HNA Group, parent of Hainan Airlines, China Taiping Insurance Holdings, China Life Insurance, Guangzhou Automobile Group, and CITIC Securities.¹²²

2.2.2.5 Los Competidores

Uber compete, al mismo tiempo por dos agentes claves para su funcionamiento satisfactorio, los choferes y los viajeros.

La estrategia de la compañía posee las características de “winner-takes-all” o, en español, “el ganador se lo lleva todo”, es decir, que el aumento de la demanda del servicio (los viajeros) está condicionado por el aumento de la oferta del servicio (los choferes), y viceversa. Cuantos más choferes privados elijan a Uber como plataforma para prestar su servicio, más personas elegirán a Uber para viajar.

Tomando como ejemplo a “Lyft” (que es el competidor más grande de Uber dentro de la industria del transporte privado), supongamos que Uber tiene una mayor cantidad de riders (viajeros). Lo que sucederá, entonces, es que esa mayor demanda generará una mayor oferta, por lo que el nivel del servicio de Uber mejorará y consecuentemente aumentan, aún más los riders que soliciten el servicio (por ser superior). En cuanto a los competidores, ellos experimentaran el mismo proceso pero de manera exactamente opuesta. Este ciclo se repetirá una y otra vez, aumentando la porción de mercado de la compañía de manera exponencial.

¹¹⁸ Uber Global (2013) *Bits & Atoms*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/bits-atoms-2/>

¹¹⁹ Stone, B. (2014). *Q&A: Travis Kalanick on Uber's New \$17 Billion Valuation*. *Bloomberg.com*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-06-06/q-and-a-travis-kalanick-on-ubers-new-17-billion-valuation>

¹²⁰ Kosoff, M. (2015). *Uber gets another \$1 billion from investors*. *Business Insider*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://www.businessinsider.com/uber-has-expanded-its-most-recent-round-of-funding-by-1-billion-2015-2>

¹²¹ Perez, S. (2015). *Uber valued at about \$51 billion after latest funding round: WSJ*. *Reuters*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://www.reuters.com/article/us-uber-valuation-idUSKCN0Q52DM20150731>

¹²² Carsten, P. & Spring, J. (2016). *Uber receives nearly \$2 billion investment from Chinese firms*. *Business Insider*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://www.businessinsider.com/r-uber-receives-nearly-2-billion-investment-from-chinese-firms-2016-1>



GRÁFICO 17: LA DINÁMICA DE LA COMPETENCIA.
FUENTE: STRATCHERY¹²³

La dinámica planteada anteriormente aplica en el caso de que nos estemos refiriendo a una sola ciudad, pero como analizamos en este trabajo, la estrategia de la compañía no es establecerse en un solo mercado, sino expandirse cada vez más.

Es completamente cierto, que el funcionamiento planteado anteriormente no tiene un impacto directo en ciudades geográficamente dispersas, lo cual provoca un cierto cuestionamiento acerca del potencial de Uber. Sin embargo, existe una relación entre las distintas ciudades en las que la empresa presta su servicio, dada por los siguientes hechos:

- En primera instancia, el hecho de que los servicios preexistentes se lanzan con una marca ya establecida y un reconocimiento de marca preexistente en las mentes de los posibles consumidores (tanto drivers como riders). Uber aparece constantemente en las noticias y cada vez que el servicio se lanza en una nueva ciudad genera más temas para exponerlo en las noticias, lo que crea un grupo de riders, cuyas preferencias apuntan, de entrada, hacia Uber.
- Segundo, el hecho de que un grupo muy grande de riders de Uber son los viajeros frecuentes, que están en constante movimiento a través de ciudades, estados y países; más precisamente las personas que lo hacen por motivos laborales. Estas personas, si ya conocen el servicio de la compañía de antemano (ya sea que lo usen en su ciudad de origen o que lo hayan utilizado alguna vez en alguna parte), es muy probable que no dejen sus preferencias de viaje “en casa”, sino muy por el contrario, que las apliquen a donde quiera que vayan. Así es, que cuando arriben al aeropuerto o a la estación de trenes o buses, opten por usar su servicio preferido, lo cual causara un aumento en la demanda, luego un aumento en la oferta, etcétera.
- Finalmente, y más importante, el hecho de que en cualquier mercado de commodities en donde es difícil cambiar las preferencias de los consumidores, ser el primero genera una gran ventaja. Cuando los competidores (en este caso Lyft) aparezcan, se encontraran en una posición de minoría y deberán enfrentarse al efecto de “winner-takes-all”.

¹²³ Thompson, Ben (2014). *Why Uber Fights*. Recuperado el 20 Mayo 2016, a partir de <https://stratechery.com/2014/uber-fights/>

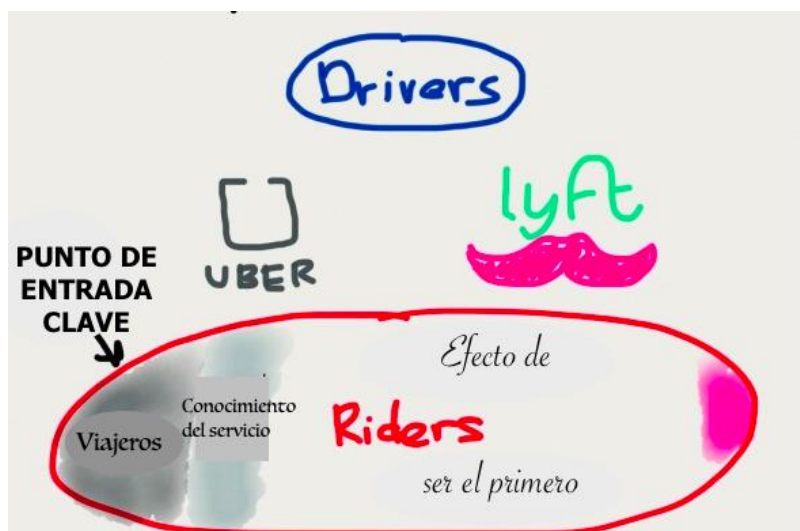


GRÁFICO 18: ESTRATEGIA DE UBER Y SU EFECTO EN LA COMPETENCIA. FUENTE: STRATCHERY¹²⁴

Esto explica, en gran parte, el crecimiento exponencial que ha experimentado Uber en los últimos años y como se comporta la oferta y la demanda; lo que hace que la compañía gane más o menos mercado en comparación a los servicios ya disponibles, y a los nuevos servicios que vayan surgiendo sobre la marcha.

A continuación se detallan los competidores más destacados de Uber en lo que concierne a proveedores de servicios de transporte online, y a proveedores tradicionales de transporte (Taxis y remises):

- **Taxis:** consiste en un servicio privado de transporte, regulado por el Estado. El conductor requiere de una licencia especial para poder transportar a los pasajeros y debe cumplir un horario de trabajo. Posee una normativa legal que regula la actividad. Asimismo, el automóvil utilizado para la prestación de este servicio debe cumplir con ciertas características, tales como la adecuación de la pintura exterior del vehículo, la realización de chequeos periódicos, entre otras. Los empleados del servicio de taxis, es decir, los conductores, deben pagar los impuestos requeridos por el estado, así como las cargas sociales correspondientes.
- **Remises:** son un tipo de transporte privado, utilizado en Argentina, Uruguay y Bolivia. La principal diferencia entre los remises y los taxis es que los segundos tienen legalmente la posibilidad de ser parados en la vía pública por pasajeros ocasionales, y su cantidad suele ser limitada por el Gobierno; en cambio los remises se toman en la agencia o se piden por teléfono. Los remises, a su vez, pueden no tener un color especial ni un letrero. Al no ser sublicenciatarios del Gobierno, los remises fijan su tarifa independientemente, sujetas sólo por las leyes de oferta y demanda. Además de los costos de la tarifa, también puede cambiar la forma en la que se cobra: puede cobrarse por zonas, con un mínimo, etc.
- **Lyft:** El servicio que ofrece y su forma de operar es casi igual al de Uber, pero esta empresa privada de transporte solamente opera dentro de la red estadounidense
- **BlaBlaCar:** es la mayor plataforma de viajes de larga distancia, que conecta a los conductores con asientos vacíos para compartir los gastos de viaje con otros pasajeros que se dirijan al mismo lugar de destino.

¹²⁴ Thompson, Ben (2014). *Why Uber Fights*. Recuperado el 20 Mayo 2016, a partir de <https://stratechery.com/2014/uber-fights/>

- **EasyTaxi:** es una aplicación que permite a los usuarios reservar, solicitar y seguir el recorrido de un taxi en tiempo real desde un smartphone. Disponible en 30 países.
- **Hailo:** es otra aplicación gratuita para smartphones que permite a los pasajeros solicitar un taxi o un vehículo licenciado.
- **Haxi:** es un servicio de transporte compartido, que permite comunicar a pasajeros con choferes.
- **Flywheel Software:** también consiste en una aplicación móvil que permite a los usuarios llamar a un taxi y seguir con su recorrido, pero agrega la posibilidad de pagar de manera online.
- **LeCab:** es un servicio de transporte privado que ofrece servicios de taxi con flexibles opciones de reserva a través de una aplicación móvil y/o de la web.
- **Gett:** es una compañía dedicada a la logística, delivery y al transporte. Está disponible en 60 ciudades alrededor del mundo y es #1 en Europa. En Londres, más de la mitad de los taxis operan con Gett.

Adicionalmente, existen otros competidores que, aunque menos importantes, ocupan una porción del mercado:

- **Taxicode:** es una plataforma web y una aplicación que permite a los usuarios comparar precios y solicitar mini taxis, minibuses y automóviles en el Reino Unido.
- **Taxi Mobility:** es uno de los productos más innovadores de NDOT Technologies y ha sido publicada para simplificar la reserva de taxis.
- **ZoomCar:** es una compañía que ofrece autos para ser rentados por los usuarios durante horas o durante días.
- **Sidecar Technologies:** provee una red de transportes de entregas alrededor del mundo.
- **Ola:** es la aplicación más popular de la India para reservar taxis. Posee más de 40.000 vehículos en 22 ciudades.

2.2.2.6 La Estructura de Costos

Dentro de la estructura de costos de Uber se destacan, del grupo de costos fijos, los procedentes de inversiones en infraestructura tecnológica, los correspondientes a nóminas y los derivados de sus campañas de marketing (incluyendo eventos de lanzamiento).

Por otra parte, y más importante aún, la empresa debe incurrir en ciertos gastos, tales como incentivos a los choferes, promociones para los viajeros o el pago de penalizaciones o reparaciones de los vehículos, para hacer frente a las restricciones o trabas que surjan sobre la marcha y continuar con sus operaciones sin ningún tipo de limitación, al mismo tiempo que ganan más y más mercado.

Según reportes de Business Insider, los gastos operativos de la empresa vienen en alza de manera exponencial desde el año 2014. Aseguran que Uber ha gastado tanto en operaciones y soporte en el primer semestre de 2015 (\$ 159.1 millones de dólares) como en todo 2014 (\$ 159.9 millones de dólares). Y el mismo crecimiento se ha producido con los gastos administrativos (de \$ 177.7 millones de dólares en 2014 a \$178.7 millones en la primera mitad de 2015).

Los costos de marketing e investigaciones aumentaron aún más que los operacionales. “Ventas y marketing”, que es la mayor categoría dentro de la estructura de costos de la compañía, ha

registrado en 2015 un total de \$ 295 millones de dólares, cuando en 2014 era de \$ 246 millones. El comportamiento de los costes en 2015 demuestra la grandísima y rápida expansión que ha experimentado la compañía, siendo los montos de periodos consecutivos del doble del total correspondiente al periodo anterior (aproximadamente del 40% en cada cuarto del ejercicio económico). Así mismo, los gastos de Investigación & Desarrollo han aumentado un 69,6% de 2014 a 2015.

En lo que concierne a costos variables, Uber tiene gastos de inversión grandísimos. Como la empresa es relativamente nueva en el mercado y provee un servicio con una metodología completamente nueva, debe afrontar los inconvenientes que le surgen con todos los recursos que posea (mayormente los monetarios) si desea establecerse en el mercado de manera exitosa. A todo esto hay que añadir que la empresa se encuentra en etapa de expansión, como aclaramos anteriormente, por lo cual estos gastos también crecen a medida que lo hace la compañía.

Esos incentivos adicionales para alentar a los pilotos y a los conductores a utilizar Uber están consumiendo los ingresos totales de la puesta en marcha de Uber. Promociones y reducciones de precios han costado \$ 57,3 millones de dólares en todo el año 2014, y \$ 72 millones en la primera mitad del año 2015.

La compañía constantemente ofrece descuentos en ciertos viajes, como por ejemplo en Nueva York durante la semana de la moda, donde adicionalmente regalaban productos a los usuarios de uber dependiendo de su locación, o en Buenos Aires, en donde realizaron viajes gratis durante una semana, o en el caso de Londres, en donde en coparticipación con fundaciones benéficas, ofrecían viajes a mitad de precio en ciertos vecindarios.



GRÁFICO 19: GANANCIAS SEMANALES EN BUENOS AIRES. FUENTE: INFOBAE¹²⁵

A los choferes, además, les ofrecen una salida laboral alternativa muy ventajosa; en Buenos Aires por ejemplo, prometen ingresos semanales de \$ 12,000 ARS brutos en caso de cumplir ciertas condiciones, según informa la empresa en su Newsletter.¹²⁶

¹²⁵ Infobae (2016). *Uber reveló cuánto ganarán sus choferes en Argentina*. Recuperado 10 Junio 2016, a partir de <http://www.infobae.com/2016/04/07/1802632-uber-revelo-cuanto-ganaran-sus-choferes-argentina/>

¹²⁶ Infobae (2016). *Uber reveló cuánto ganarán sus choferes en Argentina*. Recuperado 10 Junio 2016, a partir de <http://www.infobae.com/2016/04/07/1802632-uber-revelo-cuanto-ganaran-sus-choferes-argentina/>

Toda esta información verifica la situación de pérdida en la que se encuentra Uber actualmente. Los \$ 1.7 mil millones de dólares en pérdidas durante los tres primeros trimestres de 2015 todavía es asombrosa contra los \$ 1.2 mil millones de dólares en ingresos durante el mismo período .

2.2.2.7 Fuentes de Ingreso

Uber, como cualquier otra compañía de taxis o remises, posee como fuente principal de ingresos los pagos provenientes de los servicios de transporte. La empresa toma, generalmente, el 20% de las ganancias totales semanales de cada conductor inscripto.

Pero el modelo propuesto por Uber presenta ciertas características que lo diferencian de los demás.

En primer lugar, Uber introdujo una segmentación dentro de los tipos de vehículos para captar a los distintos segmentos de consumidores- entre ellos podemos nombrar aquellos que prefieren ahorrar más dinero y utilizan UberPool o UberTaxi de aquellos que buscan el lujo y eligen UberBlack.

En segundo lugar, creó el price surge. Esta tecnología consiste en aumentar el precio del km cuando aumenta la demanda por parte de los usuarios, teniendo en cuenta la cantidad de conductores disponibles en la zona. De esta manera, se incentiva a los demás conductores a migrar hacia dichas zonas y, como consecuencia, los usuarios deberán esperar menos y se retorna al precio de km original. Por otro lado, también cuenta con precios fijos para determinados puntos, como aeropuertos, en ciudades seleccionadas.

Por último, Uber está expandiendo su modelo hacia otros medios de transporte como las bicicletas, motos, barcos y helicópteros en algunas ciudades- como Bangkok, París y San Francisco- así como también ofrece servicios de delivery de comida y de paquetes (UberEats y UberCargo).

2.2.2.7.1 Impuestos

Una de las razones por las cuales Uber es criticado o, mismo considerado ilegal, es a causa de su estrategia para evadir impuestos de las ganancias recaudadas del 20% de todos los viajes. Brian O'Keefe nos relata en su artículo "How Uber plays the tax shell game" para la revista Fortune¹²⁷ esta estrategia.

Uber Technologies Inc. es el nombre de la empresa registrada en los EEUU. En el 2013, esta empresa creó un acuerdo (partnership) con una nueva empresa en los Países Bajos llamada Uber International C.V.- que no contaba con ningún empleado y cuya casa central estaba instalada en el paraíso fiscal de las Bermudas. En dicho acuerdo, Uber International C.V. acordaba pagar regalías a cambio de la utilización de la propiedad intelectual de Uber Technologies Inc., es decir, por utilizar la app. A su vez, la empresa creó otra subsidiarias en el mismo país, llamadas Uber B.V., donde una de ellas recibía el 100% de los ingresos por el viaje y guardaba el 20% del mismo, y la otra recibía el restante 80% y era la encargada de procesar el pago a los conductores. Ambas responden a Uber International C.V.

Entonces, dentro del acuerdo, de ese 20%, Uber B.V. deduce los costos de financiar las subsidiarias locales en términos de marketing y otros costos de estructura y les envía el dinero. Luego, del % que ha sobrado, la empresa sólo declara el 1% como ganancias y es, entonces, susceptible de impuestos.

¹²⁷ O'Keefe, B. & Jones, M. (2015). *How Uber plays the tax shell game*. *Fortune*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <http://fortune.com/2015/10/22/uber-tax-shell/?iid=sr-link3>

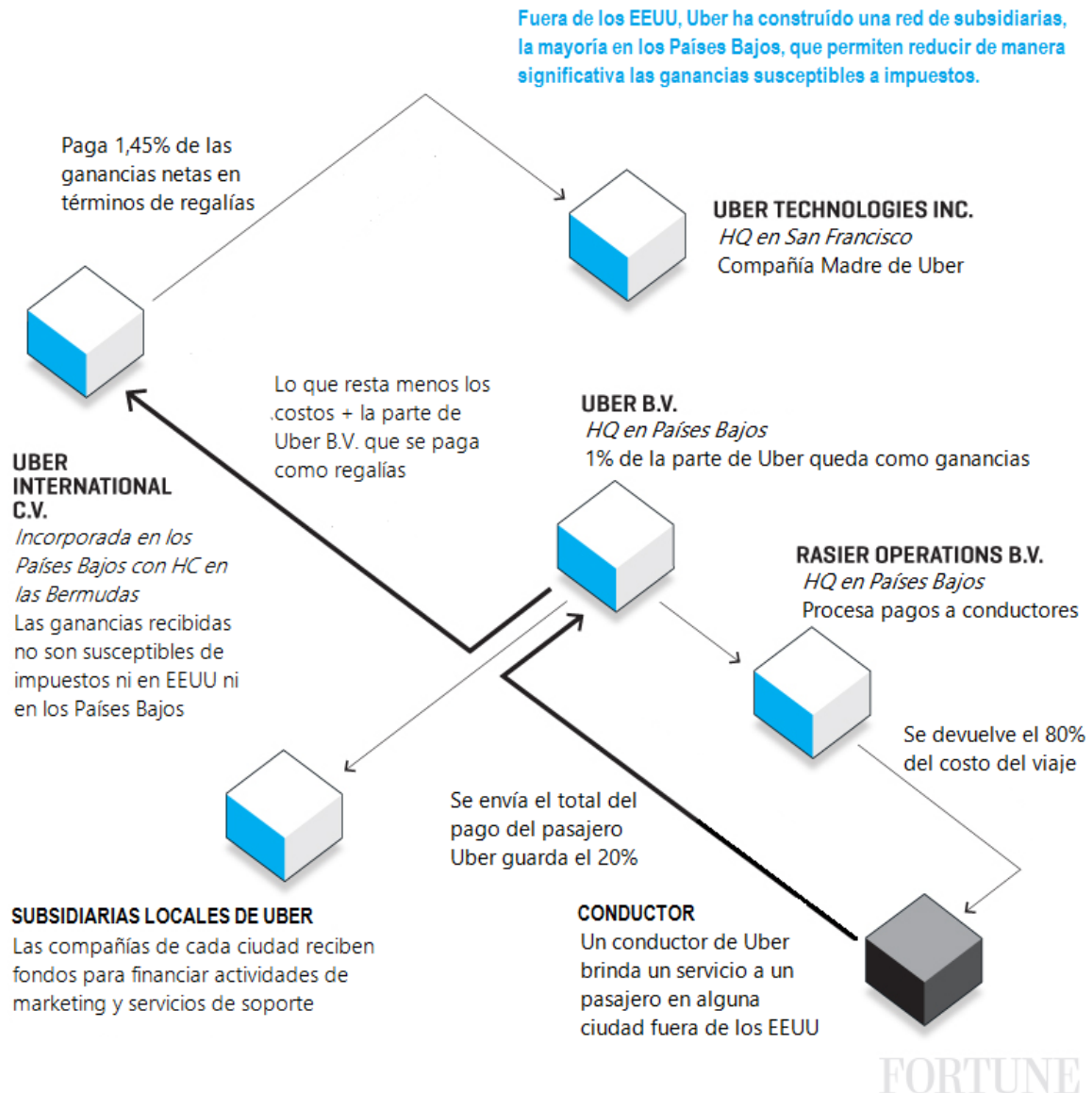


GRÁFICO 20: SOBRE LOS TEMAS IMPOSITIVOS, FUENTE: FORTUNE MAGAZINE¹²⁸

El resto, según el “acuerdo” entre Uber B.V. y Uber International, debe ser pagado como regalías a Uber International C.V. por el uso de P.I. Las regalías, no son susceptibles de impuestos en los Países Bajos.

Finalmente, Uber International C.V. paga a Uber Technologies Inc. en USA las regalías generadas por los viajes. Según la ley en EEUU, Uber International C.V. no es considerada como una empresa estadounidense, con lo cual, no debe pagar impuestos para dicho país. En cuanto a los Países Bajos, Uber International C.V. es una empresa inglesa- dado que sus HC están situados en las Bermudas- manejada por una empresa americana y, por consiguiente, tampoco cobra impuestos.

Es así como Uber consigue encontrar un fallo en la legislación y realizar negocios en una zona gris pero legal.

¹²⁸ O’Keefe, B. & Jones, M. (2015). *How Uber plays the tax shell game*. *Fortune*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <http://fortune.com/2015/10/22/uber-tax-shell/?iid=sr-link3>

2.2.2.8 Business Canvas

TABLA 5: MODELO DE NEGOCIO DE UBER. ELABORACIÓN PROPIA.¹²⁹

MODELO DE NEGOCIO DE UBER				
<u>Socios</u> -Conductores con sus vehículos -Procesadores de Pagos (Tarjetas de Crédito y PayPal) -Proveedores de Mapas API (Google) -Proveedores de Seguros -Inversores -Restaurants de UberEats	<u>Actividades</u> -Management y desarrollo de producto -Marketing y adquisición/fidelización de usuarios -Contratación de Conductores -Manejo de Pago a Conductores -Servicio al Consumidor -Partnerships	<u>Fuentes de Ingresos</u> -Porcentaje de todos los viajes realizados por los conductores desde cualquier servicio y Surge Pricing -UberCargo -UberEats	<u>Relación con el Cliente</u> -Redes Sociales -Servicio de atención al cliente -Reviews, calificaciones (ratings) y sistema de feedback	<u>Estructura de Costos</u> -Infraestructura tecnológica -Salarios de los empleados permanentes -Eventos de Lanzamiento -Campañas de Marketing -Promociones para los viajeros (viajes gratis) -Incentivos a los conductores
	<u>Recursos</u> -Plataforma tecnológica -Empleados -Conductores		<u>Canales</u> -Sitio Web -Aplicación Móvil	
<u>Propuesta de Valor</u> <u>Cliente</u> -Menor tiempo de espera y precio -Pago sin dinero -Visualización del conductor, tiempo de espera y recorrido del auto en el mapa -Promociones <u>Conductores</u> -Fuente adicional de dinero -Horarios de trabajos flexibles -Facilidad en pago de ganancias -Incentivos		<u>Consumidores</u> -Viajeros que no poseen autos -Viajeros que no quieren manejar o no saben manejar -Viajeros a quienes les gusta viajar con estilo -Turistas -Viajeros que se preocupan por el costo		<u>Competidores</u> -Taxistas -Remises -Otros proveedores de car-sharing locales (Lyft, Heech, etc)

2.2.3 Estrategias de Entrada a los Mercados

Con la idea de proveer un servicio seguro, rápido, y cómodo para transportarse, Uber encontró su lugar y apoyo en el mercado a pesar de todos los problemas que enfrenta, como las regulaciones político- legales y diferencias sociales.

¹²⁹ Basado en el artículo de Lo, Y. (2016). *What is Uber's business model?*. Quora. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <https://www.quora.com/What-is-Ubers-business-model-1>
How Uber Works: Insights into Business & Revenue Model. (2015). Juggernaut- Powering On Demand Apps. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://nextjuggernaut.com/blog/how-uber-works-business-model-revenue-uber-insights/>

Uber usa un intenso enfoque de mercado para crear fuertes conexiones locales en cada ciudad en la que se inserta. Mientras fomenta el crecimiento enfocándose en el “boca a boca” e incentivos, pone foco en su audiencia de early adopters que influyen el Mercado.

Con sus objetivos bien definidos desde un principio, ejecutaron eficientemente cada plan que contribuyó al crecimiento del start up. Uber hizo frente a los riesgos y adoptó una estrategia agresiva de expansión internacional. Estas estrategias fueron el propósito de la atracción de clientes e inversores.

A continuación describiremos cada una de ellas en profundidad, en base a un estudio de casos de crecimiento, escrito por Morgan Brown ¹³⁰ y un artículo por Eliza Fisher ¹³¹

Uber responde a un problema real para los usuarios (omni channel approach): el problema del transporte afecta a millones de usuarios, la falta de una buena infraestructura de transporte público y el mal servicio que brindan los taxis en algunas ciudades hacen a la mala experiencia de los viajeros. Uber reinventó la experiencia de principio a fin y rompieron con el monopolio de los taxis.

Reimaginaron la experiencia entera, desde pagos con tarjeta de crédito, hasta mejores autos y servicio único por parte del chofer. Fueron capaces de crear una experiencia que redefine lo que significa usar un servicio de transporte, difundándose así a través del boca a boca y la prensa.

Además Uber fue expandiendo su presencia a través de otros canales como el delivery para satisfacer más las necesidades de los usuarios desde su plataforma.

Early Adopter Advocacy: estando en contacto con la “comunidad tecnológica” de hoy en día que continuamente buscan nuevas herramientas y servicios que mejoren su calidad de vida, Uber tomó ventaja, haciendo eventos para promocionar la aplicación, o regalando viajes y en general creando conciencia en esta audiencia. Como early adopters, y cansados de la situación del transporte, cuando prueban uber, comparten su experiencia en blogs, redes sociales y todas las maneras posibles para contarle a sus amigos. Los nuevos viajeros inmediatamente se sorprenden con la experiencia uber, y se convierten en nuevos usuarios y seguidores. Enfocándose en esta audiencia, pudieron expandirse y crecer sin fronteras creando una red de clientes apasionados.

Incentivos: los usuarios además, tienen la ventaja de usar el programa de referencias, esto es dando viajes gratis a amigos, mientras ganan créditos ellos mismos. Este programa le da una razón más a los usuarios para que prueben el servicio. Los choferes también reciben incentivos, y esto genera que quieran trabajar en uber, y ofrezcan un servicio mejor. Además Uber, mes a mes tiene ofertas especiales que ofrece, desde descuentos, hasta regalos para los clientes más leales.

Boca a boca de clientes satisfechos: mucho del éxito de uber puede ser atribuido al hecho, de que es una experiencia completamente distinta para transportarse pero en el crecimiento también influyó sustancialmente el boca a boca, tanto en los primeros días como actualmente. Cuando los consumidores ven que presionando un solo botón, dentro de los 5 minutos, un auto aparece, inevitablemente se convierten en seguidores de la marca. Según indica Travis Kalanick ¹³², Uber depende exclusivamente del boca a boca, gastando casi nada en marketing. 95% de todos sus clientes, oyeron de uber por otros consumidores. De 7 viajes, el boca a boca, genera un nuevo usuario.

¹³⁰ Ellis, S., Brown, M., Taylor, E., & La Com, D. (2016). *Uber — What's Fueling Uber's Growth Engine?*. *GrowthHackers*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <https://growthhackers.com/growth-studies/uber>

¹³¹ Fisher, E. (2016). *Uber's Marketing Strategy in 7 Steps*. *Socialannex.com*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <http://www.socialannex.com/blog/2016/01/28/ubers-marketing-strategy-in-7-steps/>

¹³² Uber Illinois (2011) *Chicago – Uber's biggest Launch to date?*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-illinois/chicago-ubers-biggest-launch-to-date/>

Además, en función de proveer una solución superior, Uber también se basó, en situaciones de la vida real, 'acelerantes' que implican una concentrada necesidad temporaria del servicio. Estas incluyen los restaurants y salidas nocturnas, eventos y vacaciones, el clima, deportes, etc. Cada uno de estos factores hacen que el transporte sea un problema y las ciudades en las que esto sucede son especiales receptoras de uber.

Uber se enfoca en operar en ciudades donde estos problemas son casi constantes.

Beneficios para los choferes: Uber no solo transforma la experiencia para los viajeros, sino también para los choferes, ya que muchos están desempleados, y ese es un gran problema hoy en día. Uber no toma como empleados a los choferes pero si actúa como un intermediario entre las personas que necesitan viajar y los choferes que están en el área. Este arreglo puede hacer más de 500 dolares por día, que es la suma que otros choferes harían en una semana.¹³³

Como todo buen servicio, es un ganar-ganar para todas las partes, y eso es también otro factor que contribuye a su crecimiento.

Expansión intensamente local, ciudad por ciudad: otra razón por la que uber se expandió tanto es porque entendieron que un solo tamaño no le queda bien a todos. Por eso es que pusieron esfuerzos en personalizar el servicio en cada nueva ciudad.

Debido a las políticas, regulaciones y diferentes intereses de cada ciudad, Uber necesita adaptar el plan de lanzamiento para encajar en cada mercado único.

Además en cuanto al transporte siempre hay intereses contrapuestos, que va a implicar que surjan otras innovaciones y alternativas que compitan con su negocio. Por eso también deben enfocarse localmente en lo que ofrecen a cada ciudad.

Uber cuenta con "launchers" que van a cada ciudad, se involucran con proveedores y aseguran que puedan entrar con el servicio y de que sea de alta calidad desde un principio. La voz de los locales es importante cuando se hacen negocios en transporte y convertirse en local y hablar con locales significa que sabes lo que está pasando en la ciudad.

Por eso es que Uber pone todos sus esfuerzos en apoyar los lanzamientos en ciudades, los eventos locales, los convenios con las diferentes industrias, y que todos sus esfuerzos de marketing y negocios estén alimentando el boca a boca creciendo localmente.

Uber está logrando eficazmente sus objetivos de expansión, gracias a su exitosa implementación de las estrategias de entrada así como con la ayuda de las inversiones que recibe constantemente. Desde sus inicios a la actualidad, podemos observar el crecimiento de Uber en el mundo: tanto en la cantidad de lugares a los que llegó, como el peso que tiene en la sociedad, que por minuto los usuarios utilizan 1389 veces el servicio.

¹³³ Mangalindan, J. (2012). *The trials of Uber*. *Fortune*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <http://fortune.com/2012/02/02/the-trials-of-uber/>

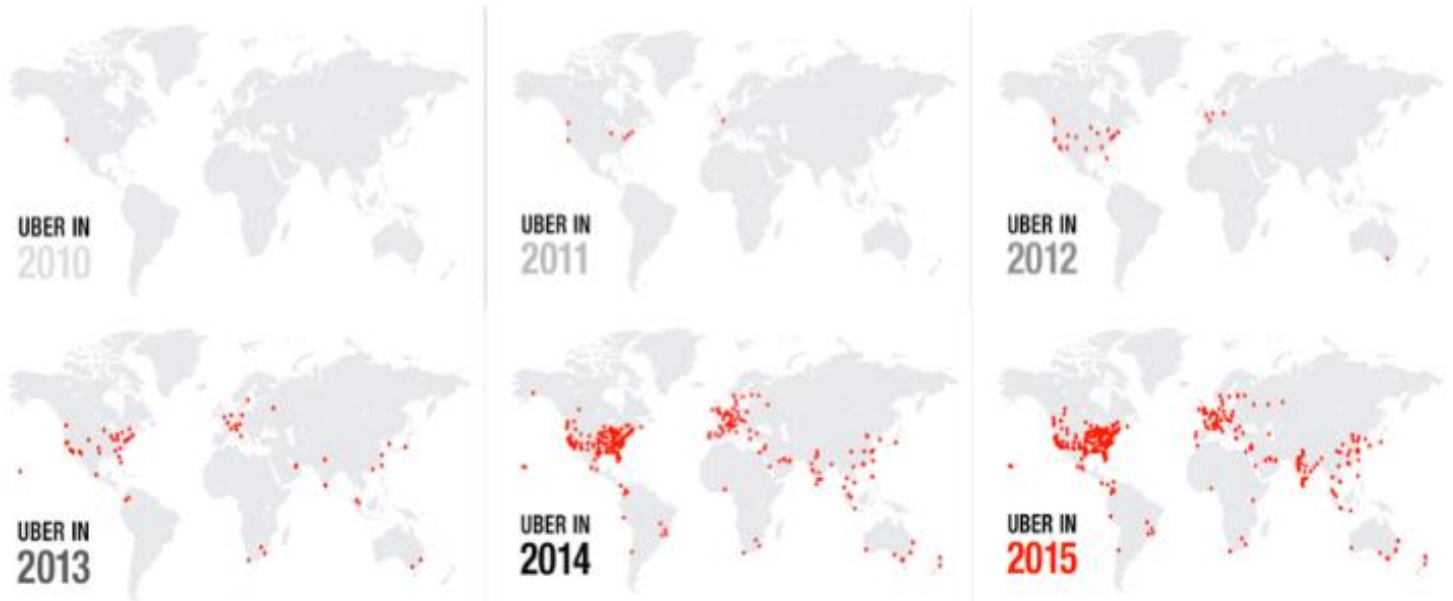
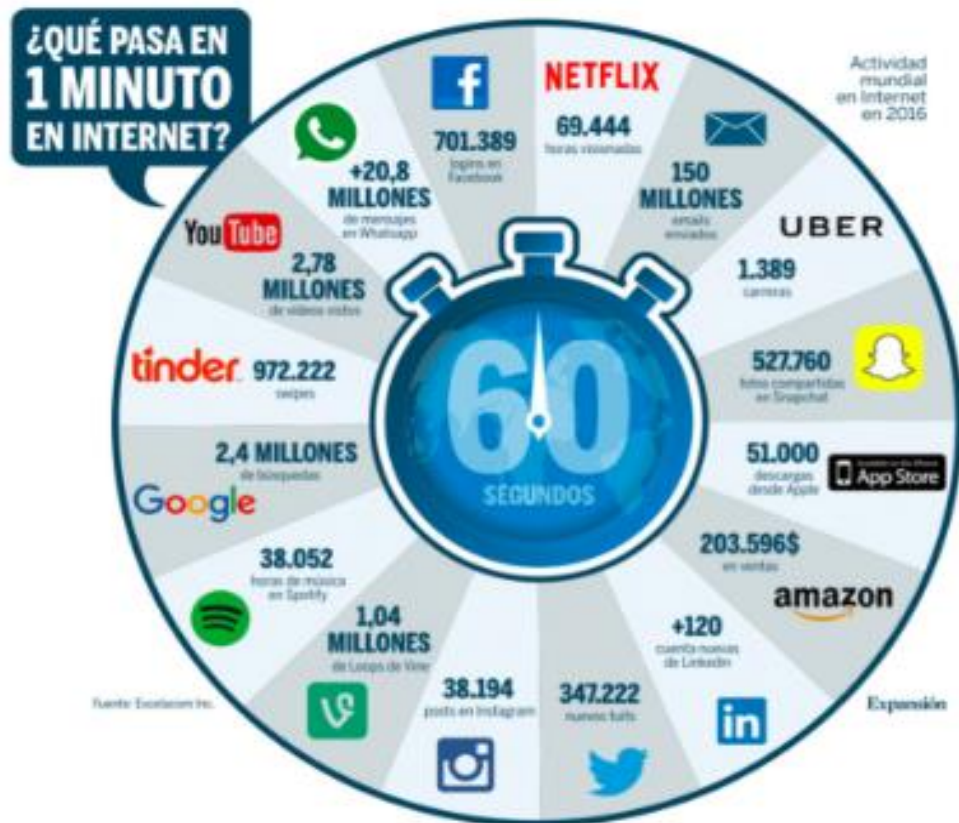


GRÁFICO 21: EXPANSIÓN DE UBER EN EL TIEMPO, FUENTE: FORTUNE MAGAZINE¹³⁴



¹³⁴ O'Keefe, B. & Jones, M. (2015). *How Uber plays the tax shell game*. *Fortune*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <http://fortune.com/2015/10/22/uber-tax-shell/?iid=sr-link3>

2.2.4 Restricciones a la Inserción

2.2.4.1 Dilemas Político-Legales

En términos legales, la empresa no posee registración jurídica en los países del extranjero en los que opera, tampoco posee domicilio fiscal ni registro formal de sedes físicas.¹³⁶ Debido a su forma de operar, la compañía es exenta del pago de impuestos. En Estados Unidos, por ejemplo, los conductores de Uber, a diferencia de los taxis tradicionales, no poseen restricción para recoger a los pasajeros dentro de una jurisdicción en particular.

Como consecuencia de su modus operandi, Uber ha tenido que enfrentar varios contrapesos político-legales, que varían dependiendo de las leyes vigentes en cada país o ciudad de las que operan.

Uber asegura que cumplirán con las regulaciones modernas que protegen los derechos y la seguridad de los pasajeros cada vez que se les sea solicitado, ya que la seguridad del viaje es una prioridad para ellos también. Además piden a las autoridades regulatorias de cada ciudad que revean las normativas, sosteniendo que las mismas que fueron creadas en su momento para proteger a quienes conforman la industria del transporte, hoy en día están siendo utilizadas para preservar el monopolio de taxis públicos.



GRÁFICO 23: LEGALIDAD DE UBER EN BUENOS AIRES. FUENTE: EMAIL¹³⁷

¹³⁵ Forbes Staff,. (2016). *Esto es lo que pasa en un minuto en internet*. Forbes México. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <http://www.forbes.com.mx/lo-pasa-minuto-internet/>

¹³⁶ García, J. (2015). *Análisis Jurídico de la empresa UBER*. Blog Universidad Justo Sierra. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <http://www.universidad-justosierra.edu.mx/wordpress/analisis-juridico-de-la-empresa-uber/>

¹³⁷ Uber Buenos Aires,. (2016). *Manejá tranquilo, ¡tu actividad es legal!*. Recuperado de un email enviado por Uber.

El 12 de abril de 2016, Uber ha publicado, por primera vez, un "Transparency Report", el cual muestra el alcance de la información que la empresa proporciona a las autoridades estadounidenses y a los organismos reguladores de alcance regional y local en los diferentes estados de dicho país.

La compañía acepta y entiende que las autoridades necesitan cierta información para cumplir con su labor de manera eficiente, pero cuestiona, que en reiteradas oportunidades, se le es requerida información sin el justificativo correspondiente o sin explicación alguna acerca de la finalidad de su uso. Sostiene que la presentación de datos que se les exige excede los parámetros establecidos, y que esto se debe a que opera combinando lo virtual con lo físico.

En Argentina por ejemplo, la fiscalía nacional acusó a la empresa de usar indebidamente el espacio público con fines lucrativos acción tipificada en el artículo 83 del Código Contravencional porteño. Los fiscales entendieron que la empresa no cumple con la legislación que regula la actividad lucrativa de transporte de pasajeros en el espacio público, cuyos requisitos hacen a la seguridad de los usuarios, al uso del espacio público y a cuestiones tributarias, entre otras.

La legislación incluye la ley nacional de tránsito 24.449, que exige para transportar pasajeros una licencia de conducir especial (conductor profesional, categoría "D") y obliga a contratar un seguro para casos de siniestro, muy frecuentes en caso de automóviles.

Además, indicaron que Uber infringía los artículos 6.1.73 y 6.1.74 de la ley 451 de faltas, que sanciona con multas a aquellas empresas de radiotaxi que funcionan sin habilitación, y a quien asigne viajes requeridos por vía telefónica y por telefonía móvil de manera no autorizada.

Tras estas acusaciones allanaron domicilios correspondientes a una sede de la empresa y de sus directivos con la finalidad de recabar información que sirviera para comprobar la prestación no autorizada del servicio e individualizar a sus autores. El caso se inició para investigar si la empresa Uber se encontraba infringiendo las leyes que regulan la actividad lucrativa de transporte de pasajeros en el espacio público y para penalizarlos en consecuencia y conjuntamente se investiga a Uber por posible evasión impositiva

En respuesta a las trabas legales impuestas en Buenos Aires y al accionar de las autoridades, la empresa se apoya en la existencia del, Código Civil y Comercial, más precisamente el artículo 1.280, el cual establece que un prestatario y un prestador pueden establecer un contrato de transporte, y estas dos personas ser privadas. Lo que hace Uber es introducir un tecnología que hace que este contrato se haga a escala y de forma más eficiente, innova en la forma de operar, pero siempre dentro del marco de la legalidad.

Por otra parte, en Londres, el ayuntamiento ha propuesto una serie de medidas que anulan muchas de las ventajas con las que cuenta la empresa bajo la licencia "Black Cabs" o "Taxis Negros", como ser la fijación de tarifas propias (usualmente más bajas a las de los taxis comunes), o la fijación de un tiempo de espera mínimo de 5 minutos antes de que un cliente pueda ser recogido por un vehículo de Uber. Otra de las propuestas impediría a los usuarios de Uber la capacidad de visualizar, de forma inmediata, a los choferes disponibles en su área más cercana al momento en que abran la aplicación. Además, exigirán que los choferes sean de habla inglesa, lo cual eliminaría a Uber como fuente de trabajo para inmigrantes recientes.

Como medida, Uber ha suspendido agresivamente su servicio en Londres desde su lanzamiento en el Reino Unido. Después de la implementación de esta medida, el ex alcalde de Londres, Boris Johnson, ha tenido serios problemas para contener la presión de los conductores de Uber. Por lo cual, en poco tiempo se revocaron las medidas, en su mayoría. El Tribunal Superior de Londres dictaminó que la aplicación de Uber no es un taxímetro y por lo tanto los cambios en la forma de operar de la compañía no fueron necesarios. La gente sigue solicitando coches de Uber tras apretar

un botón y reservar un paseo, sin ser forzados a hacer algo como tener que teclear su destino cada vez.

En Francia han ordenado la suspensión del servicio de viajes compartido "Uber Pop", por lo que la empresa ha enfrentado cargos en juicio el miércoles 23 de septiembre del año pasado. Adicionalmente, después de una protesta masiva de taxistas en las principales intersecciones de París, el CEO de Uber en Francia - Thibaud Simphal - y el Chief de la Unión Europea - Dimitri Gore-Coty - fueron arrestados bajo cargos por manejar una compañía de taxis ilegal y por ocultar documentos ilegales. Los ejecutivos arrestados afirmaron que el servicio seguirá operando en el país hasta que la corte falle en contra de su servicio UberPOP.

Aunque UberPOP ha sido ilegal desde finales del año pasado, el país ha tenido problemas para hacer cumplir la prohibición ya que, Uber paga las multas de los conductores y los anima a seguir trabajando. Pocos días después del arresto, los ejecutivos fueron liberados.

En Nueva York, las complicaciones surgieron por parte de los mismos conductores de la empresa, quienes reclamaban ante el recorte de tarifas del 15%, afirmando que esto les impediría de ganar un salario acorde. A modo de protesta, cerca de 10,000 conductores paralizaron sus vehículos por 24 horas, lo que causó disturbios con los pasajeros.

En su defensa, Uber explicó que los recortes se hicieron como medida compensatoria de la caída de la demanda que ocurre después de la temporada alta.

Adicionalmente, en Nueva York, los conductores de la compañía se han unido para crear una asociación que represente sus intereses colectivos, luego de que la empresa firmara un acuerdo con conductores de California y Massachusetts, quienes reclamaban compensaciones por ciertos gastos. A pesar de que los conductores siguen sin ser considerados empleados de la empresa, el acuerdo les permitió crear la asociación: "Amalgamated Local of Livery Employees in Solidarity" en Nueva York. Es relevante aclarar que la agrupación no es un sindicato ya que la Junta Nacional de Relaciones Laborales no les permite la conformación de dicha institución por ser conductores independientes y no empleados formalmente registrados, y por esta razón, el grupo no posee ningún control formal sobre sus derechos.

Las autoridades estadounidenses han requerido, en total, 33 reformas legales e información correspondiente a más de 12 millones de conductores y pasajeros de la empresa en la segunda mitad de 2015.

Finalmente, para sumar cuestiones políticas a los conflictos en Nueva York, el alcalde de la ciudad - Bill de Blasio - intenta frenar el crecimiento de la compañía justificándose en el empeoramiento del tráfico en Manhattan. Las medidas a adoptar implicarían la circulación de un número limitado de vehículos de Uber, causando en consecuencia, tiempos de espera prolongados para los usuarios. En conclusión, si fuesen aprobadas las medidas, Uber quedaría limitada a una expansión del 1% mensual, cuando la compañía registra un crecimiento de 3% mensual.

Uber afirma que el trasfondo político de estas medidas es evidente, ya que la industria de taxis amarillos ha sido un contribuidor clave en la campaña política del Blasio.

La mayoría de las problemáticas que Uber tuvo que afrontar, desde sus comienzos, fueron resueltas mediante la firma de acuerdos entre la compañía y la parte demandante. Otras tantas han llegado a manos de las cortes supremas.

Todas estas cuestiones han forzado a la compañía y a sus inversores a afrontar el pago de una suma de, al menos, 62 millones de dólares estadounidenses y han lidiado, solamente en los Estados Unidos, con más de 170 demandas.

El último acuerdo firmado por la compañía, el pasado 7 de abril, con el juez de San Francisco, hace referencia a su campaña de marketing, más precisamente al eslogan “safe ride” que significa “viaje seguro”. Uber acordó el pago de 10 millones de dolares, pero debiera desembolsar 15 millones de dolares mas si no cumpliera con los términos del acuerdo en los próximos dos años.

Los dos acuerdos más significativos que negoció la empresa hasta el momento se corresponden con la demanda por violación de las reglas de conducir de sus coches en París, los cuales recogían a pasajeros en las calles sin la licencia correspondiente; y con la demanda de tres conductores de San Francisco, Estados Unidos, para que la empresa se hiciera cargo del servicio de mantenimiento de los vehículos y de otras expensas afines. El primero le costó a la empresa la suma de 1.3 millones de dólares, y el segundo 100 millones de dólares (84 millones para los choferes, más 16 millones de contingente).

Para ilustrar la situación legal de la empresa, en el gráfico 21 se exponen los lugares en donde la empresa opera legalmente, en donde fue excluida o declarada ilegal, y en donde opera con problemáticas o restricciones legales.



GRÁFICO 24: “PROBLEMÁTICAS LEGALES ALREDEDOR DEL MUNDO”, FUENTE: SLIDESHARE¹³⁸

2.2.4.2 Dilemas Sociales

La principal crítica de los sindicatos de taxistas es que los choferes de Uber no pagan cargas sociales sobre esos ingresos que perciben, ni los declaran. Dicen, además, que las tarifas más bajas se explican porque la actividad no está reglamentada y porque no tuvieron que pagar por la licencia especial de taxista o de VTC. La huelga y las presiones de los sindicatos provocaron la suspensión temporaria del servicio en varias oportunidades, hasta que se encontró el marco regulatorio que contente a todos.

En París ocurrió, en marzo de este año, una de las protestas más significativas de taxistas en contra del servicio UberPOP y generó agravantes consecuencias para la empresa. De ahí la denuncia por competencia desleal que no sólo surgió en París, sino también en otras ciudades del mundo con casos incluso de violencia contra los conductores anotados en Uber.

¹³⁸ Funk, J. (2015). *Uber's Business Model*. Slideshare.net. Recuperado 30 Mayo 2016, a partir de <http://www.slideshare.net/funk97/ubers-business-model>

En Londres, Reino Unido, los choferes privados (incluyendo a aquellos que trabajan con Uber) han creado un sindicato para “representar a todos los conductores de coches privados en el Reino Unido”. La institución afirma que la industria de transporte está creciendo y evolucionando de manera vertiginosa y que los conductores aún tienen una voz débil. Dentro de sus pedidos más relevantes se encuentra el reclamo por una mejora de las condiciones laborales y el otorgamiento de una licencia especial para los choferes de Uber.

A favor de la empresa, los clientes apoyan y defienden a Uber, por la calidad de su servicio, que marca una clara diferencia a la hora de realizar un viaje. Entre lo que destacan mencionan la amabilidad de los choferes, y el respeto a las preferencias del usuario para, por ejemplo, la elección de la ruta o la posibilidad de elegir la musicalización durante el viaje, incluso desde la propia playlist de su celular.

2.2.5 Adaptaciones a los Mercados Locales

2.2.5.1 Estados Unidos

La compañía cuenta con un seguro por daños durante los viajes¹³⁹. El seguro cubre hasta USD 1.000.000 por cada accidente, desde que el conductor entra a la aplicación- con una cobertura mínima e incrementándose desde que el usuario entra al vehículo hasta que el viaje finaliza. De todas maneras, el conductor es el único cubierto por esta póliza. El usuario es asegurado por el seguro particular del conductor.

2.2.5.1.1 Miami

Los servicios que se encuentran disponibles en este momento son los siguientes: UberPOOL, UberX, UberXL, LUX y LUX SUV.

A partir del 27 de Abril de 2016, ofrecen una promoción de una tarifa fija de USD 4 utilizando UberPOOL para llegar al estadio de béisbol del equipo local Marlins, desde cualquier parte de la ciudad.¹⁴⁰

Se han involucrado políticamente, sugiriendo soluciones al problema del tráfico con su servicio de viajes compartidos de UberPOOL, el cual la misma alcalde de la ciudad ha utilizado.¹⁴¹

Ofrecen diferentes tipos de promociones en restaurantes y boliches de moda con los cuales se encuentran asociados durante los fines de semana en las zonas más concurridas de la ciudad.¹⁴²

Uber ofrece la opción de cargar los costos del viaje a un perfil personal o profesional, de acuerdo al uso del pasajero. Los viajes realizados bajo el perfil personal se cobrarán de la cuenta bancaria privada del pasajero, y los viajes realizados bajo el perfil de negocios, de la cuenta empresarial asociada con el perfil de negocios.

Ha desarrollado un programa llamado UberPITCH¹⁴³ en el cual durante la “Miami Tech Week” (Semana de la Tecnología de Miami), que se desarrolla a principios de Diciembre cada año, al utilizar

¹³⁹Uber Global (2015) *Insurance Aligned*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/introducing-the-tnc-insurance-compromise-model-bill/>

Davies, S. (2016). *Insurance for Uber and other ride-sharing apps - Gocompare.com*. Gocompare.com. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <http://www.gocompare.com/taxi-insurance/uber-and-other-ride-sharing-apps/>

¹⁴⁰Uber Miami (2016) *\$4 uberPOOL rides to Marlins Park*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-florida/4-uberpool-rides-to-marlins-park/>

¹⁴¹Uber Miami (2016) *Uber and Public Transit: Working Hand in Hand in Miami-Dade*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-florida/uber-and-public-transit-working-hand-in-hand-in-miami-dade/>

¹⁴²Uber Miami (2016) *It's good to be home, Miami!*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-florida/its-good-to-be-home-miami/>

el servicio de UberPOOL desde las 11am a las 3pm e ingresando un código en especial, se tiene la posibilidad de compartir un viaje gratis con un importante inversor, al cual se le podrá intentar vender una idea de negocios para que invierta en el emprendimiento del pasajero durante un viaje de 15 minutos. Si bien esto genera una alta demanda durante esas cuatro horas, y los inversores no son ilimitados, Uber genera esta oportunidad en la ciudad de Miami. El emprendedor que convenga al inversor con el discurso ganador, recibe un premio de USD 5.000 o una invitación para participar en el programa “Think Phase” de Rokk3r Labs, valuado en USD 25.000.

Durante la Miami Art Week (Semana del Arte de Miami) han desarrollado otro programa llamado UberBOAT¹⁴⁴ como respuesta a el caos de tránsito que se genera en los puentes de Miami Beach al continente. Este es un programa que ofrece un servicio de transporte en yates que cruzan de la isla a los distritos artísticos de la ciudad de Miami para un máximo de 6 personas por vez. El precio de USD 35, también incluye el transporte en auto desde el punto de origen al muelle, y desde el muelle de llegada al destino.

También se ha unido y dado su apoyo a un número de organizaciones benéficas locales, entre ellas: Read to Learn Books for Free¹⁴⁵, un programa del Children’s Trust de Miami que recolecta libros de niños usados y los redistribuye entre niños que no tienen acceso a los mimos; Capital One¹⁴⁶, una organización benéfica que ayuda a los habitantes de la ciudad a prepararse para la temporada de huracanes entregando paquetes con artículos para estar preparados en caso de que ocurra un huracán sin costo; y el programa Ride for a Cause¹⁴⁷, en el cual se alía con siete organizaciones benéficas locales y entrega USD 1 por pasajero a la caridad que el pasajero elija, además de un premio de USD 10.000 a la caridad a la cual hayan elegido más pasajeros durante la campaña, entre otras.

2.2.5.1.2 Nueva York

Los servicios que se encuentran disponibles en este momento son los siguientes: UberWAV, UberPOOL, UberX, UberXL, UberCarSeat, UberBLACK, UberSUV, UberTaxi y UberEATS.

También se encuentra un nuevo servicio disponible para comerciantes llamado UberRUSH, que surge de su asociación con la compañía Shopify¹⁴⁸. La idea es llevar el tiempo de entrega de productos comprados por internet, de días a unas pocas horas. Es un servicio de mensajería apuntado a un nicho de clientes que realizan compras de último momento. En la página de Shopify, se encuentra disponible esta opción a la hora de realizar una compra en esta ciudad.

Ha desarrollado un programa llamado UberEVENTS¹⁴⁹ apuntado a la logística de personas para eventos corporativos, el cual permite arreglar de antemano el transporte de los invitados de ida y regreso al evento, asignando todos los costos a la cuenta de la empresa.

¹⁴³ Uber Miami (2015) *UberPITCH Comes to Miami*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-florida/uberpitch-comes-to-miami/>

¹⁴⁴ Uber Miami (2015) *Set Sail with UberBOAT*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-florida/uberboat-powered-by-stella-artois/>

¹⁴⁵ Uber Miami (2015) *Donate your Children’s Books with UberBOOKS*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-florida/uberbooks/>

¹⁴⁶ Uber Miami (2015) *National Preparedness Month*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-florida/national-preparedness-month/>

¹⁴⁷ Uber Miami (2015) *You Ride – We Give*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-florida/you-ride-we-give/>

¹⁴⁸ Shopify (2015) *Shopify and Uber Reinvent Local Shipping*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://www.shopify.com/blog/57839493-shopify-and-uber-reinvent-local-shipping>

¹⁴⁹ Uber New York (2015) *Your Guests Are Arriving Now—With UberEVENTS*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/uberevents-nyc/>

Se han asociado con los New York Yankees¹⁵⁰, el equipo de baseball tan característico y famoso de la ciudad de Nueva York. Han designado un área especial en el perímetro del estadio, de tal forma que sea más fácil para los pasajeros contactar con su Uber.

Uber ofrece la opción de cargar los costos del viaje a un perfil personal o profesional, de acuerdo al uso del pasajero. Los viajes realizados bajo el perfil personal se cobrarán de la cuenta bancaria privada del pasajero, y los viajes realizados bajo el perfil de negocios, de la cuenta empresarial asociada con el perfil de negocios.

Además se han asociado con la app de planeamiento de viajes en transporte público CityMapper¹⁵¹, en la cual ahora figura también Uber entre las tantas opciones que sugiere como recomendadas al ingresar un punto de origen y destino. La aplicación compara duración del viaje, costos, y cantidad de tiempo caminando que lleva realizar el viaje entre distintas combinaciones de transporte.

Uber provee un servicio de tarifa fija desde aeropuerto a cualquier parte de Manhattan de USD 35. Este servicio utiliza la modalidad UberPOOL, pero tanto se comparta el viaje con otro pasajero o no, la tarifa sigue siendo la misma.¹⁵²

Para celebrar la capital mundial de la moda, se asociaron con la empresa Lyst¹⁵³, la cual arma paquetes con “outfits” de diseñadores de acuerdo a las tendencias en diferentes partes de la ciudad (Brooklyn, Uptown, Midtown, y Downtown). Durante la duración de esta promoción, se le entregaba un paquete de forma completamente gratuita a los pasajeros que ingresaran el código “FINDNYFW” al viajar con Uber, y el contenido del mismo dependía del punto de origen del viaje. Similares promociones se realizaron con marcas como VINCE, L’Occitane, One Kings Lane, y Diane von Furstenberg, entre otras.

También se ha unido y dado su apoyo a un número de organizaciones benéficas locales, entre ellas: Goodwill NYNJ¹⁵⁴, juntando ropa y tecnología para reciclaje para la caridad; WQXR¹⁵⁵, una emisora de radio que ha desarrollado un programa para permitir el acceso a instrumentos musicales a las clases de música de las escuelas públicas de la ciudad; MADD NY¹⁵⁶, apoyando su campaña de concientización contra la conducción bajo la influencia del alcohol; y City Harvest¹⁵⁷, una caridad que recolecta comida que de otra forma terminaría en basureros y la redistribuye entre los sectores más pobres de la ciudad, entre otras.

Junto a la caridad Bideawee, una organización de protección y adopción de animales domésticos, han realizado el programa UberKITTENS¹⁵⁸, el cual funciona de la siguiente manera: Se ingresa el código “NYCKITTENS” en el apartado de promociones de la aplicación para desbloquear la opción

¹⁵⁰ Uber New York (2016) *Play Ball! We’re Teaming Up with the New York Yankees*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/uber-yankees-partnership-how-to-get-to-yankee-stadium/>

¹⁵¹ Uber New York (2016) *Best of Both Worlds: Uber + Public Transit*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/best-of-both-worlds-uber-public-transit/>

¹⁵² Uber New York (2016) *Ride From JFK Airport to Manhattan for \$35 with uberPOOL*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/ride-from-jfk-airport-to-manhattan-for-35-with-uberpool/>

¹⁵³ Uber New York (2016) *Your Street, Your Style*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/your-street-your-style/>

¹⁵⁴ Uber New York (2016) *Take Care of Your Spring Cleaning with Uber and Goodwill*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/take-care-of-your-spring-cleaning-with-uber-and-goodwill/>

Uber New York (2015) *Recycle Your E-Waste Responsibly with #TechTakeback*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/recycle-your-e-waste-responsibly-with-techtakeback/>

¹⁵⁵ Uber New York (2016) *Supporting Music Education with the #GiveMusicNYC Instrument Drive*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/supporting-music-education-with-the-givemusicnyc-instrument-drive/>

¹⁵⁶ Uber New York (2015) *Let Uber Take the Wheel this Thanksgiving*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/uber-madd-ny-thanksgiving-2015/>

¹⁵⁷ Uber New York (2015) *Feeding our community*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/feeding-our-community/>

¹⁵⁸ Uber New York (2015) *Clear your calendars—#UberKITTENS are back in New York!*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/clear-your-calendars-uberkittens-are-back-in-new-york/>

KITTENS. Una vez desbloqueado, en la página principal de la aplicación se podrá ordenar un auto lleno de gatitos para jugar durante 15 minutos, con la opción de adoptar uno de los mismos al final de la visita.

A su vez, ha instalado el programa UberHEALTH¹⁵⁹, en el cual al comienzo de la temporada de gripe ofrece la posibilidad de ingresar el código “NYCHEALTH” en el apartado de promociones de la aplicación. Luego se debe seleccionar la opción UberHEALTH e ingresar su ubicación. Una vez que llegue el auto, se le entregará un paquete de cuidados al usuario por USD 10, y tienen la opción de solicitar una vacuna antigripal que será aplicada por una enfermera de la asociación Passport Health de forma gratuita hasta un número de 10 personas. Este programa fue publicado en los Informes Anuales de Medicina locales como un caso de éxito y se ha repetido anualmente desde su comienzo en el año 2014.

2.2.5.2 Londres

Los servicios que se encuentran disponibles en este momento son los siguientes: UberPOOL, UberX, UberXL, UberEXEC, UberLUX, UberTAXI, UberASSIST, UberWAV y a partir del 16 de Junio de 2016 también se encuentra disponible UberEATS¹⁶⁰.

En la ciudad de Londres, en el año 2015 el número de conductores de Uber superó al número de los tan característicos taxis de la capital de Gran Bretaña. Durante este año se les ofreció a los taxistas londinenses incorporarse como conductores de Uber, basándose en el concepto de la “herencia cultural”.

Esta opción se logró concretar un año después y se encuentra disponible desde el 9 de Febrero de 2016 para todos los “Black Cabs” de Londres, con la ventaja para los conductores de poder utilizar la aplicación completamente libre de costo durante los primeros 12 meses.¹⁶¹

Se han involucrado políticamente, escribiendo cartas abiertas al alcalde de la ciudad, sugiriendo soluciones al problema del tráfico y sus derivados, como la contaminación ambiental, sonora y visual que esto genera.¹⁶²

La aplicación de Uber en Londres permite acceder directamente a Spotify¹⁶³, y de esta forma el pasajero puede elegir la música que se reproduce en el auto durante su viaje.

Uber provee un servicio de tarifa fija al aeropuerto. Esta tarifa varía según el lugar del comienzo del viaje, pero se acuerda de antemano y factores externos como el clima o el tráfico no la afectan.¹⁶⁴

En el caso de que se realicen paros en el servicio de subterráneo en la ciudad, Uber extiende su alcance para cubrir toda la línea de subterráneos durante las horas o días del paro.¹⁶⁵

¹⁵⁹ Uber New York (2015) *UberHEALTH 2015: Outsmart the Flu With UberHEALTH*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/uberhealth-2015-outsmart-the-flu-this-season/>

¹⁶⁰ Titcomb, J. (2016). *Uber to deliver food in London with UberEats app*. *The Telegraph*. Recuperado 16 Junio 2016, a partir de <http://www.telegraph.co.uk/technology/2016/06/16/uber-to-deliver-food-in-london-with-ubereats-app/>

¹⁶¹ Uber UK (2016) *Black cabs and Uber can both thrive in London – and here’s how*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/ubertaxi/>

¹⁶² Bertram, J. (2016). *An Open Letter to the Mayor on Congestion in London*. *Uber UK*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/open-letter/>

Uber UK (2015) *What TfL’s proposed new regulations mean for the riders, drivers and the city we love*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/tfls-proposed-new-regulations/>

¹⁶³ Uber UK (2015) *And the beat goes on: what London’s listening to*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/and-the-beat-goes-on-what-londons-listening-to/>

¹⁶⁴ Uber UK (2014) *Passport? Check! Tickets? Check! Hassle-free ride to the airport? Check!*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/passport-check-tickets-check-hassle-free-ride-to-the-airport-check/>

¹⁶⁵ Uber UK (2016) *Tube strike ruin your Easter getaway? Not on our watch*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/piccadillystrike/>

Uber ofrece la opción de cargar los costos del viaje a un perfil personal o profesional, de acuerdo al uso del pasajero. Los viajes realizados bajo el perfil personal se cobrarán de la cuenta bancaria privada del pasajero, y los viajes realizados bajo el perfil de negocios, de la cuenta empresarial asociada con el perfil de negocios.

Durante fines de semana largos en la ciudad, ingresando un código en particular al ordenar el auto, se obtienen diferentes tipos de descuentos en honor al día feriado.¹⁶⁶

Ha desarrollado un programa llamado NeighbourhoodLove en el cual asigna ciertos días a un barrio en particular de Londres, dentro del cual los pasajeros obtienen beneficios exclusivos al utilizar dicho barrio como punto de destino. Como parte de este programa, se ha aliado con la app StreetHub, la cual provee información sobre descuentos variados a partir de la localización del usuario. Ingresando el código de promoción "NEIGHBOURHOODLOVE", se puede acceder durante esos días a descuentos exclusivos en boutiques, bares, cafeterías, entre otros.¹⁶⁷

Uber ha soportado públicamente campañas de Missing Children, un programa de colecta de donaciones para Save the Children¹⁶⁸ para auxiliar a refugiados de la guerra de medio oriente, Pride London¹⁶⁹ (una ONG por los derechos LGBT), entre otros.

2.2.5.3 Buenos Aires

El único servicio que se encuentra disponible en este momento es UberX.

Durante la primer semana de ingreso a esta ciudad, se generaron masivas protestas y cortes de tránsito en puntos críticos de la ciudad por parte de la comunidad de taxistas. Una de las primeras políticas que Uber utilizó para insertarse en el mercado fue ofrecer sus servicios de forma gratuita durante una semana.¹⁷⁰

Uber ofrece la opción de cargar los costos del viaje a un perfil personal o profesional, de acuerdo al uso del pasajero. Los viajes realizados bajo el perfil personal se cobrarán de la cuenta bancaria privada del pasajero, y los viajes realizados bajo el perfil de negocios, de la cuenta empresarial asociada con el perfil de negocios.

Debido a que el servicio desembocó en Buenos Aires hace sólo unos pocos meses, todavía no se han aplicado otras políticas o campañas de adaptación en esta ciudad.

2.2.5.4 París

Los servicios que se encuentran disponibles en este momento son los siguientes: UberPOOL, UberX, UberBLACK, UberVAN y UberEATS. A partir del 6 de Junio de 2016 se encuentra disponible también

¹⁶⁶ Uber UK (2016) *This weekend, uberPOOL is 50% cheaper than uberX*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/this-weekend-uberpool-is-up-to-50-cheaper-than-uberx/>

¹⁶⁷ Uber UK (2014) *NeighbourhoodLove comes to Shoreditch!*. Recuperado 4 Junio 2016, disponible en <https://newsroom.uber.com/uk/neighbourhoodlove-comes-to-shoreditch/>

Uber UK (2014) *Hit up Hackney and Islington with some #NeighbourhoodLOVE this Bank Holiday Weekend!*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/hit-up-hackney-and-islington-with-some-neighbourhoodlove-this-bank-holiday-weekend/>

Uber UK (2014) *#NeighbourhoodLOVE heads west to Notting Hill and Marylebone*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/neighbourhoodlove-heads-west-to-notting-hill-and-marylebone/>

¹⁶⁸ Uber UK (2015) *Helping to move Europe when Europe is moved: Uber's response to the European refugee crisis*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/london-giving/>

¹⁶⁹ Uber UK (2015) *IT'S TIME TO RIDE WITH PRIDE*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/pridelondon/>

¹⁷⁰ Uber Argentina (2016) *Defendé tu #DerechoAElegir, ¡Viajá en Uber y todos tus viajes serán gratis!*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/argentina/defende-tu-derechoaelegir-viaja-en-uber-y-todos-tus-viajes-seran-gratis/>

UberGREEN¹⁷¹, una opción ambientalmente más amigable, ya que añade a la lista de servicios una opción de automóviles eléctricos o híbridos, reduciendo así de un 20% a un 80% las emisiones de dióxido de carbono.

Se han aliado con la aerolínea OpenSkies¹⁷², una aerolínea subsidiaria de British Airways, para ofrecer un servicio conjunto a sus pasajeros.

A su vez, se ha asociado con la empresa de árboles de navidad Treezmas¹⁷³ para entregar árboles de navidad en época de fiestas en el domicilio de la persona que lo compra.

Como en Nueva York, en esta ciudad también se han asociado con la app de planeamiento de viajes en transporte público CityMapper¹⁷⁴, en la cual ahora figura también Uber entre las tantas opciones que sugiere como recomendadas al ingresar un punto de origen y destino; y también adhiere la opción de pedir un vehículo directamente desde la app. De esta manera, ahora Citymapper optimiza el planeamiento de ruta mediante la combinación de colectivo, subterráneo, tren, bicicleta o Uber. En adición a esta asociación se ha sumado la aplicación francesa Mapstr¹⁷⁵, la cual ofrece a los usuarios la posibilidad de guardar sus lugares favoritos en un mapa, y luego clasificarlos de acuerdo a las palabras clave, incorporando dentro de la aplicación a Uber y Citymapper para ofrecer una ruta aún más simple entre los lugares guardados. Al consultar el perfil de un lugar, Mapstr permite a los usuarios visualizar la localización del vehículo más cercano y el precio estimado del viaje y luego pedirlo sin salir de la misma.

También se ha asociado con MonDocteur.fr¹⁷⁶ para facilitar la relación entre médicos y pacientes. A través de esta plataforma se puede reservar una consulta con un médico, y a partir de esta asociación, se le permite al paciente reservar un vehículo en un clic para llegar a su cita directamente desde el correo electrónico de recordatorio de la misma.

Uber ofrece la opción de cargar los costos del viaje a un perfil personal o profesional, de acuerdo al uso del pasajero. Los viajes realizados bajo el perfil personal se cobrarán de la cuenta bancaria privada del pasajero, y los viajes realizados bajo el perfil de negocios, de la cuenta empresarial asociada con el perfil de negocios.¹⁷⁷

En esta ciudad también han desarrollado el programa UberPITCH¹⁷⁸ en el cual ingresando un código en especial durante un determinado período de una semana en el año, se tiene la posibilidad de compartir un viaje gratis con un importante inversor, al cual se le podrá intentar vender una idea de negocios para que invierta en el emprendimiento del pasajero durante un viaje de 15 minutos. En esta edición del programa los finalistas tendrán la oportunidad de presentar sus proyectos y obtener consejos del fundador y CEO de Uber, Travis Kalanick. El objetivo de UberPITCH es promover el espíritu empresarial en toda Europa para fomentar la innovación, y se extenderá a todas las ciudades

¹⁷¹ Bohic, C. (2016). *uberGREEN : feu vert à Paris dans le sillage des taxis*. *ITespresso.fr*. Recuperado 7 Junio 2016, a partir de <http://www.itespresso.fr/ubergreen-paris-sillage-taxis-131359.html>

¹⁷² Uber France (2016) *Seamless travel with OpenSkies and Uber*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/openskies-us/>

¹⁷³ Uber France (2015) *Tous les ans, c'est la même chose !*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/tous-les-ans-cest-la-meme-chose/>

¹⁷⁴ Uber Paris (2016) *Combinez transports en commun et Uber !*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/combinez-transports-en-commun-et-uber/>

¹⁷⁵ Uber Paris (2016) *Le meilleur chemin, c'est le vôtre*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/le-meilleur-chemin-cest-le-votre/>

¹⁷⁶ Uber Paris (2016) *Rapprocher patients et médecins en un clic*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/mondocteur-rapprocher-patients-praticiens/>

¹⁷⁷ Uber Paris (2016) *Vos déplacements professionnels, désormais simplifiés*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/vos-deplacements-professionnels-desormais-simplifies/>

¹⁷⁸ Uber France (2016) *UberPITCH : à la recherche des meilleures startups françaises et européennes !*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/uberpitch-a-la-recherche-des-meilleures-startups-francaises-et-europeennes/>

francesas en las cuales la empresa se encuentra presente: París, Lyon, Lille, Toulouse, Burdeos, Marsella, Niza, Estrasburgo y Nantes.

También se ha unido y dado su apoyo a un número de organizaciones benéficas locales, entre ellas: Sidaction¹⁷⁹, la cual se dedica a generar concientización para frenar la propagación del VIH y a generar donaciones para garantizar a todos aquellos que necesitan el acceso universal a la prevención, tratamiento, atención y apoyo para el VIH; ha instalado una plataforma de apoyo psicológico ante los atentados del 13 de Noviembre del 2015¹⁸⁰.

¹⁷⁹ Uber Paris (2015) *Uber et Sidaction, ensemble contre le SIDA !*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/uber-et-sidaction-ensemble-contre-le-sida/>

¹⁸⁰ Uber Paris (2015) *Ce que nous avons communiqué avec les chauffeurs partenaires depuis vendredi 13 novembre*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/ce-que-nous-avons-partage-avec-les-chauffeurs-partenaires-depuis-vendredi-dernier/>

Capítulo 3 - Metodología y Desarrollo de la Investigación

Las encuestas se realizaron por Internet y han sido difundidas a través de la red social Facebook. En cuanto a la encuesta de usuarios, hemos recibido 215 respuestas, de las cuales 207 son válidas- ya que pertenecen a individuos que residen en las 5 ciudades seleccionadas (Miami, Nueva York, Londres, París y Buenos Aires). Además, se ha realizado relevamiento de documentos audiovisuales. Los mismos se tratan de videos de entrevistas tanto al CEO general y CEO regional (Buenos Aires) de Uber como a socios choferes. Finalmente, se han consultado las legislaciones locales de cada ciudad para ver si Uber cumple con las mismas en términos de requerimientos de choferes, vehículos y de creación de una sociedad extranjera.

3.1 Recursos Utilizados para el Análisis

TABLA 6: RECURSO DE LA INVESTIGACIÓN ANALIZADO PARA LA RESOLUCIÓN. FUENTE:ELABORACIÓN PROPIA

Preguntas de Investigación	Recurso de la Investigación Analizado para la Resolución
Pregunta A: ¿Cómo se comportan los consumidores de Uber? ¿Cómo lo perciben?	Encuesta a consumidores: - Preguntas Nro 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14 y 15. Relevamiento Audiovisual: -Entrevista a Kalanick. Preguntas Nro. 2 , 4, 5 y 6. -Entrevista Mariano Otero. Pregunta Nro. 6
Pregunta B: ¿Qué obstáculos o limitaciones legales tuvieron en la inserción en cada ciudad? ¿Qué aspectos de su estrategia debieron modificar para cumplir con la legislación local?	Relevamiento Audiovisual: -Entrevista a Kalanick. Preguntas Nro. 5 y 6. -Entrevista Mariano Otero. Pregunta Nro.1
Pregunta C: ¿Qué tipo de estrategia de inserción utiliza Uber? ¿Utiliza una estrategia exitosa?	Relevamiento Audiovisual: -Entrevista a Kalanick. Preguntas Nro. 2 y 7.

3.2 Encuestas Realizadas a Usuarios: 215 total.

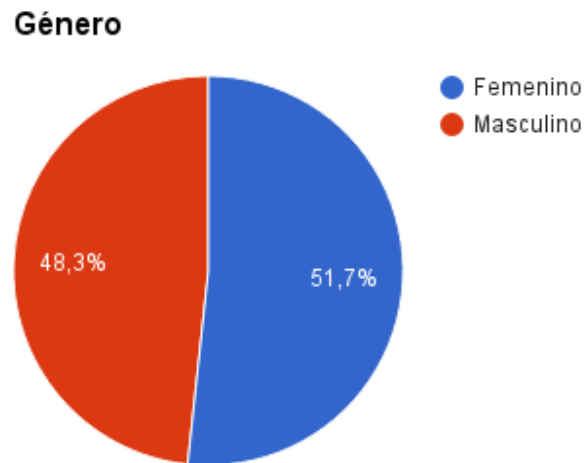


GRÁFICO 25: GÉNERO. ELABORACIÓN PROPIA.

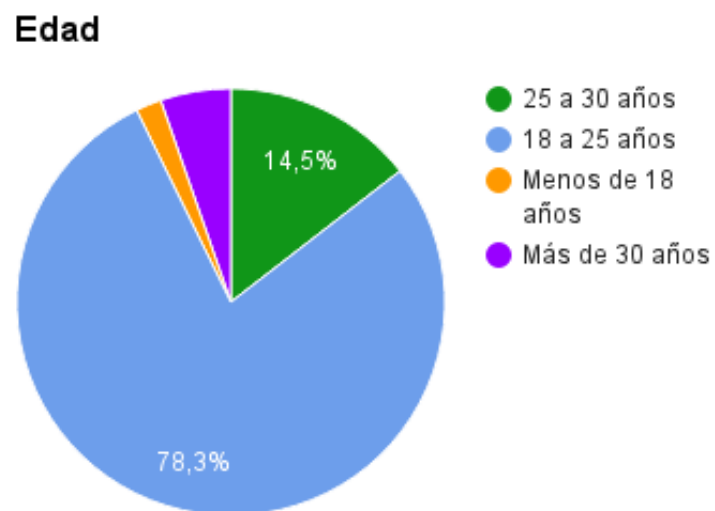


GRÁFICO 26: EDAD. ELABORACIÓN PROPIA.

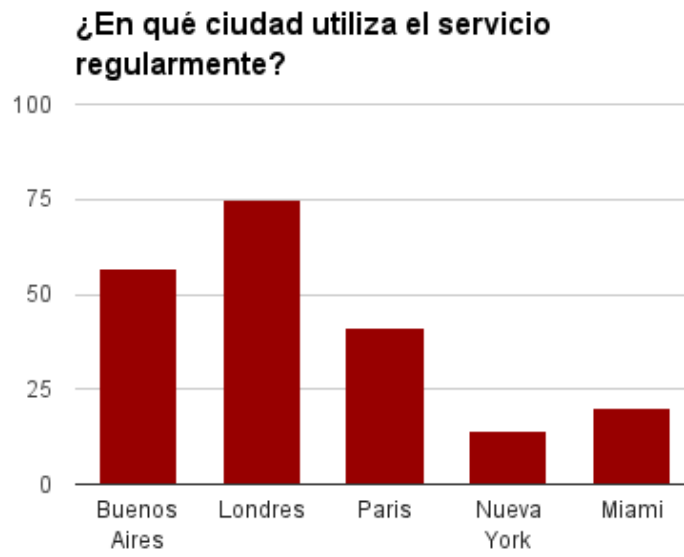


GRÁFICO 27: ¿EN QUÉ CIUDAD UTILIZA EL SERVICIO REGULARMENTE?. ELABORACIÓN PROPIA.

¿Ha utilizado el servicio en otra ciudad?

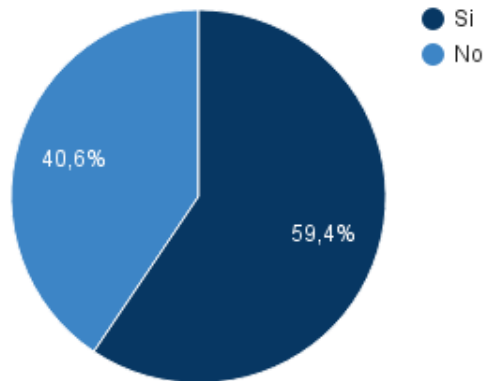


GRÁFICO 28: ¿HA UTILIZADO EL SERVICIO EN OTRA CIUDAD?. ELABORACIÓN PROPIA.

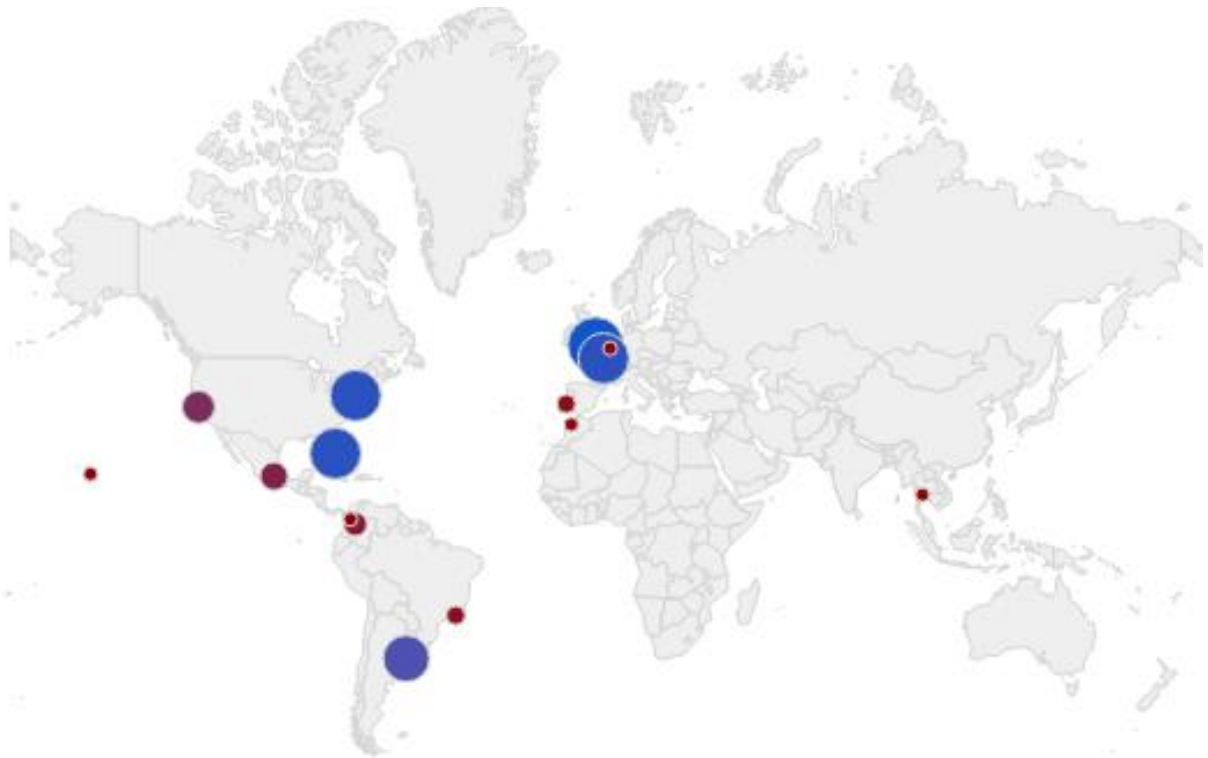


GRÁFICO 29: ¿EN QUÉ OTRAS CIUDADES UTILIZÓ EL SERVICIO?. ELABORACIÓN PROPIA.

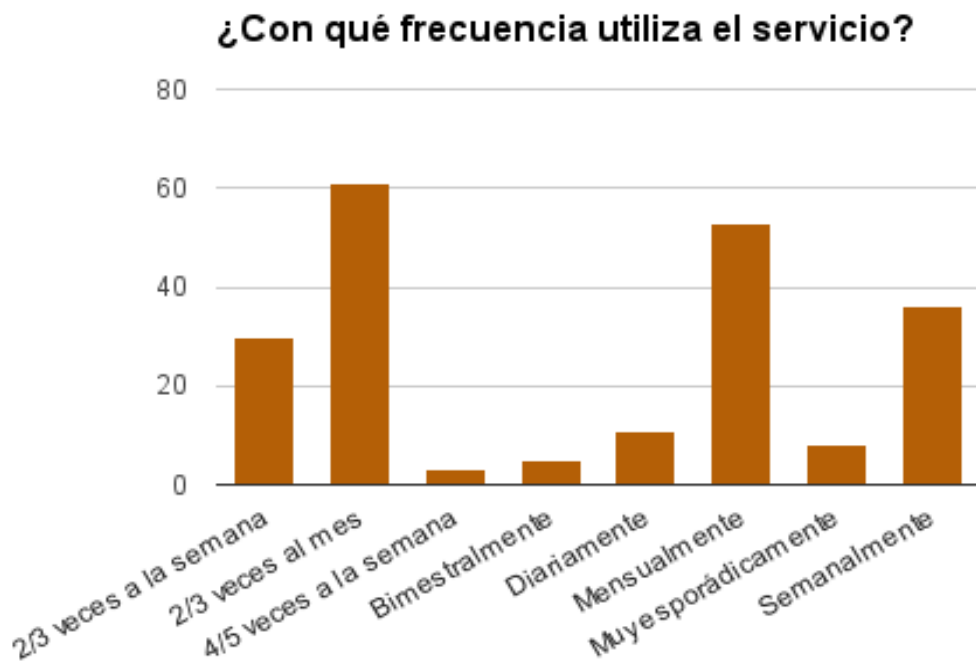


GRÁFICO 30: ¿CON QUÉ FRECUENCIA UTILIZA EL SERVICIO?. ELABORACIÓN PROPIA.

¿En qué rango horario utiliza el servicio?

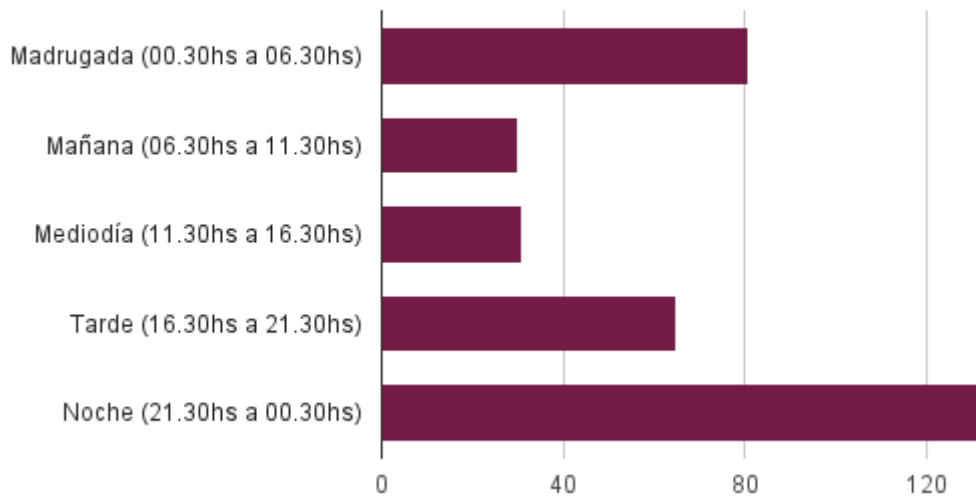


GRÁFICO 31: ¿EN QUÉ RANGO HORARIO UTILIZA EL SERVICIO?. ELABORACIÓN PROPIA.

¿Con qué finalidad utiliza el servicio?

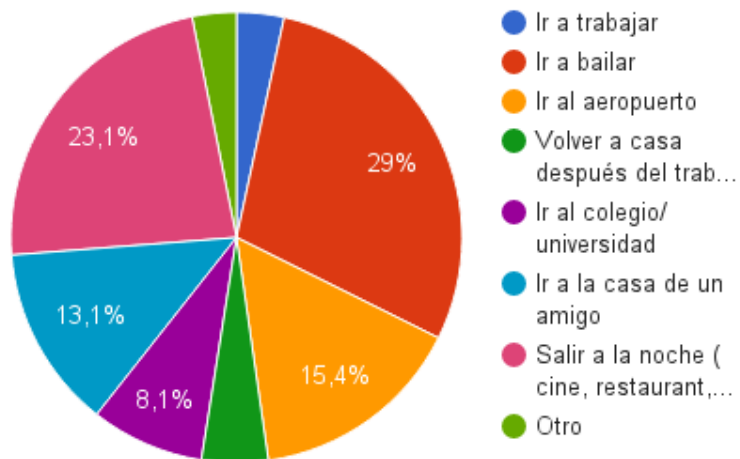


GRÁFICO 32: ¿CON QUÉ FINALIDAD UTILIZA EL SERVICIO?. ELABORACIÓN PROPIA.

¿Por qué utiliza el servicio?

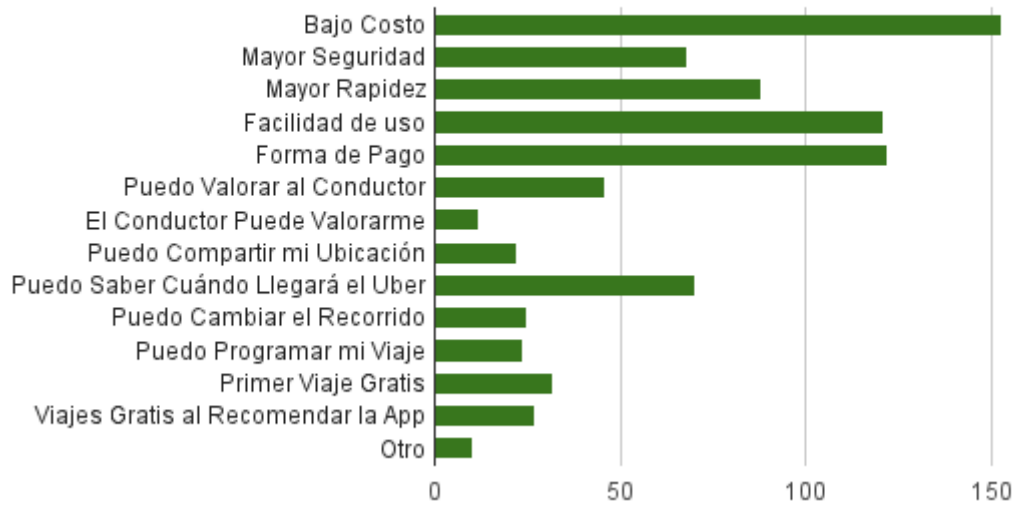


GRÁFICO 33: ¿POR QUÉ UTILIZA EL SERVICIO?. ELABORACIÓN PROPIA.

¿Qué servicios se encuentran disponibles en su ciudad?

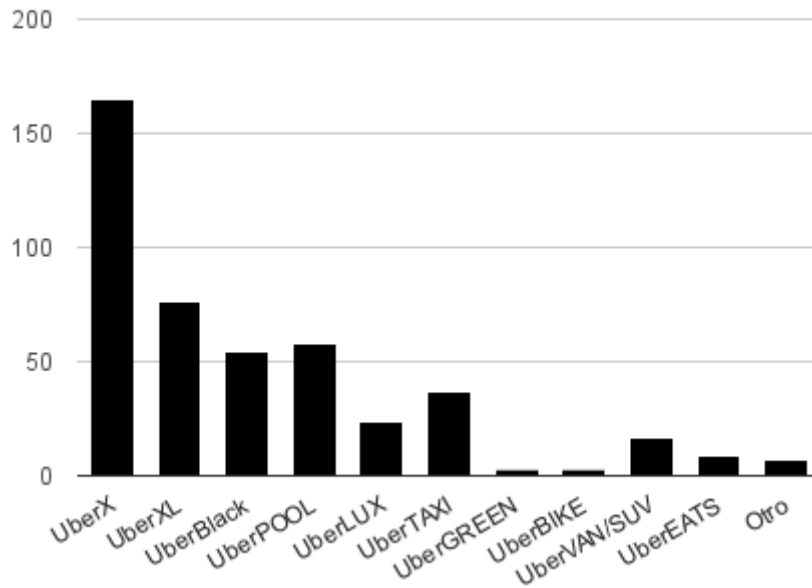


GRÁFICO 34: ¿QUÉ SERVICIOS SE ENCUENTRAN DISPONIBLES EN SU CIUDAD?. ELABORACIÓN PROPIA.

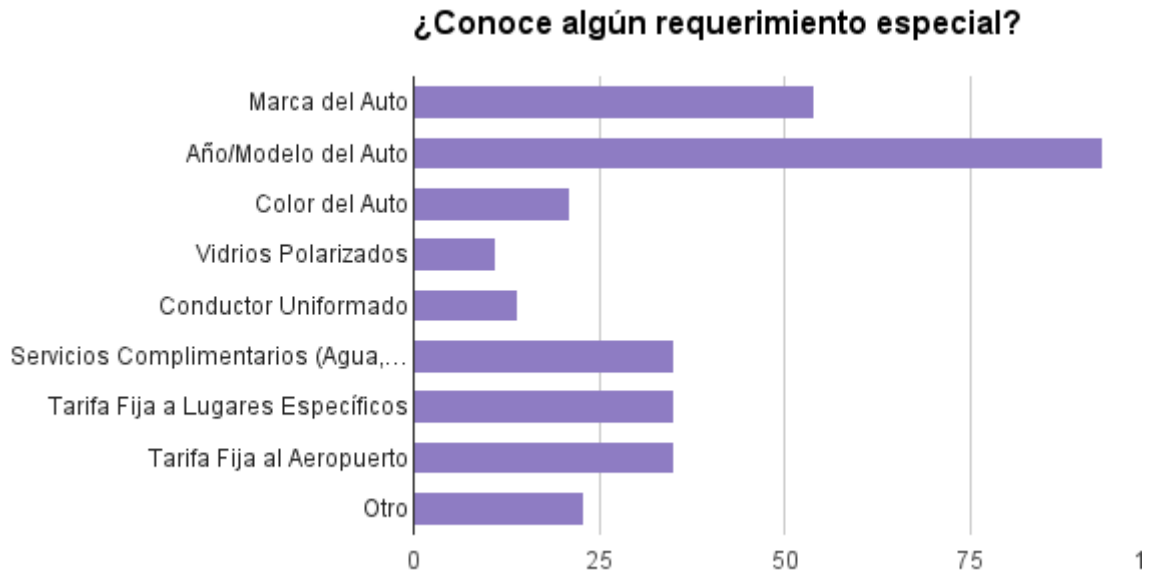


GRÁFICO 35: ¿CONOCE ALGÚN REQUERIMIENTO ESPECIAL?. ELABORACIÓN PROPIA.

¿Le parece que Uber sea un servicio ilegal?

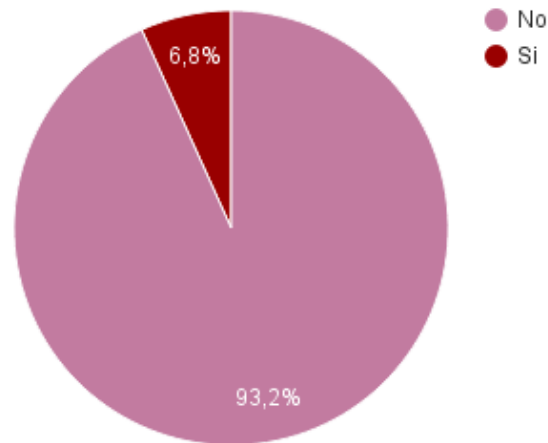


GRÁFICO 36: ¿LE PARECE QUE UBER SEA UN SERVICIO ILEGAL?.. ELABORACIÓN PROPIA.

¿Se encuentra al tanto de que los servicios de Uber varían de acuerdo a la ciudad?

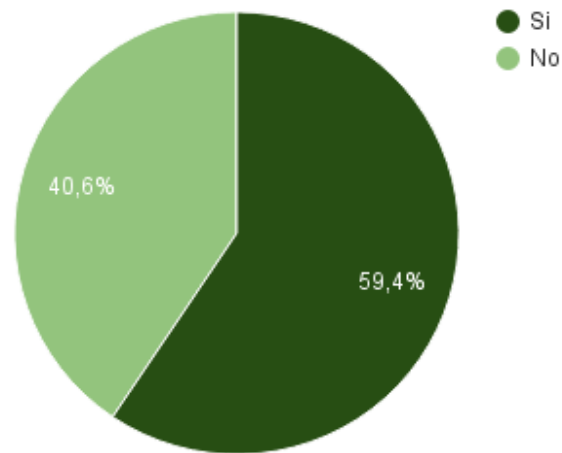


GRÁFICO 37: ¿SE ENCUENTRA AL TANTO DE QUE LOS SERVICIOS DE UBER VARÍAN DE ACUERDO A LA CIUDAD?. ELABORACIÓN PROPIA.

¿Desearía añadir o modificar algo del servicio actual?

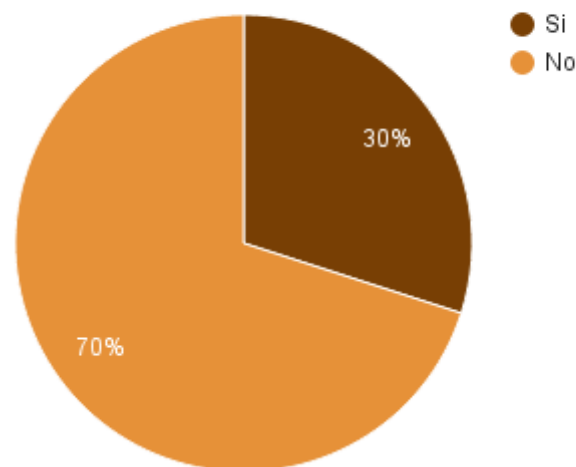


GRÁFICO 38: ¿DESEARÍA AÑADIR O MODIFICAR ALGO DEL SERVICIO ACTUAL?. ELABORACIÓN PROPIA.

¿Qué añadiría/Cambiaría?

Amor
Añadir pago en efectivo x5
Conductores entrenados profesionalmente.
Conductores uniformados, más formal.
Cuando haya suficientes conductores en el área, ellos deberían saber a dónde va el pasajero antes de aceptar realizar el viaje.
Deberían pagar impuestos x4

Delivery de Mc Donald's.
Más beneficios y descuentos (como programas de viajero frecuente)
El precio.
Elegir el auto más cercano en vez de que el sistema te mande otro.
En BsAs solo existe UberX, sería interesante que puedan añadir los otros servicios de Uber.
En Marruecos, que el servicio sea más barato.
En París está bueno, que las opciones sean similares en Moscú.
En vez de que cambien el servicio, me gustaría que creen una compañía local, paguen los impuestos correspondientes y no generen una fuga de capitales sólo por un servicio de taxis.
Es un servicio excelente. Los taxis no les hacen competencia.
Información personal de los conductores
La posibilidad de dejar propina x3
Las personas.
Legalización y mayor cantidad de conductores.
Legalización x3
Lo siento, pero UberX es una pesadilla. Definitivamente he cometido algunos errores bajo los efectos del alcohol pero no soy capaz de navegar la aplicación en esos casos. Pienso que podría ser mejor.
Más beneficios y descuentos (como programas de viajero frecuente)
Más códigos de descuento promocionales x2
Más conductoras mujeres.
Más conductores x3
Más conductores locales.
Mayor rapidez.
Mejor calidad de conductores. Muchos no hablan inglés, no conocen las calles y se apoyan únicamente en el gps.
Mejorar el rastreo de ubicación, especialmente al localizar el punto de origen.
Mejores condiciones de trabajo para los conductores.
Mejores salarios para los conductores x3
Poder abonar con bitcoin, papypal, google wallet. En BsAs hay problemas con las tarjetas de crédito
Poder hacer algo cuando el conductor cancela el viaje, algunos conductores hacen esto esperando que aumente la tarifa, lo cual causa dificultades para los usuarios.
Poder reservar un viaje con anticipación. No se encuentra disponible en Londres, por lo que sé.
Políticas de cancelación.
Precios más económicos x3
Quitar tarifa dinámica x2
Tendrían que pasar una prueba física, son muy feos los choferes.
UberXL para ir al aeropuerto

¿Algún otro comentario que le gustaría añadir?

Permitir el uso de medios alternativos de pago en Argentina, porque han bloqueado las tarjetas de crédito.
No lo veo como un servicio ilegal, pero entiendo el punto de los taxistas en Argentina al quejarse de su presencia, y creo que se debería hacer algo al respecto para no afectar a todos los taxistas.
Es necesario armonizar el régimen legal entre los taxis y los uber. A veces parece que estén castigando a los "taxis oficiales" en Francia.
Es la compañía de taxis más grande del mundo sin poseer ningún auto.
Me salvó cuando no tenía efectivo
Uber es un gran servicio y la gente en Buenos Aires no se ha acostumbrado porque los taxis no los quieren y dicen que son ilegales.
Uber es un excelente servicio que demuestra una comprensión genuina de lo que el consumidor desea y necesita. Las reacciones violentas y opresión de las compañías de taxis que previamente monopolizaban el mercado del transporte privado no están justificadas. Si ellos estuvieran dispuestos a brindar un mejor servicio, hubieran adoptado el modelo de Uber al igual que las necesidades del cliente.

3.3 Relevamiento Audiovisual

3.3.1 Entrevista a Travis Kalanick, CEO General.¹⁸¹

1. Qué hace Uber? Qué tiene de diferente?

“Lo que Uber hace es: se aprieta un botón y consigues un aventón. Lo controversial que hace Uber para ayudar a una persona llevar a otra por la ciudad se reduce a flexibilidad en la oferta y flexibilidad en los precios. Y es, también, encontrar la forma de progresar más allá de las leyes diseñadas para proteger a los titulares (haciendo referencia a la industria de los taxis). A lo que me refiero con flexibilidad en la demanda, dentro de un contexto europeo, es la libertad para establecerse- en el sentido que si uno quiere comenzar un negocio, puede hacerlo. Y la industria de los taxis está caracterizada, en casi todas las ciudades del mundo, por una oferta fija y un precio fijo. Entonces, Uber, cuando pueda ser más barato que un taxi va a ser más barato que un taxi; cuando puedan haber más personas servidas que el número de taxis existentes, vamos a asegurarnos de que haya más autos para servir esas personas que necesitan un aventón a casa. Y si por alguna razón no hay la cantidad de autos suficientes allá afuera, bueno, el precio aumenta. Eso hace que más autos quieran salir y asegura que todos siempre obtengan el menor precio posible. Cuando se tiene una cantidad fija de oferta a un precio fijo no te va bien cuando hay demasiados autos porque, claro, eso significa que no hay suficiente gente que utilice el servicio, forzando a los conductores. Y, claro, los conductores no hacen demasiado dinero en esa situación. Tampoco te va bien cuando hay pocos autos porque los conductores no consiguen suficientes incentivos para estar ahí afuera en la calle y los viajeros no pueden contar con su aventón. Entonces, la flexibilidad es lo que nos hace funcionar...”

¹⁸¹ Colbert, S. (2015). *Travis Kalanick Interview*. YouTube. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=wGdjLv8neBs>
NDTV,. (2016). *Walk The Talk with Travis Kalanick, Founder, Uber*. YouTube. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=cxC00LZE-7s>
Rose, C. (2016). *Charlie Rose Interviews Travis Kalanick*. YouTube. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=UISV2cLQ9AY>
Doyle, K. (2016). *Travis Kalanick, Uber CEO | ZEIT Interview | Davos 2016*. YouTube. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=qdLhHwA5wNY>

2. Cómo terminaría esta frase: “Uber no podría haber existido sin...”?

“...Smartphones. Uber no podría haber terminado sin un smartphone conectado a la red”.

3. Cuáles son los limitantes para expandir el negocio?

“En casi todas las ciudades en las que estamos, en algún punto, la industria que ya está instalada intenta persuadir al gobierno de hacer una cosa, que nosotros creemos incorrecto, que es no permitir la competencia. Y nosotros somos pro competencia y ese es, de alguna manera, el principio que utilizamos para entrar en una nueva ciudad. Pero, obviamente, a la industria no siempre le gusta esa competencia...”

“Cada ciudad a la que vamos, estamos mejorando la forma de entender la ciudad y crecemos más rápido (...) Pero hay muchos tipos de ciudades en términos regulatorios y la situación de la industria es diferente- una industria que estamos sacudiendo de manera sustancial. Y es algo que hemos aprendido a hacer. Creemos que las ciudades necesitan una nueva alternativa de transporte. Suena loco tener que decir algo así pero debemos hacerlo porque existen intereses de la industria instalada que, en muchas ocasiones, intentan restringir la innovación y evitar cualquier alternativa que pueda competir con su negocio. Por eso nos vemos obligados a tomar un enfoque más local en cuanto a cómo abordamos cada una. Tenemos estrategias que llegan a una ciudad y...transforman nada en algo. Me gusta decir que caen con paracaídas y machetes y se relacionan activamente con proveedores, dueños de autos y empresas de servicios de transporte y se aseguran de que podamos lanzar el servicio con la mejor calidad desde su inicio. Ser local y hablar con voz local es importante cuando estás en el negocio del transporte y significa que sabes lo que está sucediendo en la ciudad”.

4. Por qué la gente ama Uber? (consumidores)

“Probablemente no nos dimos cuenta pero es realmente difícil de transportarnos. Yo creo que muchas personas se ha acostumbrado a esperar por un autobús, se ha acostumbrado a manejar un auto de manera constante o se ha acostumbrado a no poder llegar a donde se quiere llegar (...). Uber se trata de un sistema de transporte confiable y seguro no importa dónde estés en el mundo y sólo a 5 minutos de distancia.”

5. Cree que todas las ciudades son iguales, en términos de comportamiento del consumidor?

“Vemos tantas culturas y tantos lugares, y notamos muchas diferencias. De hecho, cuando vamos a una ciudad, cualquier ciudad, incluso hoy, cuando hacemos el lanzamiento, alguien vendrá a decirme “no deberías estar aquí”, y yo pregunto a qué se refieren y creen que el servicio nunca funcionará porque su ciudad, ellos, son diferentes. Pero cuando se trata de apretar un botón y conseguir un auto, no lo son”.

“...Esas ciudades representan 3 continentes, 6 idiomas (8 si queremos ser técnicos y contamos las variantes del inglés) y 6 monedas diferentes- pero una única experiencia Uber. No importa donde vivas, Uber funciona igual...”

6. Te ha sucedido que en una ciudad algo significa una cosa y, en otra, algo totalmente diferente?

“Estamos presentes en algunas de las ciudades más caras del mundo, como Estocolmo, pero también en las nuevas economías en desarrollo como en el sureste asiático. Y, entonces, uno puede ir a Jakarta, y tu UberBlack va a ser un Toyota Corolla y es un buen auto, uno viaja y es increíble, tenés aire acondicionado y “todo el paquete” (beneficios). Pero, en Estocolmo, el UberBlack va a ser un auto de primera línea, como de \$150.000 USD. Es diferente, son economías diferentes y entonces tenemos que mirarlas de manera distinta”.

“...diferentes culturas miran a las leyes de manera distinta...”

7. Por qué han decidido cambiar la imagen de la compañía (logo, slogan, etc.)?

“La primer aplicación era un intento de algo lujoso. Nosotros venimos de allí pero no es donde estamos hoy.” “El centro cuadrado del logo simboliza la tecnología en sí misma, las líneas simbolizan el servicio brindado”

“El cambio trata de ayudar a las personas de nuestro ecosistema- usuarios, socios y empleados- a incorporar la cultura de la empresa y sus ambiciones.” (Haciendo referencia que Uber es hoy una empresa tanto global como local).

“Nos llevó un año y medio acordar los 5 pilares que mejor describen la empresa que Uber aspira a ser: centrada (con los pies en la tierra), populista, inspiradora, altamente comprometida y honorable.” Fue de estos 5 pilares que basaron su re-estructuración de imagen.



GRÁFICO 39: LOGOS DE UBER ANTES Y DESPUÉS. FUENTE: MASHABLE¹⁸²

3.3.2 Entrevista a Mariano Otero, CEO de Uber Argentina ¹⁸³

1. La ciudad de Buenos Aires dijo que el servicio es ilegal. ¿Cuál es la respuesta de ustedes?

“Uber es legal. Existe una ley, que es el Código Civil y Comercial, y un artículo dentro de ese código que es el 1.280 que establece que un prestatario y un prestador pueden establecer un contrato de transporte, y estas dos personas son privadas. Uber incorpora una tecnología que permite que se haga a escala, con un nivel de eficiencia y más fácil. Esa es la innovación tecnológica. Es lo mismo que cuando hablás de *Netflix* o *Skype*: no tienen una licencia de televisión o telefónica en la Ciudad, pero al igual que Uber, son servicios legales porque no están prohibidos.”

2. La Ciudad va a levantar los autos de Uber con grúa o aplicar multas importantes si los detectan. ¿Uber dará asistencia a sus conductores si esto sucede?

“Totalmente. Ellos tienen un número de teléfono para contactarse con nosotros en caso de emergencia, y ante cualquier eventualidad, estaremos allí. Si les llevan el auto, se van a contactar con nosotros y los estaremos apoyando.”

¹⁸² Fiegerman, Seth (2016). *Uber changed its logo to something pretty weird*. Mashable. Recuperado 20 Junio 2016, a partir de <http://mashable.com/2016/02/02/uber-new-logo/#ptUdlz1Xwqa>

¹⁸³ Do Rosario, J. (2016). *Uber le contestó al Gobierno: Las multas no corresponden porque el servicio es legal | Uber Argentina - Infobae*. Infobae. Recuperado 10 Junio 2016, a partir de <http://www.infobae.com/2016/04/12/1803941-uber-le-contesto-al-gobierno-las-multas-no-corresponden-porque-el-servicio-es-legal/>
De Toma, S. (2016). *Queremos que los porteños tengan siempre un Uber a cinco minutos de distancia* | La Revista | Infotechnology.com. Infotechnology.com. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://www.infotechnology.com/revista/Queremos-que-los-portenos-tengan-siempre-un-Uber-a-cinco-minutos-de-distancia-20160414-0001.html>

3. ¿Y en el caso de las multas?

“El apoyo es total. Creemos que esas multas no corresponden porque los conductores de Uber ofrecen un servicio legal al cual están habilitados, pero igualmente los estaremos apoyando, y de ser necesario iremos a la Justicia para responder a las contravenciones.”

4. ¿Planean expandir el servicio en 2016 a otras ciudades del país?

“Sí, obviamente que la oportunidad en la Argentina es muy grande. Nos encantaría estar en varias ciudades, no tenemos planes concretos aún. Se anotó gente de Río Negro, Córdoba y Tucumán, en base a eso estamos analizando cuáles serán nuestras próximas ciudades.”

5. ¿Qué diferencia al mercado argentino de otros mercados regionales o globales?

“Cada mercado es un mundo, particularmente al tratarse de ciudades tan grandes y cosmopolitas como Buenos Aires, hoy en día una de las ciudades más grandes en las que Uber todavía no está presente. Sin embargo, los porteños nos enorgullecemos del historial de apertura a la innovación y de la promoción del emprendimiento, por lo que pensamos que el lanzamiento va a ser particularmente bien recibido. Buenos Aires es la cuarta ciudad del continente americano, por lo que tanto la empresa como el equipo local tenemos grandes expectativas.”

6. ¿Imaginaban el impacto global que tendría Uber cuando comenzó? ¿Cuál es el secreto del éxito? ¿Es sólo una cuestión de tecnología?

“Desde hace casi 6 años Uber está cambiando la manera en que la gente vive. Y esto lo hace respondiendo a dos necesidades básicas: 1. Traslado a la gente de manera segura, accesible y confiable de un punto A a un punto B con solo apretar un botón. 2. Generando oportunidades de ingreso económico flexibles y 100% independientes. De cara al usuario, porque hacer más fácil y seguro el traslado te permite hacer un mejor uso de tu tiempo y mejora la calidad de vida. Lo que vemos es que muchos de nuestros usuarios ya están eligiendo no usar su auto particular. Si pensamos en los socios, contabilizamos en el mundo más de 1 millón de personas generando ingresos gracias a Uber. Y lo hacen de una manera flexible e independiente: ellos son dueños de su tiempo y al final del día sus propios jefes. Les damos el control.”

3.3.3 Entrevistas a Conductores

1. ¿Cómo Uber cambió su vida?

Samuel: “Hoy en día, ganó el doble de dinero que hace 2 años atrás cuando trabajaba como taxista, y sólo trabajo 3 días a la semana. Pasar de ganar USD 30.000 a USD 60.000 me ha permitido tener más tiempo para estar con mi familia y seguir mi sueño de ser un cantante”¹⁸⁴

William: “Me encanta tener la flexibilidad de manejar las horas que prefiero, ser mi propio jefe, tomar vacaciones cuando quiero. En mi tiempo libre, me gusta ir a pescar en Brooklyn y Long Island, y sólo puedo hacer esto porque yo decido mis horarios. También estoy ganando casi el doble por hora que cuando comencé. Con Uber, puedo manejar mi propio negocio, de manera que funcione para mí.”¹⁸⁵

Luisa: “Antes de comenzar a manejar, trabajaba en la industria inmobiliaria y como ingeniera industrial. Comencé a trabajar con Uber en 2014 porque tengo la libertad y flexibilidad de ser mi

¹⁸⁴ Uber New York (2015) *4 Septembers of uberX in NYC*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/4-septembers-of-uberx-in-nyc/>

¹⁸⁵ Uber New York (2015) *4 Years Moving NYC*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/4-years-moving-nyc/>

propia mujer de negocios. Me gusta poder ganar lo mismo que un hombre y Uber es muy justo en ese sentido. Uber cambió la manera en que uno se mueve en NY, y me encanta ser parte de ello.”¹⁸⁶

¹⁸⁶ Uber New York (2015) *4 Years Moving NYC*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/4-years-moving-nyc/>

Capítulo 4 - Presentación y Discusión de Resultados

Dentro del siguiente apartado desarrollaremos el análisis de cada pregunta de los objetivos, comenzando por los secundarios, para poder responder nuestro objetivo principal.

Para ello, nos basaremos en relacionar el marco teórico con nuestra investigación, tanto en materia de relevamiento de documentos como encuestas y entrevistas.

4.1 Pregunta A: ¿Cómo se comportan los consumidores de Uber? ¿Cómo lo perciben?

4.1.1 Análisis Primario de Encuestas a Usuarios

Nuestra encuesta a Usuarios ha sido respondida por 215 personas de varios países del mundo. Luego de filtrar las mismas según nuestras ciudades objetivo, contamos con 207 respuestas válidas de las cuales 75 perteneces a Londres, 57 a Buenos Aires, 41 a París, 20 a Miami y 14 a Nueva York.

La muestra incluye, principalmente, personas de entre 18 y 25 años y, en segundo lugar, a aquellos de entre 25 y 30 años.

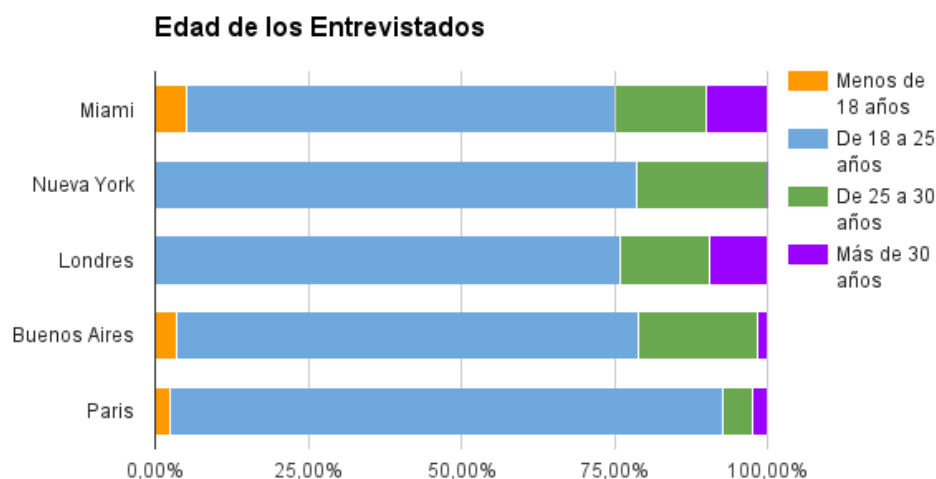


GRÁFICO 40: EDAD DE LOS ENTREVISTADOS. ELABORACIÓN PROPIA.

4.1.2 El Comportamiento de los Consumidores

Como hemos resumido en el marco teórico, los consumidores de hoy cuentan con ciertas características específicas en cuanto a su relación con Internet y su movilidad.

Hoy en día, se busca que todo esté conectado, que se pueda acceder a través de Internet- de allí que se considera a la red como una herramienta y no como simple fuente de consulta. Además, hay una tendencia creciente hacia la utilización de dispositivos móviles (21% de crecimiento entre 2015 y 2016), que se relaciona con la migración en términos de transporte hacia movilidad. Esto lleva a que cada vez se creen más aplicaciones con funcionalidades que permitan dar empowerment al usuario en cuanto a sus decisiones, sobre todo en términos elegir la forma en la que se debe desplazarse gracias a la información en tiempo real y el desarrollo de la geolocalización-, y al aprovechamiento de los tiempos de transporte.

Estas tendencias son las que hicieron posibles la aparición de Uber, ya que la empresa- según Kalanick- no podría existir sin un smartphone con conectividad. Nosotras agregamos, que la misma tampoco podría haber existido sin una cultura mental social que tienda a la adopción de las tecnologías en la vida cotidiana como método de facilitación de procesos.

En cuanto al análisis del comportamiento específico de los usuarios de Uber, es importante comenzar por estudiar cómo la utilización de los usuarios influyó en la expansión del servicio. Hemos mencionado que parte de la estrategia de Uber para con sus competidores se basaba en utilizar a usuarios de otros países para acelerar la implementación del servicio en la nueva ciudad. Es así como en 2013, esta porción representa el 20% de los usuarios activos.

Esto se relaciona con la teoría expresada por Georges Amar, en donde identifica que en una ciudad hay cada vez más transeúntes, como pueden ser los viajeros por trabajo o turistas- gracias a los avances en medios de transporte, el transportarse a otros países es más accesible. Ambos grupos de personas, fueron identificados como potenciales clientes de Uber, y el hecho de que la plataforma tecnológica funcione de la misma manera en las distintas ciudades, hace que la utilización sea la misma y las personas puedan utilizarla sin inconvenientes.

En este gráfico, podemos ver que esta teoría se confirma. Entre el 45% y 85% de los usuarios, han utilizado el servicio en otras ciudades. El punto más bajo corresponde a Buenos Aires, dado que Uber sólo ha comenzado a implementarse a comienzos de este año (2016). Una vez más, podemos relacionar esto con los early adopters de tecnología. Mientras que en Nueva York, donde el servicio tiene mayor antigüedad (2011), los usuarios son más propensos a utilizarlo en otras ciudades. Siguiendo con esta línea le sigue Miami (2014), París (2011) y Londres (2012).

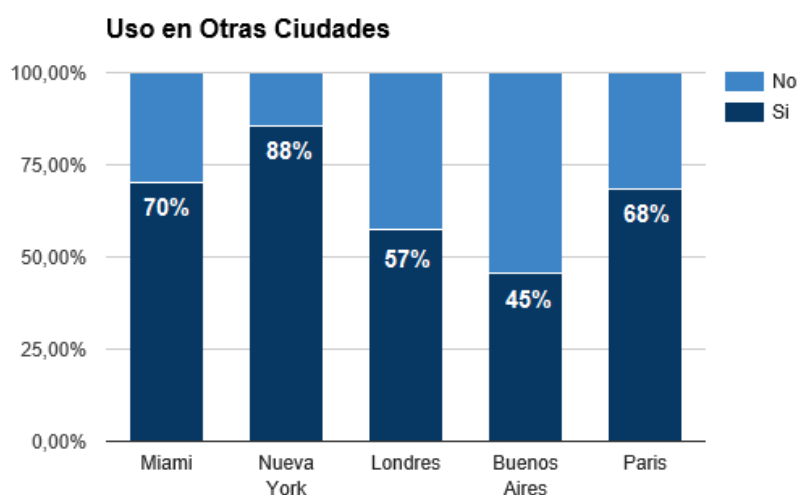


GRÁFICO 41: USO DEL SERVICIO EN OTRAS CIUDADES. ELABORACIÓN PROPIA.

De acuerdo a la frecuencia de uso del servicio, podemos ver que tanto en París, Londres y Miami el servicio se utiliza, normalmente, entre 2 y 3 veces por mes mientras que en Nueva York se realiza de

forma semanal (1 vez por semana) y en Buenos Aires de manera mensual (1 vez por mes). En cualquiera de estos casos, podemos concluir que no es un servicio que se utiliza para concurrir a los compromisos y responsabilidades de la vida diaria de las personas, sino más bien en situaciones particulares.

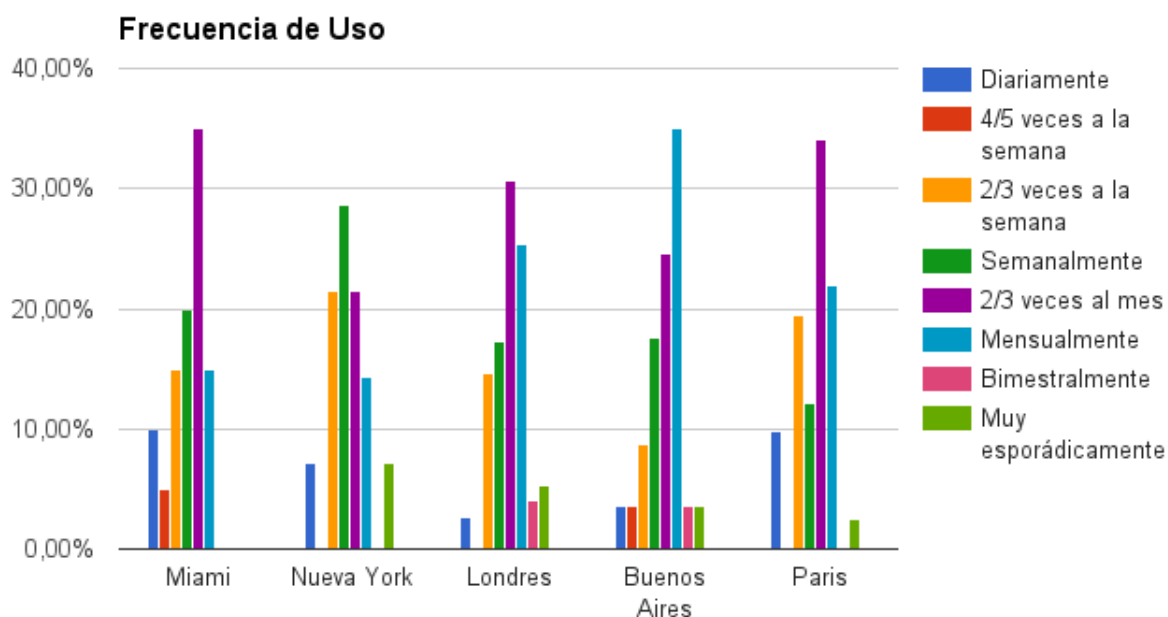


GRÁFICO 42: FRECUENCIA DE USO. ELABORACIÓN PROPIA.

De acuerdo con lo que nos dice la teoría en cuanto a la pluralidad de tiempos, el tiempo de la noche ahora es tan valioso como el diurno, ya que las personas están aprovechando este tiempo cada vez más gracias a la tendencia de organizar actividades durante este período, como festivales, noches de museo, etc.

Esta tendencia se ve reflejada en los resultados de nuestras encuestas, ya que, en todos los casos, los usuarios utilizan este servicio para transportarse durante los horarios nocturnos para concurrir a esta creciente ola de actividades, como tal lo refleja nuestro estudio sobre la finalidad de uso del servicio, detallado en el gráfico 44 y la tabla 7- a continuación.

TABLA 7: TOP 3 DE RANGOS HORARIOS DE UTILIZACIÓN DEL SERVICIO. ELABORACIÓN PROPIA.

	Miami	Nueva York	Londres	Buenos Aires	París
1	Noche	Noche	Noche	Noche	Noche
2	Tarde	Madrugada	Madrugada	Tarde	Madrugada
3	Madrugada	Tarde	Tarde	Madrugada	Tarde

El segundo y tercer puesto, en diferente orden según las ciudades estudiadas, lo comparten los horarios de tarde y madrugada. No nos resulta sorprendente que estos mismos sean los horarios límite con el mayor utilizado, que es el de la noche. Hemos identificado que las mismas actividades serán realizadas en distintos horarios según las culturas, por ejemplo, en Londres uno va a cenar a las 6pm mientras que en Buenos Aires, lo hace a las 9pm.

El modelo de negocios de Uber, ha identificado esta tendencia y ha dado respuesta a la misma a través de su algoritmo de “price surge”, mediante el cual los precios del servicio varían según la

demanda que haya para el mismo. Sin embargo, el algoritmo no solo ajusta los precios al horario más popular de uso, sino también a causas de incremento de demanda como lluvias intensas o nevadas, irregularidades en los servicios de transporte público, etc.

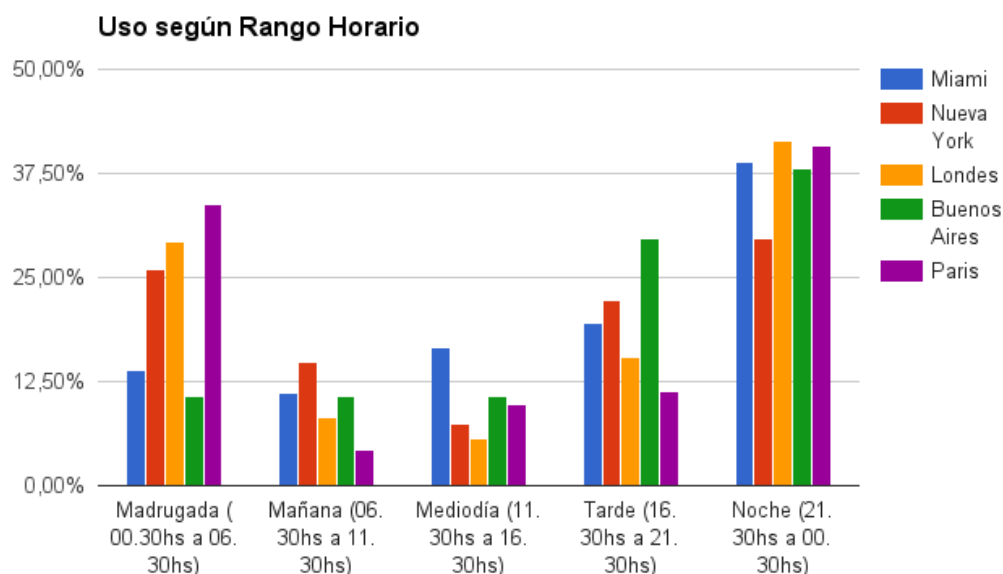


GRÁFICO 43: USO SEGÚN RANGO HORARIO. ELABORACIÓN PROPIA.

En cuanto a la finalidad, vemos que las 2 razones más relevantes por las cuales los usuarios utilizan el servicio se basan en Salir a Bailar y Salir a la Noche. La tercer razón tanto para París, Londres y NY es Ir al Aeropuerto mientras que para Buenos Aires es Ir a la Casa de un Amigo y para Miami es Ir a la Universidad.

TABLA 8: TOP 3 DE FINALIDAD DE UTILIZACIÓN DEL SERVICIO. ELABORACIÓN PROPIA.

	Miami	Nueva York	Londres	Buenos Aires	París
1	Salir de noche	Ir a bailar	Ir a bailar	Salir de noche	Ir a bailar
2	Ir a bailar	Salir de noche	Salir de noche	Ir a bailar	Salir de noche
3	Ir al colegio/ universidad	Ir al aeropuerto	Ir al aeropuerto	Ir a la casa de un amigo	Ir al aeropuerto

Dichos resultados son coherentes tanto con el rango de edad de los encuestados como con su frecuencia y horario de utilización del servicio. Además, vemos una correlación con el estudio realizado por Uber en donde nos demostraba que la mayor cantidad de viajes se realizaban durante el fin de semana (viernes y sábados). Normalmente, cuando las personas salen a realizar actividades recreativas lo realizan en sus días de ocio- que coinciden con los fines de semana.

Podemos deducir, entonces, una homogeneidad en términos de hábitos entre los usuarios tanto para con la utilización del servicio (lo tienen posicionado de manera similar en todas las ciudades) como en sus hábitos de vida personal. Esto es lo que recalca Kalanick en la entrevista cuando menciona que, más allá de que las ciudades sean distintas, las personas tienden a actuar igual respecto a su servicio.

Volviendo a la teoría, de acuerdo con el estudio de Adams, L., Burkholder, E., y Hamilton, K. para Google, los micro-momentos más importantes para el marketing son: Quiero-saber (I-Want-to-Know Moments), Quiero-Ir (I-Want-to-Go Moments), Quiero-Hacer (I-Want-to-Do Moments) y Quiero-

Comprar (I-Want-to-Buy Moments). Claramente, la finalidad de Uber es tomar control del micro-momento Quiero-Ir, y se ha posicionado de tal forma en la cual pretende ser la primera idea que le surja al usuario al momento de responder a dicho micro-momento.

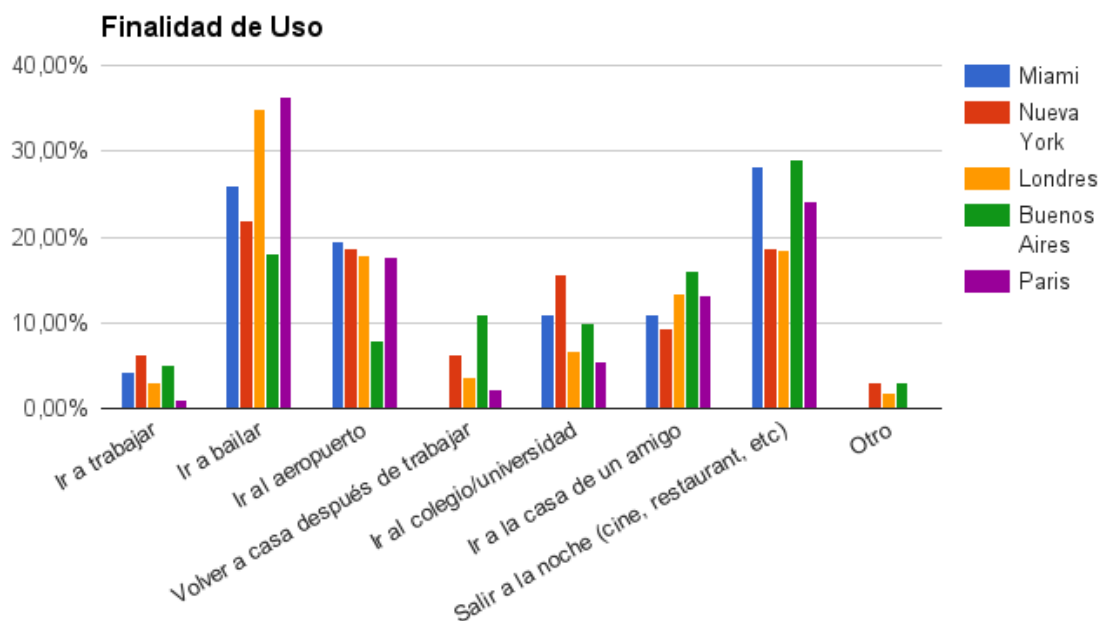


GRÁFICO 44: FINALIDAD DE USO. ELABORACIÓN PROPIA.

Exceptuando la ciudad de París (en la cual ocupa el segundo puesto como razón de uso), en el resto de las ciudades estudiadas, el bajo costo de su servicio resulta ser la primer razón por la cual los usuarios eligen el servicio.

Sin embargo, y si bien en diferente orden de prioridad; el bajo costo de utilización, la facilidad de uso del sistema y la forma de pago que este servicio permite, ocupan el top 3 de razones de uso en todos los casos.

TABLA 9: TOP 3 DE RAZONES DE USO DE UBER. ELABORACIÓN PROPIA.

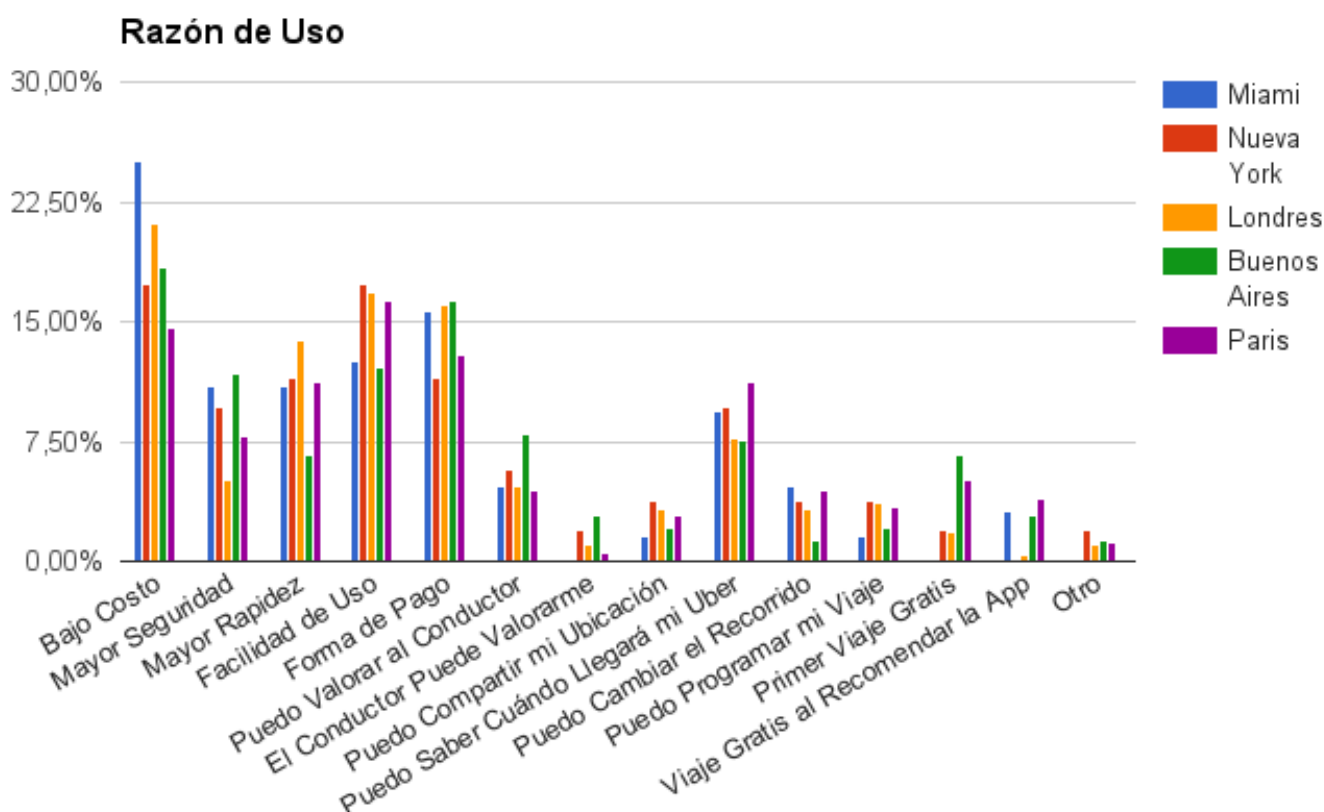
	Miami	Nueva York	Londres	Buenos Aires	París
1	Bajo costo	Bajo costo	Bajo costo	Bajo costo	Facilidad de uso
2	Forma de Pago	Facilidad de uso	Facilidad de uso	Forma de Pago	Bajo costo
3	Facilidad de uso	Forma de Pago	Forma de Pago	Facilidad de uso	Forma de Pago

Esto se contradice con lo expresado por tanto el CEO de la compañía, Travis Kalanick, como el CEO de Argentina, Mariano Otero, quienes aseguran que las tres grandes fuentes de valor de Uber son las siguientes:

1. La seguridad por el hecho de permitir calificar a los choferes, saber con anterioridad quién será el conductor designado, su contacto, patente, localización exacta rastreada por GPS, poder enviar el estado de tu viaje a otra persona y de tener un número de contacto directo con las oficinas de Uber, en caso de verse enfrentado con algún tipo de problema.
2. La confianza y exactitud con la que trabaja la empresa, relacionado con el hecho de que los límites territoriales para el funcionamiento del servicio son cada vez menores, debido a su continua expansión global.

- Y, por último, su ventaja en costos, resaltando que el UberX, cuesta la mitad del precio que un taxi y que hasta es más conveniente que utilizar un vehículo propio cuando uno tiene en cuenta todos los gastos relacionados a la mantención del mismo.

Más allá de esto, tanto la confianza como la seguridad, ocupa el puesto 4, 5 y 6 dentro de las razones de uso de los usuarios. Con lo cual, el CEO no está totalmente errado en su análisis pero debería focalizarse en resaltar con mayor énfasis aquellas características más valoradas por los



usuarios.

GRÁFICO 45: RAZÓN DE USO. ELABORACIÓN PROPIA.

Volviendo a la teoría, de acuerdo a Georges Amar, por mucho tiempo, el consumidor ha asociado los desplazamientos como sinónimo de transporte, donde una persona viaja desde un punto A hacia otro B, y cuyos actores, transportista y transportado, tenían distintos papeles- donde el primero era activo y el otro pasivo. Hoy en día, vemos una evolución de este concepto hacia un nuevo término: el de la movilidad humana y el hombre como ser móvil.

Uber hace frente a esta evolución en el concepto, dándole al usuario el poder de valorar al conductor, lo cual permite que el consumidor colectivo decida sobre quién es apto o no para conducir su auto. En los medios de transporte tradicionales, el usuario no tienen ningún tipo de poder sobre este aspecto de su experiencia móvil.

Otro concepto que podemos utilizar de la teoría, de acuerdo con el libro "Homo Mobilis: La Nueva Era de la Movilidad" de George Ames, hoy en día, la innovación surge de los atributos antes considerados como secundarios, es decir, de los componentes *soft* de los medios de transporte- como las interfaces, la accesibilidad al servicio, la facilidad de uso, las relaciones, los espacios de uso, la información, las nuevas energías y el servicio en sí mismo.

Uber logra reunir todos estos aspectos en su plataforma, haciéndola “*user friendly*” y brindando todo tipo de información a los usuarios. Como podemos ver en el gráfico nro. 45, los viajeros valoran el hecho de tener información clara, instantánea y transparente sobre el servicio. Esta conclusión surge de su preferencia del servicio por saber cuándo llegará el vehículo solicitado, la posibilidad de compartir su ubicación, y sentirse más seguro al obtener los datos de su conductor previo a realizar su viaje.

Todos estos aspectos sumados al costo, facilidad de uso, forma de pago y el resto de características exclusivas que provee el servicio de Uber, hacen de la experiencia de transporte un producto con un valor agregado diferente al valor agregado tradicional que se relaciona únicamente con la rapidez en la que se puede lograr el recorrido.

En varias ciudades del mundo, los metros y los autobuses indican cuánto tiempo falta para los próximos viajes en cada estación. En este caso, Uber tampoco se queda atrás, informando a los usuarios cuánto tardará su vehículo en llegar a recogerlo, dándole esta información para utilizarla para tomar una decisión en cuanto a utilizar el servicio o no. Esta característica fue una de las más valoradas entre los usuarios encuestados.

4.1.3 La Percepción de los Consumidores

En cuanto a la percepción del consumidor con respecto a Uber, analizaremos tanto la capacidad de los usuarios de identificar cómo varían los servicios con respecto a otras ciudades como su opinión sobre la legalidad de la empresa y los puntos a mejorar del servicio.

En cuanto a la percepción de la variación de los servicios en cada ciudad, es decir, la concientización del usuario respecto a que Uber ofrece distintos servicios dependiendo la ciudad en la que opera, el 57.35% de los usuarios totales están al tanto de esta variación.

Este 57.35% se reparte de la siguiente manera: 71.43% Nueva York, 63.41% París, 60% Miami, 53.33% Londres y 38.60% Buenos Aires.

Creemos que esto puede estar ligado a 2 factores. El primero es la antigüedad del servicio en cada ciudad. Exceptuando a Londres, la concientización de las personas sigue el patrón de acuerdo a este factor- las ciudades que cuentan con el servicio hace más tiempo, logran percibir la diferencia en la disponibilidad de los servicios- siendo Nueva York (2011) la ciudad con mayor percepción del cambio versus Buenos Aires con la menor (2016).

El segundo factor puede hacer referencia a la utilización del servicio en otras ciudades. Como ya hemos mencionado, el 65.39% de los encuestados ha utilizado el servicio en algún otro país, lo que nos lleva a la conclusión de que han experimentado el encontrarse con una oferta que varía entre la ciudad de origen y la de destino.

Percepción de la Variación de los Servicios por Ciudad

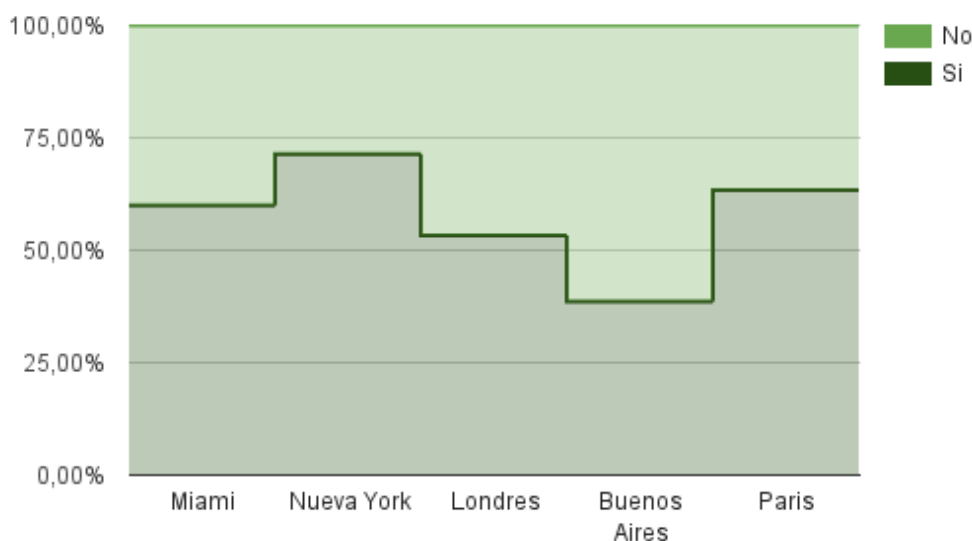


GRÁFICO 46: PERCEPCIÓN DE LA VARIACIÓN DE LOS SERVICIOS POR CIUDAD. ELABORACIÓN PROPIA.

De acuerdo con nuestras encuestas, en todas las ciudades el servicio de Uber es vastamente aceptado, y un porcentaje muy pequeño de los encuestados (5,07%) consideran el servicio como ilegal.

El porcentaje mayor de percepción de ilegalidad se encuentra en la ciudad de Buenos Aires (14,04%), esto está relacionado con el hecho de que la empresa ha desembocado en esta ciudad (la primera en el país) hace sólo unos meses. Como consecuencia de esto, las repercusiones sociales y políticas han tomado protagonismo en los medios de comunicación recientemente y, por lo tanto, en la percepción del consumidor sobre la compañía y el servicio.

En el resto de las ciudades en las cuales Uber ha estado presente un tiempo más prolongado (Nueva York y París desde 2011, Londres desde 2012 y Miami desde 2014), el porcentaje de percepción de ilegalidad es notoriamente menor. Sin embargo, podemos hacer una clara distinción entre la percepción de ilegalidad en las ciudades estadounidenses, el cual en ambas es del 0% y en las ciudades europeas, siendo un 7,32% en París y un 4% en Londres.

Cuando comparamos la antigüedad del servicio en ambas ciudades, podemos ver que París tiene mayor rechazo que Londres, más allá de que el servicio está disponible hace más tiempo. Este fenómeno puede darse gracias a su mayor presencia en los medios de comunicación. En París, Uber cuenta aún con muchos conflictos con las autoridades legales respecto a uno de sus servicios, UberPOP, y los medios de comunicación publican las historias- influyendo en la percepción de los usuarios. Además, culturalmente, tienden a rechazar productos o servicios que provengan de los Estados Unidos- esto se ve reflejado en la mayor aceptación de su competidor local Heetch - y dan alta importancia a la Ley.

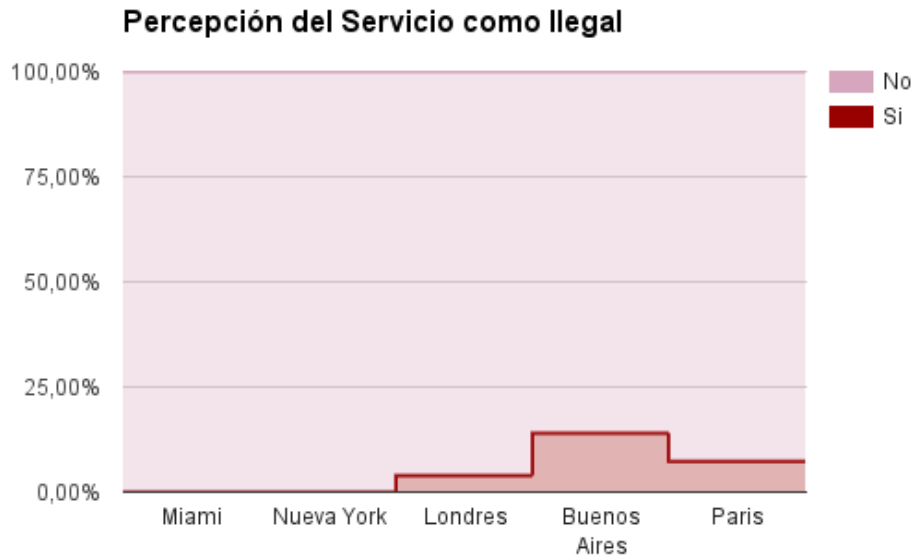


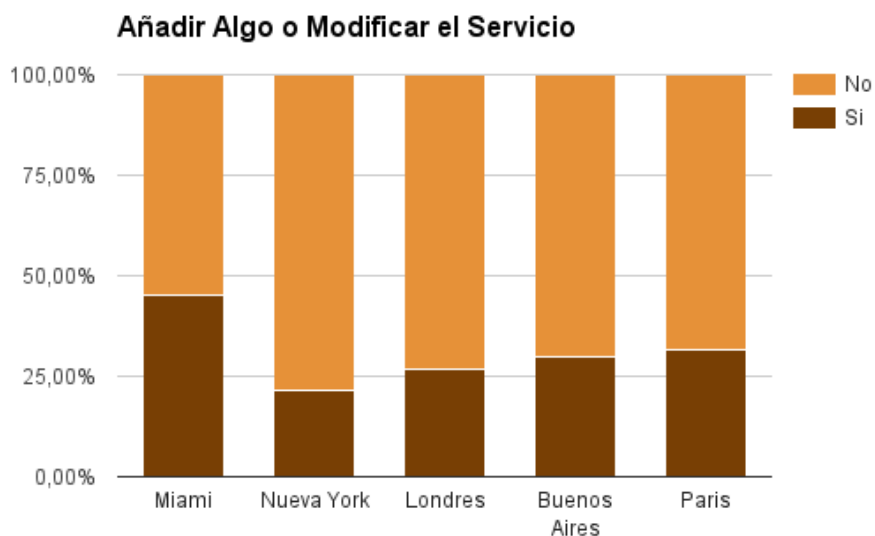
GRÁFICO 47: PERCEPCIÓN SOBRE EL SERVICIO COMO ILEGAL. ELABORACIÓN PROPIA.

Luego de analizar las encuestas de los usuarios, hemos percibido que- dentro de las 5 ciudades- un 30%, en promedio, de los usuarios demandan añadir o modificar el servicio de alguna manera. Lo interesante de mencionar es que a lo largo de las 5 ciudades se han demandado casi las mismas modificaciones.

En términos más generales, muchos desean que se legalice el servicio y que la empresa pague los impuestos correspondientes. También buscan una mayor cantidad de choferes disponibles con mayor capacitación profesional- en cuanto a habilidad de manejo y la habilidad de hablar en inglés.

Los usuarios, además, piensan que los precios deberían ser menores y se deberían dar más descuentos y beneficios, como un sistema de viajero frecuente.

Por último, muchos han recomendado incluir más servicios en su país (dado que los conocen de otras ciudades), que se acepte dar propinas a los conductores y que mejoren las funcionalidades de la app (como la localización, la rapidez del servicio, políticas de cancelación y la tarifa dinámica). En Buenos Aires, buscan tener otras formas de pago, dado que muchas tarjetas de crédito han bloqueado el servicio.



4.1.4 Conclusiones del Análisis de la Pregunta A

4.1.4.1 Conclusiones del Comportamiento y Usos del Consumidor

De acuerdo al análisis de las encuestas realizadas a los consumidores del servicio en las cinco ciudades estudiadas pudimos llegar tres conclusiones centrales de acuerdo a su comportamiento:

1. Según nuestras encuestas, el 65.39% de los usuarios han utilizado el servicio en otras ciudades, lo cual es evidencia de que el consumidor responde positivamente a la estrategia de expansión Uber en la cual utiliza a usuarios de otros países para acelerar la implementación del servicio en la nueva ciudad. Este porcentaje es mayor en las ciudades en las cuales el servicio se encuentra presente hace más tiempo, y menor en las ciudades en las cuales su implementación ha sido más reciente.
2. De acuerdo con los hábitos de uso del servicio, a partir de las respuestas de los usuarios en cuanto a frecuencia, rango horario y finalidad de uso, podemos concluir que la gran mayoría de los consumidores utilizan el servicio como medio de transporte durante actividades de recreación- Ir a Bailar y Salir a la Noche- (el rango horario y frecuencia de uso concuerdan perfectamente: 37.78% del total lo utiliza durante la noche) en primer lugar, y como transporte al aeropuerto en segundo lugar.
3. Finalmente, hemos concluido en que hay una discrepancia entre las razones que el CEO de la empresa considera que son las cuales que hacen que el consumidor elija viajar en Uber y las razones resultantes de nuestra encuesta a usuarios. Si bien en diferente orden de acuerdo a la ciudad, el top 3 de razones estuvo comprendido en todos los casos por el bajo costo del servicio, la facilidad de uso de la aplicación y la forma de pago. Sin embargo, el CEO. Travis Kalanick afirma que los consumidores recurren a Uber por el nivel de seguridad que el servicio provee, la ubicuidad del mismo, y en tercer lugar recién la competencia en costos.

4.1.4.2 Conclusiones de la Percepción de los Consumidores.

1. En primer lugar podemos concluir que la percepción de los consumidores en cuanto a la variedad de los servicios que se encuentran disponibles en cada una de sus ciudades está totalmente errada. Esto se debe a dos motivos:
 - a. La diferencia de servicios provistos en las diferentes ciudades.
 - b. La utilización de servicio en más de una ciudad.

La ciudad en la cual la percepción fue más acertada fue en Buenos Aires, debido a que en esta ciudad se encuentra disponible sólo el servicio de UberX, y los usuarios en la mismas son los menos propensos a utilizarlo fuera de Buenos Aires.

2. De acuerdo con la percepción del servicio como ilegal, podemos concluir que la estrategia de Uber es efectiva en todas las ciudades, ya que un 94,3% de los encuestados perciben al servicio como legal.
3. Por último, muchos de los usuarios desean que se legalice el servicio y que la empresa pague los impuestos correspondientes. También buscan una mayor variedad de servicios y cantidad de choferes disponibles con mayor capacitación profesional- en cuanto a habilidad de manejo y la habilidad de hablar en inglés. Además, consideran que los precios deberían

ser aún menores y que se deberían dar más descuentos y beneficios, como un sistema de viajero frecuente.

4.2 Pregunta B: ¿Qué obstáculos o limitaciones legales tuvieron en la inserción en cada ciudad? ¿Qué aspectos de su estrategia debieron modificar para cumplir con la legislación local de cada ciudad?

Antes de comenzar con el análisis, es necesario hablar de la primer gran adaptación que sufrió el servicio de Uber. En sus inicios, la empresa tomó el nombre de UberCab pero, rápidamente, debió cambiar su nombre a Uber dado que no se consideraban como una empresa de taxis y no está permitido utilizar la denominación “taxi” o relacionados para autos de particulares y sedanes dentro de los Estados Unidos.

A su vez, como estrategia de ingreso, Uber ha percibido que no todas las ciudades funcionan igual- Travis Kalanick nos dice que cada ciudad mira la ley de forma distinta- y, por lo tanto, cuenta con “launchers” que se instalan en la ciudad en la cual quieren penetrar, se involucran con proveedores y tantean tanto el mercado como la situación política-social antes de dar el primer paso en su plan de inserción. Dentro de este estadio, se deben decidir los requisitos para conductores y sus vehículos- siguiendo los lineamientos legales locales.

Como segundo paso, Uber pone todos sus esfuerzos en apoyar los lanzamientos en ciudades, los eventos locales, los convenios con las diferentes industrias, y que todos sus esfuerzos de marketing y negocios estén alimentando el boca a boca creciendo localmente, antes, durante y después de su inserción.

Tras la investigación realizada, tanto en los medios oficiales como en el entorno social en el que opera la empresa, logramos identificar las dos problemáticas más relevantes a la que se enfrenta Uber a la hora de insertarse a un nuevo mercado.

4.2.1 Limitaciones Legales

Para una exposición más clara de los resultados obtenidos, nos pareció oportuno separar en dos grupos a las restricciones legales pertinentes, ya que, por un lado, existen normas que impone la empresa a los conductores para poder operar, y, al mismo tiempo, el Estado exige ciertos requisitos a la compañía para que opere de manera legal. Estos requerimientos cambian según el mercado analizado y, en ciertas ocasiones, causan la suspensión temporal o definitiva del servicio.

A continuación se expone el análisis legal con las imposiciones tanto para las sociedades de servicio de transporte como para los choferes en cada una de las ciudades que analizamos:

4.2.1.1 Regulaciones, Normativas y Leyes de Transporte que afectan el Servicio

TABLA 10: REQUERIMIENTOS LEGALES EN CUANTO A CHOFERES, VEHÍCULOS Y SEGUROS DE MIAMI VS. UBER.
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

MIAMI ¹⁸⁷	Requerimientos Legales	Requerimientos de Uber
----------------------	------------------------	------------------------

¹⁸⁷ Información basada en:

Miami Dade County (2016) “Regulatory and economic resources” recuperado el 24 de junio a partir de <http://www.miamidade.gov/licenses/chauffeur.asp#top>
DMV ORG (2016) “Special Licenses in Florida” recuperado el 24 de junio a partir de <http://www.dmv.org/fl-florida/special-licenses.php>

Choferes	Para ser conductor For-Hire Chauffeur (FHV) se debe: * Poseer una registraci3n como conductor por parte de la entidad de Reglamento y Economía de Recursos de Miami-Dade. ✓ * Antecedentes criminales y de tránsito limpios. ✓ * Tener más de 18 años. ✓ * Social Security Number ✓ * Licencia de conducir válida para la Florida. ✓	* Licencia de conducir válida para todos los Estados Unidos. * Licencia de conducir específica para el estado de Florida, identificaci3n de estudiante o militar. * Antecedentes criminales y de tránsito limpios. * Social security number * Tener más de 21 años con un mínimo de 3 años de experiencia manejando o 23 años con un mínimo de 1 año de experiencia manejando. * Vestimenta Formal. * Manejar el idioma inglés con fluidez. * No conducir con enfermedad, fatiga u otra causa que impida el correcto manejo del vehículo. * Animales guía DEBEN ser ingresados de ser necesario. * No circular en zonas designadas a taxis.
Vehículos	* Vehículos de no más de 15 años. ✓	* Vehículos de 2006 en adelante (no más de 10 años) * Tener el símbolo "U" pegado en la ventanilla del vehículo
Seguros	* Seguro del Vehículo y del Conductor. El primero debe cubrir hasta 50.000 USD por una persona o 100.000 USD por más de una y 50.000 USD por cada cosa dañada. ✓	* Seguro vehicular, que incluye un seguro contra daños y seguro del conductor, por USD100.000 por parte de Uber.

Según lo exhibe la tabla nro. 10, Uber en esta ciudad se adecúa perfectamente a los requisitos legales en cuanto al vehículo y seguros necesarios. Las únicas discrepancias que pudimos encontrar con los requerimientos legales a los choferes es que Uber no exige que los mismos posean una licencia especial para transporte de pasajeros, ni un chequeo de sus antecedentes financieros.

Asimismo, Uber exige otros requisitos que no se encuentran dentro de las regulaciones legales de la ciudad:

1. Permiso de conducir a nivel nacional y a nivel estatal (o identificaci3n de estudiante/militar).
2. Un mínimo de edad superior y un mínimo de experiencia de conducci3n.
3. Utilizar un código de vestimenta formal.
4. Manejar el idioma inglés con fluidez.
5. No conducir con enfermedad, fatiga u otra causa que impida el correcto manejo del vehículo.
6. Aceptar el transporte de animales de guía de serlo necesario.
7. No circular en zonas designadas para taxis.
8. Tener el símbolo "U" pegado en la ventanilla del vehículo.

DMV ORG (2016) "Becoming an Uber driver" recuperado el 24 de junio a partir de <http://www.dmv.org/special-licenses/uber.php>

Miami Dade Decoded(2016) "Passenger motor carries" recuperado el 24 de junio a partir de <http://miamidadecode.org/PART+3/00063/00003/>

TABLA 11: REQUERIMIENTOS LEGALES EN CUANTO A CHOFERES, VEHÍCULOS Y SEGUROS DE NUEVA YORK VS. UBER. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

NUEVA YORK ¹⁸⁸	Requerimiento Legal	Requerimiento de Uber
Choferes	Para ser conductor FHV se debe: * Tener más de 19 años. ✓ * Tener <i>Social Security Number</i> . ✓ * Licencia de Conducir válida clases A, B, C o E o una licencia CDL, validada por la DMV. ✓ * Tener la licencia FHL emitido por TLC. ✓ * Completar el curso de Capacitación. ✓ * Antecedentes penales y de violaciones de ley de tránsito. ✓ * Inspección de la TLC. ✓	* Licencia TLC de la ciudad de Nueva York para ser un FHV * Licencia de conducir. * Social Security Number. * Tener más de 19 años. * Vestimenta formal.
Vehículos	* Inspección cada 4 meses. ✓ * Permiso de Habilitación del Vehículo -Registro del vehículo por la DMV. ✓ * Licencia TLC para vehículos. ✓	* Licencia TCL para vehículos * Registro comercial del vehículo * Certificado de responsabilidad del vehículo * Vehículos de 2006 en adelante (no más de 10 años)
Seguros	- <i>Certificate of Liability Insurance (COL) - Commercial Liability Insurance</i> . ✓ - <i>FH1 Insurance - Standard Insurance</i> . ✓	* Seguro comercial TCL * Seguro vehicular, que incluye un seguro contra daños y seguro del conductor, por USD100.000 por parte de Uber.

Según lo exhibe la tabla nro. 11, Uber en esta ciudad se adecúa perfectamente a los requisitos legales en cuanto al chofer, vehículo y seguros requeridos. Además Uber exige que el chofer cumpla con el requisito de utilizar un código de vestimenta formal.

¹⁸⁸ Información basada en:
 NYC Taxi & Limousine Commission (2016). "Smartphone Apps in NYC". Recuperado 24 Junio 2016, a partir de http://www.nyc.gov/html/tlc/html/industry/smartphone_apps.shtml
 Lyft Help Center (2016). "New York City Driver Requirements". Recuperado 24 Junio 2016, a partir de <https://help.lyft.com/hc/en-us/articles/213707808-New-York-City-Driver-Requirements>
 NYC Taxi & Limousine Commission (2016). "For-Hire Vehicles". Recuperado 24 Junio 2016, a partir de http://www.nyc.gov/html/tlc/html/industry/for_hire.shtml
 NYC Taxi & Limousine Commission (2016). "Current Licensees". Recuperado 24 Junio 2016, a partir de http://www.nyc.gov/html/tlc/html/industry/current_licensees.shtml
 NYC Taxi & Limousine Commission (2016). "Proposed Rules: FHV Accountability". Recuperado 24 Junio 2016, a partir de http://www.nyc.gov/html/tlc/downloads/pdf/newly_passed_rule_fhv_comb_base.pdf
 NYC Taxi & Limousine Commission (2016). "For-Hire Vehicle Transportation Study". Recuperado 24 Junio 2016, a partir de <http://www1.nyc.gov/assets/operations/downloads/pdf/For-Hire-Vehicle-Transportation-Study.pdf>
 NYC Taxi & Limousine Commission (2016). "Driver New Application and Checklist Requirements". Recuperado 24 Junio 2016, a partir de http://www.nyc.gov/html/tlc/downloads/pdf/driver_new_app_checklist.pdf
 Schaller, Bruce (1993). "The New York City For-Hire Vehicle Factbook". NYC Taxi & Limousine Commission. Recuperado 24 Junio 2016, a partir de http://www.schallerconsult.com/taxi/fhv_fb.htm#car

TABLA 12: REQUERIMIENTOS LEGALES EN CUANTO A CHOFERES, VEHÍCULOS Y SEGUROS DE LONDRES VS. UBER. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

LONDRES 189	Requerimiento Legal	Requerimiento de Uber
Choferes	<p>Para poder ser conductor privado de vehículos se necesita:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Tener más de 21 años de edad. ✓ * Tener licencia de conducir apta para DVLA, Irlanda del Norte o estados de EEA con más de 3 años de antigüedad. ✓ * Derecho de vivir y trabajar en UK. ✓ * Ser de buen carácter (antecedentes penales). * Exámen médico: DVLA Grupo 2. ✓ * Pasar el examen topográfico (capacidad de encontrar las rutas, hospitales, estaciones y otros puntos de interés y habilidad de leer mapas). ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> * Número de seguro nacional. * Licencia PCO (Conductor de Vehículo Privado) * Licencia de conducir de UK. * Vestimenta formal. * Manejar el idioma inglés con fluidez. * Tener menos de 8 puntos activos en la licencia de conducir * Animales guía DEBEN ser ingresados de ser necesario * CERO tolerancia a cualquier acto discriminatorio * Prohibido fumar o ingerir alimentos dentro del vehículo. * Debe mostrarse toda identificación solicitada por el regulador local
Vehículos	<p>Un auto habilitado para este tipo de licencia debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Vehículos de menos de 5 años de antigüedad. ✗ * Cumplir los estándares especificados en la ley EURO4 sobre emisiones de gas. ✓ * Tener el sticker que lo identifica como vehículo autorizado. ✓ * Ser apto para discapacitados. ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> * Vehículos de 2008 en adelante (no más de 8 años) * Cumplir los estándares especificados en la ley EURO4 sobre emisiones de gas. * Licencia PHV (Vehículo de alquiler privado) * Licencia MOT (del funcionamiento del vehículo)
Seguros	<p>Se debe contar con el seguro del vehículo y con el seguro <i>Hire and Reward</i>. ✓</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Seguro comercial . * Seguro del vehículo. * <i>Private Hire Insurance Certificate</i> o <i>Cover Note</i> (+ permiso adicional si no estuviera a nombre del conductor)

Según lo exhibe la tabla nro. 12, Uber en esta ciudad se adecúa perfectamente a los requisitos legales en cuanto a lo requerido al chofer y los seguros. En cuanto a los vehículos, no cumplen con la antigüedad mínima de los vehículos autorizados, permitiendo vehículos de hasta 8 años de antigüedad cuando la normativa establece un límite de 5 años. Tampoco requieren que se coloque un sticker que identifique al vehículo como autorizado ni que sea apto para el transporte de discapacitados en todas sus modalidades (sólo en UberWAV y UberASSIST).

Asimismo, Uber exige otros requisitos que no se encuentran dentro de las regulaciones legales de la ciudad:

¹⁸⁹ PCO License (2012). "PCO Vehicle License". Recuperado 24 Junio 2016, a partir de <http://pco-license.com/pco-vehicle-license/>
 Transport for London (2016). "Apply for a private hire driver licence". Recuperado 24 Junio 2016, a partir de <https://tfl.gov.uk/info-for/taxis-and-private-hire/licensing/private-hire-driver-licence>

1. Utilizar un código de vestimenta formal.
2. Manejar el idioma inglés con fluidez.
3. Tener menos de 8 puntos activos en la licencia de conducir.
4. Aceptar el transporte de animales de guía de serlo necesario.
5. No aceptar bajo ninguna circunstancia ningún acto discriminatorio.
6. Prohibido fumar o ingerir alimentos dentro del vehículo.
7. Debe mostrarse toda identificación solicitada por el regulador local si este lo requiriera.
8. En cuanto al vehículo, requiere dos licencias especiales: licencia PHV (del vehículo de alquiler privado) y licencia MOT (del funcionamiento del vehículo).

TABLA 13: REQUERIMIENTOS LEGALES EN CUANTO A CHOFERES, VEHÍCULOS Y SEGUROS DE BUENOS AIRES VS. UBER. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

BUENOS AIRES ¹⁹⁰	Requerimiento Legal	Requerimiento de Uber
Choferes	Según la normativa de Seguridad Vial, para transportar personas se necesita un permiso tipo D1. ✘ Así mismo, dentro del Código Civil y Comercial existe, bajo el Título IV- Capítulo 7- Sección II, el artículo 1280 sobre contrato de Transporte. El mismo, no aclara qué tipo de requisitos debe cumplir una persona para poder calificar como transportista, pero creemos que este vacío legal se llena con el requerimiento previamente especificado de la Ley de Seguridad Vial. ✘	* Licencia de conducir de alcance nacional. * Cédula verde/azul. * Certificado de antecedentes penales * Tener más de 21 años. * Cuenta bancaria para recibir los pagos de Uber, con inscripción al Monotributo o categoría fiscal superior.
Vehículos	Los autos de transporte de pasajeros deben: * No tener más de 10 años de antigüedad. ✔ * Estar aptos para discapacitados. ✔	* Vehículos de 2009 en adelante (no más de 7 años) * Cédula verde/azul. * Verificación técnica vehicular
Seguros	* Seguro de Responsabilidad Civil y Seguro de Daños a Terceros. ✔	* Oblea del seguro obligatorio automotor.

Según lo exhibe la tabla nro. 13, Uber en esta ciudad se adecúa únicamente a los requisitos en cuanto a seguros. Si bien no se les requiere a los choferes que utilicen el mismo seguro que a los taxistas, se les requiere que posean un seguro que cubra tanto al chofer como al pasajero, vehículo y terceros.

Además de eso, tampoco se le requiere una licencia profesional D1 a los choferes, sino que una licencia de conducir vehículos privados normal. Por su parte, los vehículos no tienen el requerimiento de ser aptos para discapacitados

En cuanto a requerimientos especiales de Uber, se le exige al conductor que realice un curso de capacitación y que no tenga antecedentes penales..

¹⁹⁰ Información basada en:

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2014). "Ley 26.994". *Código Civil y Comercial de la Nación*. Recuperado 24 Junio 2016, a partir de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/norma.htm#22>
 Ministerio de Transporte (2016). "Clases y Vigencia". *Seguridad Vial*. Recuperado 24 Junio 2016, a partir de <http://www.seguridadvial.gov.ar/licencia/clases-y-vigencia>
 Ministerio de Transporte (2016). "Requisito". *Seguridad Vial*. Recuperado 24 Junio 2016, a partir de <http://www.seguridadvial.gov.ar/licencia/requisitos>
 Ministerio de Transporte (2016). "Documentación y elementos obligatorios para circular". *Seguridad Vial*. Recuperado 24 Junio 2016, a partir de <http://www.seguridadvial.gov.ar/info/documentacion-y-elementos-obligatorios-para-circular>

TABLA 14: REQUERIMIENTOS LEGALES EN CUANTO A CHOFERES, VEHÍCULOS Y SEGUROS DE PARÍS VS. UBER.
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

PARÍS ¹⁹¹	Requerimiento Legal	Requerimiento de Uber
Choferes	<p>Para poder ser conductor de un vehículo de turismo con chofer (VTC), se necesita:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Un permiso de conducir de tipo B con 3 años de antigüedad. ✓ * Pasar un exámen médico de aptitud física en la Prefectura. ✓ * No tener condenas de más de 6 meses para ciertos delitos¹⁹² (Antecedentes penales). ✓ * Tener el diploma "Prévention et Secours Civiques de niveau 1" con menos de 2 años de anterioridad. ✓ * Pasar un exámen o tener 1 año de experiencia previa en transporte de personas. ✓ * Crear una sociedad de transporte. ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> * Certificado de aptitud física * Carte Professionnelle VTC * Permiso de conducir (con foto) * Documento de identidad vigente (documento o pasaporte) * Extrait de Casier Judiciaire Français (Bulletin N 3 datant de moins de trois mois) * Crear una sociedad de transporte * Vestimenta Formal.
Vehículos	<p>Un auto de VTC debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Contar con 4 a 9 plazas y un mínimo de 4 puertas. ✓ * Menos de 6 años de antigüedad. ✓ * Dimensiones mínimas de 4.5m de largo y 1.7m de ancho. ✓ * Motor de más de 84kw, excepto autos híbridos. ✓ * Señalización de algún tipo excepto lumínica más el sticker de conductor VTC. ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> * Vehículos de 2010 en adelante (no más de 6 años). * Deben ser vehículos de 4 puertas. * Señalización de algún tipo excepto lumínica más el sticker de conductor VTC.
Seguros	<ul style="list-style-type: none"> * Se debe contar con el seguro de responsabilidad social de circulación y el seguro de responsabilidad civil de explotación. ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> * Seguro de la sociedad de transporte * Seguro para automóviles comerciales, que incluye el seguro de Responsabilidad Civil de Explotación y Responsabilidad Social de Circulación.

¹⁹¹ Información basada en :

Legalife (2015) "Comment devenir chauffeur de VTC?" recuperado el 24 de junio a partir de <https://www.legalife.fr/guides-juridiques/comment-devenir-chauffeur-de-utc/>

Lexinter (2016) "LIVRE QUATRIEME LES CONTRATS DE TRANSPORT TERRESTRE" recuperado el 24 de junio a partir de http://lexinter.net/JURAFRIQUE/livre_iv_contrats_de_transport_terrestre.htm

Ministere de transporte (2014) "LA CARTE PROFESSIONNELLE VTC" recuperado a partir de <http://www.formation-chauffeur-utc.fr>

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ÉNERGIE ET DE LA MER (2016) "Organisation des transports routiers nationaux de personnes" recuperado el 24 de junio a partir de

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Les-activites-de-transport-routier.html>

Service public pro.fr (2016) "Exploitant ou conducteur de voiture avec chauffeur (VTC)" recuperado el 24 de junio a partir de <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31027>

¹⁹² Incluye delitos por robo, abuso de confianza, delitos del código de la ruta. Legalife (2015) "Comment devenir chauffeur de VTC ?". Recuperado 22 Junio 2016, a partir de <https://www.legalife.fr/guides-juridiques/comment-devenir-chauffeur-de-utc/>

Según lo exhibe la tabla nro. 14, Uber en esta ciudad se adecúa perfectamente a los requisitos legales en cuanto a lo requerido al chofer, el vehículo y los seguros pertinentes. El único requisito que añade Uber en esta ciudad es que los choferes utilicen un código de vestimenta formal.

4.2.1.2 Imposiciones Legislativas e Impositivas que Afectan a la Sociedad

TABLA 15: IMPOSICIONES LEGISLATIVAS E IMPOSITIVAS PARA SOCIEDADES EN MIAMI Y NUEVA YORK VS. UBER.
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

MIAMI ¹⁹³ / NUEVA YORK ¹⁹⁴	Requerimiento Legal	Requerimiento de Uber
De la existencia de la sociedad de capital privado	<ul style="list-style-type: none"> * Una o más personas (físicas o jurídicas)✓ * Responsabilidad limitada de los socios✓ * Puede, o no, cotizar en bolsa.✓ * Sociedades por acciones * Sociedad mercantil✓ * <i>C Corporation</i> a efectos federales: sociedad con personalidad jurídica propia, responsable de pagar por sí misma los impuestos correspondientes. ✓ 	*Uber está registrada localmente en cada estado como FOREIGN PROFIT CORPORATION es decir que hacen negocios fuera del estado donde tienen la dirección principal pero a la vez se rigen por la jurisdicción de Delaware que es donde fueron constituidas.
Contratación de Choferes Privados (transporte privado)	<p>*En NYC, se creó una regulación específica para proveedores de servicios de transporte que unen transportista y transportado por medio de aplicaciones. Dentro de la regulación se exige:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Obtener una licencia de base o DSP y trabajar exclusivamente con choferes con licencia TLC y vehículos aprobados TLC.⊘ -Utilizar las apps como medio de reservaciones mientras se respeten las tarifas propuestas para choferes TLC.✓ -Cuando exista “surge pricing” se debe dar un estimativo del precio final a pagar incluyendo centavos.✓ -No se pueden utilizar las palabras “Taxi”, “Taxicab”, “Hack” o “Coach” dentro de la aplicación o en el sitio web del servicio.✓ 	* No aplica ya que Uber no contrata choferes, sino que tienen “socios” a los cuales facilita la comunicación con personas que quieran realizar un viaje en auto. Así mismo, cumple con las otras normas respecto de las características de las aplicaciones móviles.

¹⁹³ Miami Dade Decoded (2016) “Passenger service companies” recuperado el 24 de junio a partir de <http://miamidadecode.org/31-100/>

American Lawyer (2016) “Corporaciones” recuperado el 24 de junio a partir de http://www.amerilawyer.com/espanol/foreigner_fl_sp.htm

Florida Department of State Divisions of Corporations(2016) Uber Technologies Inc. Recuperado el 24 de Junio a partir de <http://search.sunbiz.org/Inquiry/CorporationSearch/SearchResultDetail?inquirytype=EntityName&directionType=Initial&searchNameOrder=UBERTECHNOLOGIES%20F130000047190&aggregateld=forp-f13000004719-1043552b-b487-4ac0-a5d0-1688100c36bf&searchTerm=uber%20technologies%20inc&listNameOrder=UBERTECHNOLOGIES%20F130000047190>

¹⁹⁴ New York State (2016) “Definitions for Article 9-A corporations” recuperado el 24 de junio a partir de https://www.tax.ny.gov/bus/ct/def_art9a.htm

NYS Department of State Division of Corporations(2016) “Entity Information” recuperado el 24 de junio a partir de https://appext20.dos.ny.gov/corp_public/CORPSEARCH.ENTITY_INFORMATION?p_nameid=4626644&p_corpid=4622404&p_entity_name=%75%62%65%72%20%74%65%63%68%6E%6F%6C%6F%67%69%65%73%20%69%6E%63&p_name_type=%25&p_search_type=%43%4F%4E%54%41%49%4E%53&p_srch_results_page=0

Borras, Joe (2016) “Less than 2% of uber revenue subject to us taxes”. Recuperado el 24 de junio a partir de <http://cleantechnica.com/2016/05/10/less-2-ubers-revenue-subject-us-taxes/>

	*En Miami es necesario obtener una registraci3n de compa1as de servicio de transporte de pasajeros del condado de miami dade y mantenerla actualizada y validada de acuerdo a los requisitos requisitos.Ø	
Impuestos	*La sociedad es responsable del pago de los impuestos, no los socios.De acuerdo con las leyes del impuesto sobre beneficios, en Estados Unidos las corporaciones C deben pagar impuestos sobre las ganancias a nivel corporativo en el orden nacional. Si una corporaci3n distribuye dividendos ya sea en dinero o en especie a sus accionistas, dichos accionistas tambi3n deben pagar impuesto sobre beneficios.✓ *Pagan 5.5% de impuestos sobre las ganancias en Florida y 5.7% en Nueva York, y del 15% al 34% de impuestos sobre las ganancias al IRS (internal revenue service)Ø	*Como Uber asign3 su IP a Bermuda, menos del 2% de su total revenue est3 sujeto a taxes para el gobierno federal.

Como conclusi3n, en cuanto a la inscripci3n de la sociedad, operaci3n y pago de impuestos, m3s all3 de su elaborado plan de evasi3n, se adapta a la legislaciones legales del pa3s y, por ende, es considerado legal y opera sin restricciones en el pa3s.

TABLA 16: IMPOSICIONES LEGISLATIVAS E IMPOSITIVAS PARA SOCIEDADES EN LONDRES VS. UBER. FUENTE: ELABORACI3N PROPIA.

LONDRES¹⁹⁵	Requerimiento Legal	Requerimiento de Uber
De la existencia de la sociedad de capital privado	Private limited Company: * Una compa1a que no reside en el Reino Unido s3lo ser3 gravada sobre sus ingresos en este pa3s y sobre las ganancias imponibles de su establecimiento permanente (PE) en el Reino Unido, as3 como cualquier actividad de inversi3n realizada con ingresos generados localmente. ✓ * Apertura de una cuenta bancaria. Ø * Obtenci3n del NIF para pago de IVA. ✓ * Capital social m3nimo: £ 50,000 Ø * 25% del capital social desembolsado Ø	*Uber cuenta con el registro pertinente en Companies House.
De la sociedad constituida en el extranjero	*Se necesita registro cuando haya presencia f3sica, de alg3n modo, en el Reino Unido. ✓ *El registro se lleva a cabo la instituci3n Companies House. ✓ *El nombre de la filial puede ser el mismo al de	*Uber cuenta con una filial local llamada Uber London Limited, con domicilio en Aldgate Tower - First Floor, 2 Leman Street, London, E1 8FA.

¹⁹⁵ Companies House (2015). "Uber Technologies Limited". Recuperado el 24 de junio de 2016 a partir de <https://beta.companieshouse.gov.uk/company/09412838>
Sociedad Europea (2016). "Constituir, incorporar, crear o formar una sociedad en Reino Unido". Recuperado el 24 de junio de 2016 a partir de <http://www.sociedad-europea.com/reino-unido.html>
Companies House (2015). "Certificate of Incorporation of a Private Limited Company. Company number 9412838". Recuperado el 24 de junio de 2016 a partir de <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/document-api-images-prod/docs/>
Gobierno del Reino Unido (2014). "Business tax – guidance. VAT rates on different goods and services". Recuperado el 24 de junio de 2016 a partir de <https://www.gov.uk/guidance/rates-of-vat-on-different-goods-and-services>
Gobierno del Reino Unido (2015). "Overseas companies registered in the UK". Recuperado el 24 de junio de 2016 a partir de https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/415663/GP01_Overseas_companies.pdf
Mayor of London (2016). Transport of London. "Apply for a private hire operator licence" Recuperado el 25 de junio a partir de <https://tfl.gov.uk/info-for/taxis-and-private-hire/licensing/private-hire-operator-licence>.

	la empresa “madre” o distinto. ✓	
Legislación aplicable a Sociedades Extranjeras	*Aplica la ley del Reino Unido para aquellas que poseen filiales locales.	-
Contratación de Choferes Privados (transporte privado)	*Para poder dar un servicio de PHV, se necesita una licencia de Private Hire Operator. Para poder contratar más de 2 autos la licencia requerida es la Standard. Se necesita tener un domicilio y un número telefónico para recibir reservas. Ø	*No aplica ya que Uber no contrata choferes, sino que tienen “socios” a los cuales facilita la comunicación con personas que quieran realizar un viaje en auto.
Impuestos	La compañía debe, todos los años: * Armar cuentas estatutarias. ✓ * Enviar al organismo <i>Companies House</i> su rendimiento anual. ✓ * Enviar a HMRC la Devolución de Impuestos. El director de la compañía deberá: * Llenar una declaración de impuestos de autoevaluación cada año ✓ * Pagar impuestos y el seguro nacional a través del sistema PAYE si la empresa le paga un sueldo Ø * Impuesto a las ganancias: tasa básica 20% Ø * VAT (Impuesto al valor agregado): la tasa estándar es del 20%, pero el servicio de transporte de 10 o menos pasajeros en un vehículo terrestre, bote o avión es de 0%. ✓	*Como hemos explicado en el capítulo 2 en la sección 2.2.2.7.1 (impuestos), Uber armó un circuito para disminuir en gran parte su ingreso imponible. Dado que es la sociedad basada en los Países Bajos la beneficiaria de la facturación de los viajes, la filial local se declara deficitaria desde que abrieron sus puertas en la ciudad. Por lo consiguiente, no paga impuesto a las ganancias, por contar con beneficio negativo. Sin embargo, la empresa no está exenta del pago de la VAT, sobre el 20% de comisión.

De acuerdo al análisis, la empresa- en términos de constitución, operaciones e impuestos- es considerada como legal.

TABLA 17: IMPOSICIONES LEGISLATIVAS E IMPOSITIVAS PARA SOCIEDADES EN BUENOS AIRES VS. UBER.
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

BUENOS AIRES¹⁹⁶	Requerimiento Legal	Requerimiento de Uber
De la existencia de la sociedad de capital privado	Sociedad anonima: ✗ * Una o más personas (físicas o jurídicas) * Sociedades por acciones * Inscripción en el Registro Público de Comercio * Inscripción en el Registro Nacional de Sociedades	*Uber está en curso de constituir una filial local en Argentina. Pero aún no cuenta con CUIT.

¹⁹⁶ Información basada en:

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación (2015). Ley de Sociedades Comerciales. Recuperado el 24 de junio a partir de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>
Basado en el sitio de Dr. Ricardo Lorenzetti (2016). *Código Civil y de Comercio de la Nación Argentina*. Recuperado el 24 de junio de 2016 a partir de <http://www.codigocivilonline.com.ar>
Portal Santander Río (2016). “Fiscalidad en Argentina”. Recuperado el 24 de junio de 2016 a partir de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/argentina/fiscalidad>
AFIP(2016). “Sistema Tributario Argentino”. Recuperado el 24 de junio a partir de <https://www.afip.gob.ar/futCont/otros/sistemaTributarioArgentino/#b>
Apertura (2016). *Uber no pagaría sus impuestos en la Argentina*. Recuperado el 24 de junio a partir de <http://www.apertura.com/negocios/Uber-no-pagaria-sus-impuestos-en-la-Argentina-20160418-0003.html>

	<p>por Acciones.</p> <p>*Responsabilidad limitada de los socios</p> <p>* Instrumento público o privado</p>	
De la sociedad constituida en el extranjero	<p>* Habilitada para realizar en el país actos aislados y estar en juicio. ✓</p> <p>* Establecer sucursal asiento o cualquier especie de representación permanente. ✓ EN CURSO</p> <p>* Representante legal, cuyas responsabilidades serán iguales a las de los directores de S.A. ✓</p> <p>* Llevar contabilidad separada. ∅</p>	<p>*Al estar constituida en el exterior de manera legal, Uber puede operar en el país.</p> <p>*Cuenta con un representante legal.</p>
Legislación aplicable a Sociedades Extranjeras	<p>*Regida en cuanto a su existencia y forma por las leyes del país de constitución.</p>	-
Contratación de Choferes Privados (transporte privado)	<p>*No existen requisitos legales específicos para este tipo de servicio. ∅</p>	<p>* No aplica ya que Uber no contrata choferes, sino que tienen “socios” a los cuales facilita la comunicación con personas que quieran realizar un viaje en auto.</p>
Impuestos	<p>* Las empresas no establecidas deben registrarse para el IVA o IIBB si provee suministros imponible en Argentina. ✗</p> <p>* Las empresas extranjeras están sujetas a los mismos impuestos que las sociedades locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Impuesto a las ganancias (35%) ✗ -Impuesto a la ganancia mínima presunta (1%).✗ -Impuesto al Valor Agregado (21%).✗ 	<p>*Uber no paga ningún impuesto sobre el 20% de comisión por viajes porque no está registrada aún.</p>

La empresa, en términos operacionales, es ilegal ya que, por más que una empresa extranjera pueda realizar operaciones en el país de manera aislada, las transacciones que realiza Uber son en forma diaria. De todos modos, ya ha iniciado los trámites para revertir esta situación al abrir una filial local. En cuanto a los impuestos, está incumpliendo leyes ya que no está registrada localmente.

TABLA 18: IMPOSICIONES LEGISLATIVAS E IMPOSITIVAS PARA SOCIEDADES EN PARÍS VS. UBER. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

PARIS ¹⁹⁷	Requerimiento Legal	Requerimiento de Uber
De la existencia de la sociedad de capital privado	<p>Sociedad por acciones simplificadas (SAS):</p> <p>*Dos o más personas. ✓</p> <p>*Responsabilidad limitada, sólo cubren las pérdidas hasta el valor de sus aportes de capital social. ✓</p> <p>*Deben contar con un domicilio y contabilidad de la facturación. ✓</p>	<p>*Uber está registrada localmente y cuenta con dos domicilios, uno para cada sucursal. Cuentan con Kbis, APE y Siret- como cualquier empresa francesa legalmente inmatriculada.</p>
De la sociedad constituida en el extranjero	<p>*En caso de tener una filial establecida en Francia, tienen las mismas obligaciones en términos de inmatriculación que las empresas locales. ✓</p>	<p>*Uber cuenta con 2 filiales locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Uber France SAS (Paris 19eme) -Uber Partner Support France SAS (Paris 17eme)
Legislación aplicable a Sociedades Extranjeras	<p>*Francesa y de la Unión Europea, para aquellas que cuentan con filial local.</p>	-
Contratación de Choferes Privados (transporte privado)	<p>*Las empresas que explotan el servicio de VTC deben estar inmatriculadas en el Registro de Inmatriculación de Choferes VTC bajo la autoridad de ATOUT FRANCE. ✘</p>	<p>* No aplica ya que Uber no contrata choferes, sino que propone una plataforma para relacionar clientes con choferes, facilitando la comunicación entre los mismos.</p>
Impuestos	<p>*Impuestos a las sociedades: se calculan sobre las ganancias y el porcentaje depende de las facturaciones totales. Normalmente es de un 33% pero puede descender a 15% si la sociedad factura, en total, menos a 7.630.000 euros. Algunas sociedades pueden estar exentas de pagar estos impuestos dentro de los</p>	<p>*Como hemos explicado en el capítulo 2 en la sección 2.2.2.7.1 (impuestos), Uber armó un circuito para disminuir en gran parte su ingreso tributable. Dado que es la sociedad basada en los Países</p>

¹⁹⁷ Información basada en:

Autorité de la Concurrence (2013). "Avis n° 13-A-23 du 16 décembre 2013 concernant un projet de décret relatif à la réservation préalable des voitures de tourisme avec chauffeur". Recuperado el 24 Junio 2016, a partir de <http://www.autoritedelaconcurrence.fr/pdf/avis/13a23.pdf>

Asamblea Nacional (2013). "L'optimisation fiscale des entreprises dans un contexte international". Reporte de Información nro. 1243. Recuperado el 23 Junio 2016, a partir de <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i1243.asp>

Gobierno Francés (2016). "Qui paye l'impôt sur les sociétés ?". Recuperado el 23 Junio 2016, a partir de http://www.impots.gouv.fr/portal/dgi/public/professionnels.impot?pagelD=prof_impot_societes&typePage=cpr02&sfid=501&espld=2&communaute=2&impot=IS

CCI Paris Ile-de-France (2016). "Quel statut fiscal pour la SAS ?". Recuperado el 23 Junio 2016, a partir de <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/creation-entreprise/sas/quel-statut-fiscal-pour-la-sas>

Administración Francesa (2015). "Créer une société". Recuperado el 23 Junio 2016, a partir de <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32886>

Gobierno Francés (2016). "Entreprises étrangères: Vos obligations fiscales en France". Recuperado el 23 Junio 2016, a partir de <http://www2.impots.gouv.fr/dresg/accueil.htm>

LegiFrance (2016). "Code de Commerce". Recuperado el 23 Junio 2016, a partir de

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idArticle=LEGIARTI000006222344&idSectionTA=LEGISCTA000006133175&cidTexte=LEGITEXT000005634379&dateTexte=20160624>

BFM Business (2016). "Comment Uber échappe à l'impôt". Recuperado el 23 Junio 2016, a partir de

<http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/comment-uber-echappe-a-l-impot-898140.html>

Societe.com (2016). "UBER FRANCE SAS / UBER PARTNER SUPPORT FRANCE SAS" Recuperado 26 Junio 2016, a partir de <http://www.societe.com/cgi-bin/liste?nom=UBER FRANCE SAS>

	<p>primeros 5 años de actividad. ⚠</p> <p>*Impuesto a la Contribución Económica Territorial (CET)- 3%. ✓</p> <p>*Impuesto al Valor Agregado (TVA)- 21%. ✓</p> <p>*Los flujos de dinero que salgan de Francia hacia las Bermudas, deben pagar un impuesto del 33%. ⚠</p> <p>*Los flujos de dinero que salgan desde Países Bajos a las Bermudas, están exentos de impuestos. ✓</p> <p>*Los flujos de dinero que salgan de Francia hacia los Países Bajos están exentos de impuestos por ser flujos intracomunitarios. ✓</p>	<p>Bajos la beneficiaria de la facturación de los viajes, la filial local se declara deficitaria desde que abrieron sus puertas en la ciudad. Por lo consiguiente, no paga impuesto a las sociedades, ya que el mismo se calcula sobre las ganancias. Sin embargo, la empresa no está exenta del pago de la TVA, sobre el 20% de comisión.</p>
--	---	--

Como conclusión, podemos ver que en materia de inscripción, operación y pago de impuestos, más allá de su elaborado plan de evasión de impuestos, se adapta a la legislación local y, por ende, es considerado legal.

4.2.2 Limitaciones Sociales

En todas las ciudades que analizamos, la industria del transporte ya instalada (tanto pública como privada) intenta, por todos los medios posibles, impedir o frenar la competencia. Como Uber es “pro competencia”, y este es el principio que utilizan al entrar en un nuevo mercado, el intento de las industrias de restringir la innovación propuesta por la compañía es la mayor amenaza para Uber en cuanto a presiones sociales.

En los cinco casos estudiados, los sindicatos de taxis son los que primero se opusieron al servicio, realizando huelgas, paros y amenazas para tratar de impedir el funcionamiento de Uber. Por eso, es que la empresa adopta un enfoque local en cada ciudad para atender a lo que el consumidor quiere más de cerca.

4.2.3 Conclusiones de las Limitaciones Legales y Sociales.

El estado actual del servicio en los mercados analizados es el siguiente:

TABLA 19: ESTADO ACTUAL DEL SERVICIO. ELABORACIÓN PROPIA

CIUDAD	LEGAL	ILEGAL	OPERA	RESTRICCIONES
MIAMI	✓		✓	
NUEVA YORK	✓		✓	
PARIS	✓		✓	✓
LONDRES	✓		✓	
BUENOS AIRES		✓	✓	✓

En la tabla número 19 es posible visualizar que el servicio de Uber opera de manera legal y sin ninguna restricción solamente en Miami, Nueva York y Londres.

A pesar de esto, en USA, la compañía ha enfrentado una cantidad importante de demandas en estas ciudades (algunas a nivel nacional que afectan a todo Estados Unidos), por las cuales ha tenido que desembolsar sumas de dinero que ascienden a las nueve cifras en dólares. Cabe destacar que no

solamente se han enfrentado a los diferentes Estados y normas judiciales vigentes en todo Estados Unidos, sino que los mismos conductores asociados han demandado a Uber por daños y perjuicios, y por lo cual hoy en día la compañía brinda un seguro de \$ 100,000 USD a los choferes en este país.

En París los servicios de Uber se encuentran disponibles en la actualidad, excepto por el servicio de “UberPOP”, el cual fue demandado por “Competencia Desleal” y declarado ilegal a finales de 2015. Al margen de esta prohibición, los demás servicios siguen operando normalmente e incluso las autoridades han tenido dificultades para hacer cumplir la normativa que suspende el servicio de UberPop, ya que la compañía paga las multas correspondientes y cubre los gastos pertinentes de los conductores cada vez que sea necesario.

El caso de París es, quizá, uno de los más escandalosos o alarmantes a los que se ha enfrentado Uber en todos estos años, ya que fue en esa ciudad en donde las presiones sociales han fomentado en gran medida a las demandas judiciales que han surgido posteriormente, e incluso al arresto de dos autoridades de Uber, provocando un revuelo social que trascendió a escala mundial.

Por su parte, en Londres, Reino Unido, el servicio funciona legalmente, aunque el ayuntamiento ha dictaminado una serie de normativas que los choferes de la empresa deben cumplir para poder operar en regla. Dentro de las disposiciones, animadas por los conductores de taxis tradicionales y acompañadas por una demanda por “Competencia Desleal” que fue resuelta mediante un acuerdo monetario, es posible encontrar requerimientos como “tiempo de espera mínimo”, o el “impedimento de fijar tarifas propias”, entre otras. Tras estas medidas impuestas por las autoridades londinenses, Uber ha perdido parte de su ventaja competitiva en esta ciudad pero su servicio no ha sido suspendido ni declarado ilegal hasta el momento.

La ciudad de Buenos Aires es el último mercado al que Uber ha expandido sus servicios. Al ser el mercado más reciente (dentro de los cinco mercados analizados) en el que la compañía presta sus servicios, su estado actual es ilegal y, quizá, el más dudoso o contradictorio.

Por un lado, la fiscalía nacional de la República Argentina ha demandado a la empresa bajo la acusación de “Ocupación indebida del espacio público para fines lucrativos”, amparada por el artículo 83 del Código Contravencional porteño. Esto provocó la suspensión temporaria del servicio y múltiples multas a los choferes, así como el secuestro de los vehículos que seguían operando durante ese periodo. La compañía asumió todos los gastos respectivos.

Por otra parte y en respuesta a las demandas que enfrenta, Uber se afirma en el Código Civil y Comercial de la Nación Argentina, el cual expresa en su artículo número 1280 que “hay contrato de transporte cuando una parte llamada transportista o porteador se obliga a trasladar personas o cosas de un lugar a otro, y la otra, llamada pasajero o cargador, se obliga a pagar un precio o flete”.

En la actualidad esta demanda sigue siendo procesada sin haber llegado a una declaración o veredicto final. Pero está en vías de regularizar su situación para poder operar legalmente en el país.

Adicionalmente, como la empresa no posee registración fiscal en el país, la mayoría de las tarjetas de crédito han bloqueado los pagos, por lo que los usuarios solamente pueden hacer uso del servicio si poseen American Express, o, en algunos casos con Visa. Este proceder de las operadoras de tarjetas de crédito se debe a que no es posible enviar los pagos de los usuarios a un domicilio físico válido dentro del país. La empresa no ha podido solucionar este inconveniente hasta el momento, por lo cual presenta graves problemas para su funcionamiento normal.

Como conclusión general, podemos ver que Uber no es ilegal en ninguna ciudad, excepto en Buenos Aires, y opera en cada una de ellas.

En líneas generales, la reacción o respuesta de la compañía ante las distintas amenazas judiciales impuestas por las autoridades en los mercados que analizamos, siempre apunta a la resolución pacífica del conflicto: Uber intenta llegar a acuerdos monetarios previos al juicio.

Así mismo, en cada ocasión Uber intenta aclarar su situación públicamente, a veces en sus propias plataformas y otras en los medios de comunicación tradicionales; haciéndose notable la relación entre las restricciones sociales y legales. Para la empresa, su imagen pública es de suma importancia y un punto clave ya que en este momento se encuentra en etapa de expansión. En reiteradas ocasiones sus representantes explican al público en general (consumidores, o no, del servicio) su objetivo y estrategias para aumentar su grado de aceptación.

4.3 Pregunta C: ¿Qué tipo de estrategia utiliza Uber? ¿Qué tácticas pone en práctica para que su estrategia sea exitosa?

Para poder responder este objetivo de manera completa, nos parece pertinente analizar toda la estrategia en conjunto que utiliza la empresa, es decir, que no sólo en cuanto a si es una estrategia global o regional, sino también la capacidad de la empresa de lanzar una app exitosa- de acuerdo con los conceptos desarrollados en la teoría.

En sus comienzos, la aplicación fue pensada, exclusivamente, como un servicio de lujo. Todos los autos debían respetar un cierto nivel de calidad en cuanto al modelo y la marca y debían ser de color negro. El nombre del servicio era UberBlack- que se mantiene con la misma calidad y requisitos hasta el día de hoy, pero bajo el nombre de UberEXEC.

Pero, Uber, debió mutar para poder responder a su objetivo principal que trata de hacer al transporte accesible para todos. La empresa, desde entonces, no sólo se ha expandido a varias ciudades sino que busca responder a las necesidades puntuales de transporte que presenta cada una, como puede ser UberBIKE en Amsterdam o UberMOTO en Bangkok.

Por consiguiente, debió adaptarse nuevamente y, esta vez, debió modificar la imagen completa de su compañía en cuanto a su concepto, su logo y su slogan. Siguiendo los 5 pilares que describe en su entrevista, Kalanick y su equipo, decidieron crear logo que pueda adaptarse a cada ciudad localmente con colores y diseños específicos para cada ciudad (en total 65 combinaciones diferentes) y cambiaron su logo de “Everyone's Private Driver” a “Get There, Your Day Belongs to You”.

4.3.1 Estrategia de Inserción y Expansión de Uber

Según la teoría, Ghemawat afirma que no existe una estrategia totalmente global, ya que más allá de que un producto pueda responder a una necesidad global, las empresas deberán realizar algún tipo de adaptación para poder insertarse localmente y que sus productos/servicios sean aceptados. Sin adaptaciones, las empresas fracasarán y, la verdadera pregunta a la hora de buscar una inserción exitosa debería ser cuánto adaptar de un producto, servicio o modelo de negocio.

Si bien la compañía emplea la misma estrategia de inserción en cada mercado al que desee expandir su servicio, y su servicio en sí mismo (transporte de pasajeros mediante la contratación de choferes privados) también es igual; hay aspectos, que se muestran en la sección anterior, como los requerimientos exigidos, que necesariamente modifican la forma en que se realiza la prestación del servicio. Todo esto avala el planteamiento de Ghemawat respecto de que la globalización no ha diluido las diferencias geográficas entre países, sino, por el contrario, las ha acentuado.

Uber atiende a los problemas y necesidades “locales”, con un enfoque “local” y es así como obtiene un liderazgo a nivel global. Las estrategias con foco “regional”, como la que utiliza Uber, no son un

híbrido entre local (ciudades) y global (el mundo como un solo mercado), sino un tipo de estrategia totalmente diferente que se utiliza al mismo tiempo, o incluso, en lugar de una estrategia global.

Dicho esto, es posible determinar que tipo de estrategia de “regionalización” emplea la empresa en su modelo de negocios. De acuerdo con los cinco tipos de estrategias propuestas por Ghemawat, a simple vista pareciera que el modelo de Uber se ubicaría dentro del tipo “*Home Base*”, si se considera la forma en que se expandió la compañía en un principio: desde una base (en San Francisco, California) la cual es, además, el epicentro de sus operaciones, hacia otros mercados alrededor del mundo. Bajo este concepto, la región es “abastecida” por la base.



GRÁFICO 49: CENTRAL DE OPERACIONES DE UBER. ELABORACIÓN PROPIA

Con el transcurso de los años, la empresa fue ganando cada vez más mercado y se fue estableciendo en más y más ciudades. Es así que, llegado el punto en el que se encuentra hoy en día, lo que era una estrategia “*Home Base*” pasó a ser una estrategia “*Hub*”, que es, nada más y nada menos, que una versión multiregional de la estrategia “*Home Base*”.

Las sucursales de Uber en cada ciudad adquieren el rol de “base” de cada región. En estas centrales se desempeñan actividades relacionadas con atención al cliente, marketing y promoción empresarial, contacto con socios choferes. Así mismo, cada sede regional se encarga de desarrollar e implementar una estrategia especialmente pensada para esa zona en particular, sin perder de vista a los intereses generales de la compañía y a su estrategia “global”.

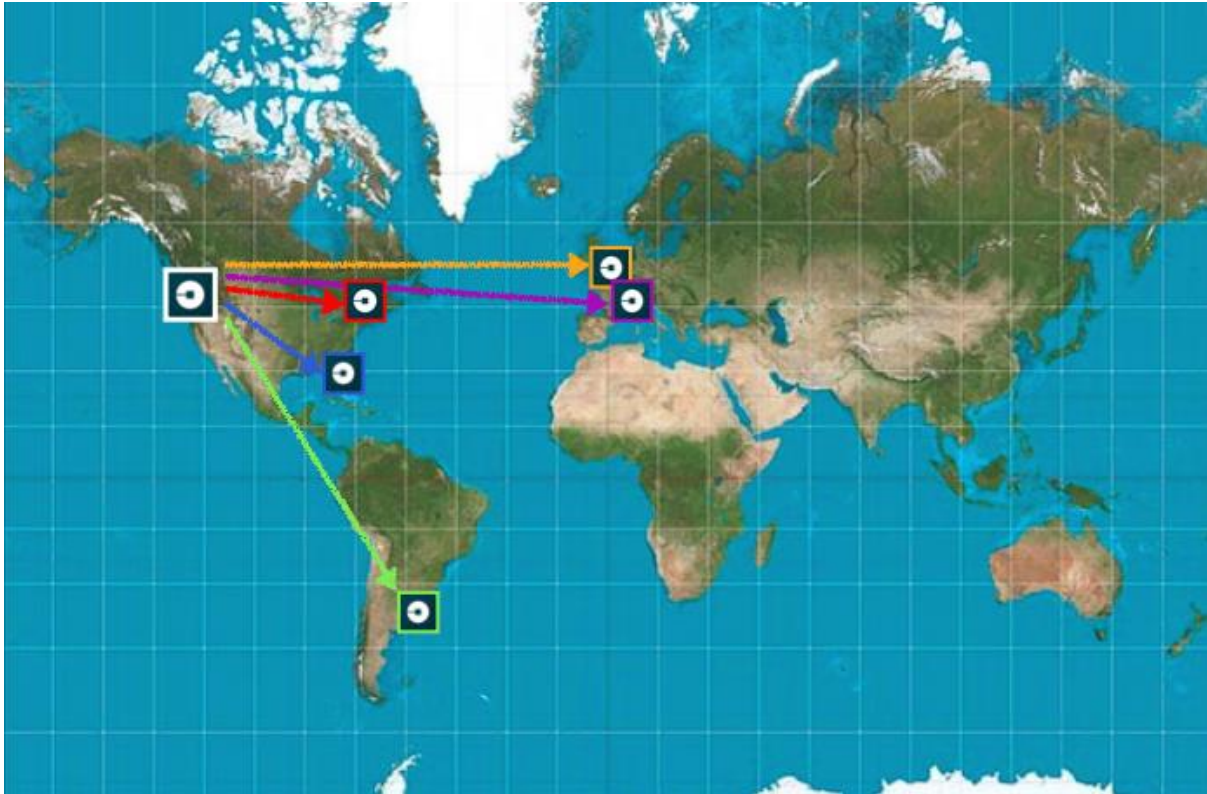


GRÁFICO 50: BASES REGIONALES DE UBER. ELABORACIÓN PROPIA

La finalidad de esta estrategia, o el resultado que obtiene la empresa al emplearla, es generar valor agregado a nivel regional. Cada base coordina las actividades correspondientes a su zona geográfica asignada y reporta su actividad a la central de operaciones de San Francisco, al mismo tiempo que se abastece de los recursos que provee la misma (investigación y desarrollo, soporte tecnológico, entre otras).

4.3.2 Tácticas para lograr una Aplicación Exitosa

Según Google Insights, para tener una aplicación exitosa se debe crear conciencia en torno a la misma y, una vez descargada, conseguir mantener a los usuarios. Para ello, Gideon Kimbrell, Greg Satell, John Rampton y Edith Yeung nos proponen utilizar ciertas acciones que ayudarán a que nuestra aplicación se vuelva exitosa mundialmente.

A continuación, analizaremos los puntos que creemos relevantes y cómo Uber los utiliza, tanto global como localmente para las ciudades estudiadas.

4.3.2.1 Experiencia del Consumidor

Según Travis Kalanick, más allá de que los países tengan diferencias culturales, sociales y legales, la experiencia Uber es una experiencia única y mundial, dado que el concepto general del servicio no varía. Con esto se refiere a que se ha identificado que las personas de todo el mundo, cuando se trata de transporte, prefieren tocar un botón y contar con un medio para movilizarse de manera rápida y simple. Es por ello que la empresa ha conseguido expandirse de manera tan exponencial.

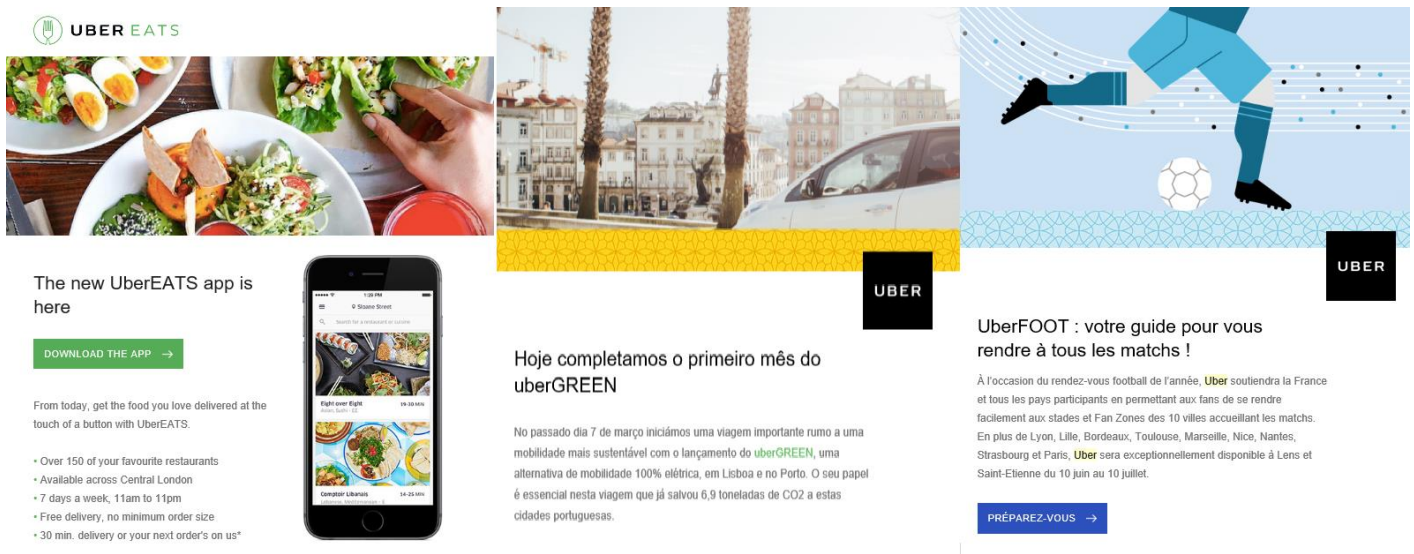
Además, los autores sugieren que una de las maneras para aumentar esta experiencia es la posibilidad de dar feedback del servicio. Uber cuenta con esta característica tanto a través del sistema de calificación del conductor a través de la aplicación como un e-mail de contacto con las oficinas locales de cada ciudad.

4.3.2.2 Atención al Cliente

Los autores plantean que el servicio de atención al cliente debe ser personalizado y contar con vías de contacto directo y notificaciones por parte de la empresa. Uber cumple con ambos requisitos y ha conseguido, a través de un sistema homogéneo, brindar asistencia de forma local personalizada.

En cuanto a canales de comunicación, no sólo cuenta con casillas de correo de sus subsidiarias locales para facilitar una respuesta rápida, sino también desde la misma aplicación se puede acceder a un menú completo de alternativas como reportar inconvenientes en el viaje, problemas con mi cuenta, problemas con los pagos e información sobre disponibilidad de ciertos servicios en tu ciudad.

En cuanto a notificaciones, Uber logra brindar información específica según la ciudad en donde el usuario se encuentra y en el idioma pertinente. Dentro de este newsletter, se puede recibir información tanto de nuevos servicios disponibles como de beneficios y adaptaciones especializadas según acontecimientos locales.



The new UberEATS app is here

DOWNLOAD THE APP →

From today, get the food you love delivered at the touch of a button with UberEATS.

- Over 150 of your favourite restaurants
- Available across Central London
- 7 days a week, 11am to 11pm
- Free delivery, no minimum order size
- 30 min. delivery or your next order's on us*

Hoje completamos o primeiro mês do uberGREEN

No passado dia 7 de março iniciámos uma viagem importante rumo a uma mobilidade mais sustentável com o lançamento do uberGREEN, uma alternativa de mobilidade 100% elétrica, em Lisboa e no Porto. O seu papel é essencial nesta viagem que já salvou 6,9 toneladas de CO2 a estas cidades portuguesas.

UberFOOT : votre guide pour vous rendre à tous les matchs !

À l'occasion du rendez-vous football de l'année, Uber soutiendra la France et tous les pays participants en permettant aux fans de se rendre facilement aux stades et Fan Zones des villes accueillant les matchs. En plus de Lyon, Lille, Bordeaux, Toulouse, Marseille, Nice, Nantes, Strasbourg et Paris, Uber sera exceptionnellement disponible à Lens et Saint-Etienne du 10 juin au 10 juillet.

PRÉPAREZ-VOUS →

GRÁFICO 51: ATENCIÓN AL CLIENTE ADAPTADA LOCALMENTE. FUENTE: EMAILS UBER

4.3.2.3 “Word of Mouth”

El boca a boca es la herramienta clave de expansión de la empresa. De acuerdo con nuestro marco referencial, el 95% de los clientes oyeron de uber por otros consumidores y cada 7 viajes, el boca a boca genera un nuevo usuario.

Esto se debe a varias causas. La primera es la experiencia que tienen los usuarios al utilizar Uber por primera vez. El hecho de proveer un alto valor agregado para los usuarios genera una gran excitación en los mismos que resulta en el boca a boca.

También está ligado a la utilización del servicio en otros países. Como hemos analizado en el objetivo anterior, del 45% al 85% de los encuestados han utilizado el servicio en otros lugares del mundo- lo que ayuda a formar una imagen del servicio en aquellos consumidores que aún no han podido utilizarlo en su propio país, ya sea porque no existe o porque no lo eligen aún. Esto se facilita gracias a la experiencia única que brinda Uber en todos los países, más allá de las adaptaciones locales que ofrecen.

Otra causa es el tirón mediático que genera Uber. Al estar todo el tiempo en los periódicos, las personas tienden a hablar del tema y comentan su experiencia a otras personas, tornando los comentarios negativos que puede llegar a mencionar la publicación en un aspecto positivo.

4.3.2.4 Resolver un Problema

De acuerdo con Georges Amar, por mucho tiempo, hemos asociado a los desplazamientos como sinónimo de transporte, donde una persona viaja desde un punto A hacia otro B. Hoy en día los servicios de transporte buscan no sólo desplazar a las personas de un lado a otro sino que, también, facilitar el viaje a cada individuo y maximizar el valor de su vida móvil a través de brindar una experiencia móvil.

Uber responde perfectamente a esta necesidad moderna, brindando un servicio que en su esencia es transportar al pasajero de un punto A hacia un punto B, pero creando toda una experiencia que transforma ese viaje en algo más que solo un viaje. A sí mismo, a cada ciudad que llega, se instala como una nueva modalidad de transporte, rompiendo con los monopolios de taxis existentes en las mismas

De acuerdo con Juan Antonio Briano Ormaechea, hoy en día la tecnología no es una opción, es una necesidad. Al incorporar la innovación tecnológica, entre otros factores, a la esencia de un servicio clásico de transporte de personas, Uber responde al fenómeno global de ubicuidad, personalización y acceso instantáneo a la información facilitado por internet.

Brinda un medio de transporte a un costo accesible, disponible con tan solo apretar un botón, dentro de una interfaz de fácil utilización dentro de la cual elimina el uso del dinero en efectivo, prohibiendo las transacciones “en negro”, y por primera vez dándole el poder al usuario de decidir sobre el transporte. Esta decisión, en primer instancia, es posible gracias a la información que posee el pasajero antes de siquiera decidir realizar el viaje: costo aproximado, tiempo de espera por el vehículo.

Una vez tomada esta decisión, una nueva ola de información se le provee al usuario: los datos del conductor (nombre, foto, patente, datos de contacto), y su puntuación, dada por valoraciones de otros pasajeros. Aún una vez completado el viaje, el usuario también cuenta con poder, al tener la posibilidad de valorar el viaje. Todos estos factores generan un “empowerment” del consumidor sobre el proveedor de transporte, que le añade un valor agregado a su viaje, del cual el competidor tradicional carece.

En segunda instancia, Uber apunta a diferentes nichos de mercado con su amplia variedad de modalidades. Por ejemplo, UberPOOL permite a los usuarios compartir el viaje con otra persona que vaya al mismo lugar, y además de agregar un plus social, reduce los costos del viaje, y protege al medio ambiente ya que une dos viajes en uno.

Otra modalidad apuntada directamente a aquellos usuarios los cuales tienen una gran preocupación por el medio ambiente es UberGREEN, ofreciendo sólo autos eléctricos o híbridos a sus usuarios. En la ciudad de Amsterdam, en la cual un 50% de la población elige el sistema de bicicleta para trasladarse, ha creado UberBIKE, para aquellos que estén cansados de pedalear pero tengan que movilizarse junto con su bicicleta. UberVAN y UberXL son servicios diseñados para transportar más personas/equipaje que los sedanes tradicionales que ofrecen el resto de las modalidades.

Los servicios UberBLACK, UberEXEC, UberLUX y UberLUXSUV están pensados para usuarios ejecutivos, que deben transportarse junto a socios de negocios o dar una buena impresión al lugar que están yendo. Por su parte, UberWAV, UberASSIST y UberCarSeat brindan soluciones a aquellas personas con dificultades particulares, como lo son la silla de ruedas, personas con discapacidades, persona de la tercera edad o niños pequeños.

4.3.2.5. Convenios y Alianzas Locales

Una vez que Uber logra insertarse en una ciudad nueva con su servicio básico de UberX, además de ir agregando nuevas modalidades de servicio, comienza a adaptarse localmente utilizando llevando a cabo convenios con organizaciones locales para adaptar el servicio a cada ciudad en cuestión.

En Buenos Aires, por ejemplo, todavía no cuenta con ninguna asociación local, esto se debe a que la empresa ha desembocado en esta ciudad hace tan solo unos pocos meses (12 de Abril de 2016) y todavía no ha comenzado su proceso de adaptación local debido a que aún se encuentran tratando con las limitaciones político-sociales del mercado.

Pero en las ciudades en las cuales el servicio se encuentra presente hace más tiempo, podemos encontrar un amplio rango de asociaciones locales, por ejemplo:

En Miami, ofrecen diferentes tipos de promociones en restaurantes y boliches de moda con los cuales se encuentran asociados durante los fines de semana en las zonas más concurridas de la ciudad. Junto a la empresa Rokk3r Labs, ha desarrollado un programa llamado UberPITCH en el cual durante la “Miami Tech Week” (Semana de la Tecnología de Miami), brinda la posibilidad de compartir un viaje gratis con un importante inversor, al cual se le podrá intentar vender una idea de negocios durante un viaje de 15 minutos.

También se ha unido y dado su apoyo a un número de organizaciones benéficas locales, entre ellas: Read to Learn Books for Free, Capital One, y el programa Ride for a Cause, entre otros.

En Nueva York, su principal asociación es con los taxistas, al haber incorporado a los mismos dentro de una de sus modalidades de servicio, UberTAXI. También se encuentra disponible el servicio de UberRUSH, del cual un gran porcentaje de su actividad surge de su asociación con la compañía Shopify. A su vez, cuenta con cientos de asociaciones con diferentes restaurantes de la ciudad para abastecer la demanda de su servicio de delivery, UberEATS.

Entre las asociaciones locales en esta ciudad se encuentran CityMapper, el equipo de baseball New York Yankees, Lyst, VINCE, L’Occitane, One Kings Lane, y Diane von Furstenberg.

En cuanto a convenios con organizaciones benéficas, se encuentran Goodwill NYNJ, WQXR, MADD NY, City Harvest, Bideawee, entre otros. A su vez, ha instalado el programa UberHEALTH, en el cual al comienzo de la temporada de gripe ofrece un paquete de cuidados al usuario por USD 10, y tienen la opción de solicitar una vacuna antigripal que será aplicada por una enfermera de la asociación Passport Health de forma gratuita. Este programa fue publicado en los Informes Anuales de Medicina locales como un caso de éxito y se ha repetido anualmente desde su comienzo en el año 2014.

En Londres, su principal asociación es con los taxis conocidos como “Black Cabs”, habiéndolos incorporado dentro de su modalidad UberTAXI. A su vez, cuenta con cientos de asociaciones con diferentes restaurantes de la ciudad para abastecer la demanda de su servicio de delivery, UberEATS. La aplicación de Spotify también se ha asociado a la compañía, dando una plataforma por la cual los pasajeros pueden reproducir música desde sus smartphones directamente a los parlantes del vehículo.

En esta ciudad han soportado públicamente campañas de Missing Children, Save the Children y Pride London, entre otros.

Por último, en París cuenta con cientos de asociaciones con diferentes restaurantes de la ciudad para abastecer la demanda de su servicio de delivery, UberEATS. A su vez, se han aliado con la aerolínea OpenSkies, una aerolínea subsidiaria de British Airways, para ofrecer un servicio conjunto a sus pasajeros.

Entre las asociaciones locales en esta ciudad se encuentran CityMapper, Mapstr, MonDocteur.fr y Sidaction.

4.3.2.6 Adaptaciones para Mercados Internacionales

Finalmente, debemos plantear lo que menciona Edith Yeung en cuanto a la localización de aplicaciones. La autora propone, en primer lugar, que se puede realizar una adaptación total o parcial de la aplicación. En este sentido, Uber realiza una adaptación parcial- dado que tiene la experiencia única (la misma idea de servicio para todo el mundo) con una plataforma que contiene las mismas funcionalidades pero, ofrece servicios diferentes dependiendo de las necesidades puntuales de los usuarios locales y complementa esto con servicios temporales que responden a acontecimientos locales puntuales.

Además, otras de las modificaciones parciales que realiza tiene que ver con el idioma y el pago. Como ya hemos visto, Uber adapta su comunicación, en términos de lenguaje, tanto dentro como fuera de la aplicación según el idioma correspondiente a cada ciudad (En EEUU y Londres en inglés, en Francia en francés y en BsAs en español- entre otros). En cuanto al pago, en el marco referencial (capítulo 2) vimos que la empresa se ha asociado con PayPal. Ellos son los que se encargan de realizar las transacciones de pago dentro de la aplicación a nivel mundial y ofrecen los montos de pago en la divisa correspondiente a cada ciudad.

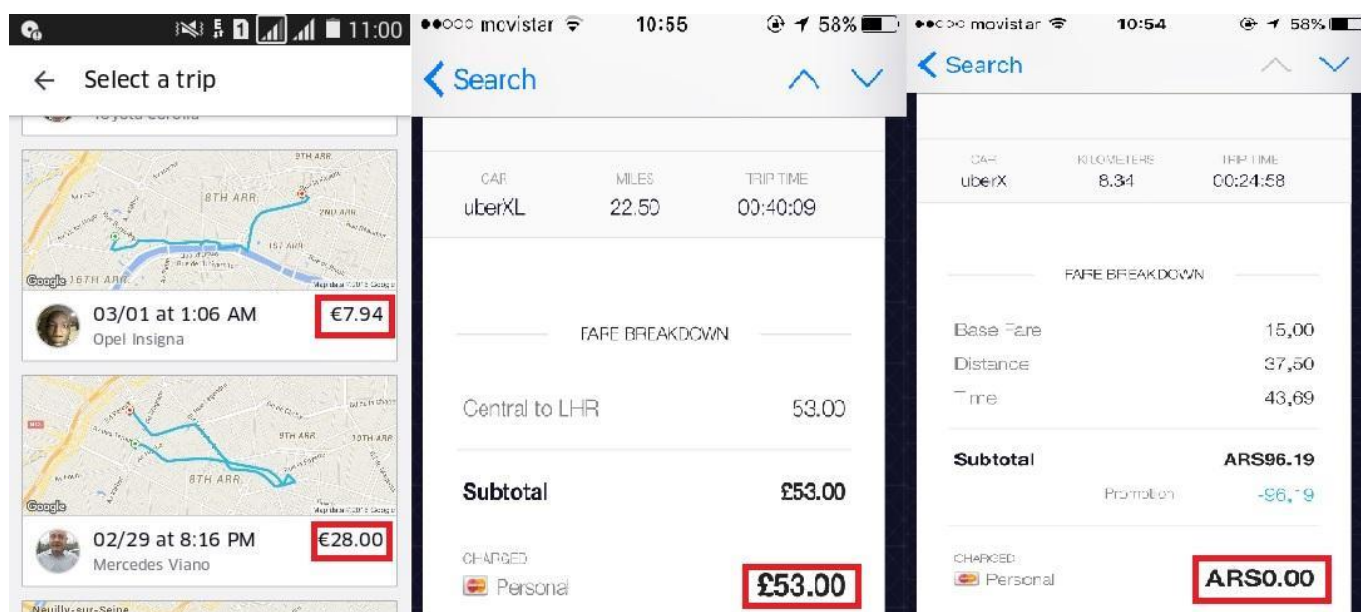


GRÁFICO 52: DIFERENCIAS EN LAS DIVISAS SEGÚN LAS CIUDADES. FUENTE: RECIBOS DE PAGO DE UBER.

Finalmente, la última adaptación que realizan tiene que ver con la comunicación de marketing. No sólo adaptan las pautas según el idioma de la ciudad, sino también a las situaciones de cada país en torno a los conflictos sociales y legales que pueden llegar a tener en cada una de ellas. Hemos visto en el capítulo 3 un ejemplo de esto en el gráfico 21: Legalidad de Uber, en donde la empresa comunica a sus socios conductores que su actividad es totalmente legal.

4.3.3 Adaptaciones Vehiculares de Acuerdo a la Ciudad

En cuanto a los autos, Uber identificó que la percepción de los usuarios en cuanto a la calidad y lujo de los mismos varía según las ciudades, dado a sus situaciones económicas. Esto lo explica Kalanick en la entrevista: “uno puede ir a Jakarta, y tu UberBlack va a ser un Toyota Corolla [...] Pero,

en Estocolmo, el UberBlack va a ser un auto de primera línea, como de \$150.000 USD. Es diferente, son economías diferentes y entonces tenemos que mirarlas de manera distinta”.

También, siguiendo las propuestas de Goodyear, Lancaster, Anurit, Newman y Bal, los consumidores perciben con respecto a qué es un auto de lujo dentro de su respectivo mercado dado por su *background* socioeconómico, estilo de vida y otros aspectos demográficos, geográficos y psicológicos. A esto, se sumarán las experiencias previas o la imagen del proveedor en sus respectivas ciudades, en caso de no poseer experiencia propia.

A raíz de esto, hemos decidido comprobar esta teoría analizando el servicio de Uber X, ya que es el único que es común a todas las ciudades aunque no sea el servicio de lujo de la empresa, y ver si realmente cambia o no. De acuerdo a la siguiente tabla, donde se detallan los vehículos autorizados para el servicio en cuestión, podemos ver claramente cómo cambian de una ciudad a otra.

TABLA 20: REQUERIMIENTOS DEL VEHÍCULO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

REQUERIMIENTOS DEL VEHÍCULO	BUENOS AIRES ¹⁹⁸	PARIS ¹⁹⁹	LONDRES ²⁰⁰	MIAMI ²⁰¹	NUEVA YORK ²⁰²
	Los vehículos deben estar sin daños ni fallas internas o externas, sin excepción.				
Vehículo propio	Si	No	No	No	No
Año	2009 en adelante	2010 en adelante	2008 en adelante	2006 en adelante	2006 en adelante
Modelo	* Cuatro puertas * Aire acondicionado * No están permitidos los vehículos recuperados	* Sedán * Turismo * Todoterreno mixto	* Sedán * Vehículo multiuso	* Cuatro puertas * No están permitidos los vehículos recuperados	* Sedán
Color	-	Oscuro	-	-	Indistinto
Capacidad	Espacio para	4 o 6	4 a 8 personas	Tamaño	4 personas

¹⁹⁸ Información basada en: Infobae (2016) “Uber en la Argentina: cuáles son los requisitos para ser conductor”. Recuperado 23 Junio 2016, a partir de <http://www.infobae.com/2016/03/28/1799999-uber-la-argentina-cuales-son-los-requisitos-ser-conductor/>

¹⁹⁹ Uber (2016) “Les 4 étapes pour devenir chauffeur privé avec Uber”. Recuperado el 24 de junio de 2016 a partir de <http://www.chauffeur-uber.fr/devenir-chauffeur-prive-en-4-etapes/>

Uber (2016). “Véhicules. Les véhicules pour votre activité de chauffeur VTC”. Recuperado el 24 de junio de 2016 a partir de <http://www.chauffeur-uber.fr/vehicule-vtc/>

Uber (2016) “Liste des véhicules. Liste complète des véhicules acceptés sur le réseau uberX”. Recuperado el 25 de junio de 2016 a partir de <http://www.chauffeur-uber.fr/liste-vehicules-uberx>

²⁰⁰ Información basada en:

Uber UK (2016). “UBER UK PARTNER STANDARDS ADVICE”. Recuperado 23 Junio 2016, a partir de <http://www.driveuberuki.com/standards/>

Uber (2016) “Uber Movement. Vehicle requirements”. Recuperado 13 Junio 2016, a partir de <http://london.ubermovement.com/vehicle-requirements-list/>

Uber (2016) “London. For partners in London”. Recuperado el 22 de junio de 2016 a partir de <http://www.driveuberuki.com/our-cities/london/>

Uber (2016). “London Vehicle List”. Recuperado el 22 de junio de 2016 a partir de http://www.driveuberuki.com/ldn_vehicles/

²⁰¹ Uber (2016) “Uber vehicle requirements in Miami and South Florida”. Recuperado el 22 de junio de 2016 a partir de <https://www.uber.com/miami-drivers/requirements/vehicle-requirements/>

Uber. (2016) “Vehicle requirements in Miami”. Recuperado 25 Junio 2016, a partir de <https://www.uber.com/miami-drivers/requirements/vehicle-requirements/>

²⁰² Uber (2016) “Vehicle requirements”. Recuperado el 22 de junio de 2016 a partir de <http://driveubernyc.com/cars/>

	valijas	personas		mediano o completo	
Marca o tipo específico (ejemplos)	*Chevrolet Cruze *Fiat Palio, Siena. *Ford Fiesta, Focus, Fusion. *Honda City, Civic, Fit. *Peugeot 206, 207, 208, 306, 307, 308.	* Toyota Prius * Citroen Grand C4 Picasso * Toyota Auris * Ford Mondeo * Skoda Octavia * Peugeot 508 * BMW Serie 2 GT 7 places * Nissan Leaf	* Toyota Prius * Citroen Grand C4 Picasso * Toyota Auris Touring Sport (Estate) * Ford Mondeo * Skoda Octavia * Peugeot 508 * Audi A4	* Toyota Prius * Toyota Camry * Honda Accord * Nissan Altima * Hyundai Elantra *Ford Fusion	* Toyota Camry, Prius * Honda Accord, CRV * Nissan Altima, Maxima *Audi A4 *Chevrolet Captiva Sport. *Jeep Cherokee
Otro	*Uber no permite vehículos recreativos (RV) y coches de dos puertas.	-	-	* Tener el símbolo "U" pegado en la ventanilla del vehículo	-

De acuerdo con lo dicho por el CEO de la empresa, y los modelos de vehículos autorizados en cada ciudad para operar bajo el título de UberX podemos formar tres grupos de acuerdo a las ciudades estudiadas: Sudamérica (Buenos Aires), Norteamérica (Miami y Nueva York) y Europa (Londres y París).

La ciudad de Buenos Aires convive con elevados niveles de inflación de manera constante hace años, esto por supuesto afecta también al mercado automotor (27% de suba en los autos más populares en el último cuatrimestre de 2015)²⁰³. Como consecuencia, se ha generado una tendencia en la cual los consumidores prefieren optar por un vehículo usado en vez de un 0KM, como lo demuestra la tabla nro. 21:

TABLA 21: ESTADÍSTICAS DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES EN BUENOS AIRES. FUENTE: DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADÍSTICA Y CENSOS. MINISTERIO DE HACIENDA GCBA²⁰⁴

Vehículos automotores. Patentamientos iniciales y transferencias de dominio. Ciudad de Buenos Aires y Argentina. Años 2010/abril 2016			
Período	Argentina		Ratio de Transferencias sobre Patentamientos Iniciales
	Patentamientos iniciales	Transferencias	
2010	665.552	1.544.176	2,3
2011	860.820	1.833.665	2,1
2012	845.388	1.754.886	2,1

²⁰³ Jueguen, F. (2016). *Los precios de los autos populares subieron un 27% en un cuatrimestre*. Lanacion.com.ar. Recuperado 19 Junio 2016, a partir de <http://www.lanacion.com.ar/1861560-los-precios-de-los-autos-populares-subieron-un-27-en-un-cuatrimstre>

²⁰⁴ Censos de Ciudad de Buenos Aires (2016) *Vehículos automotores. Patentamientos iniciales y transferencias de dominio. Ciudad de Buenos Aires y Argentina*. Recuperado 25 Junio 2016, a partir de <http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=24333>

2013	963.598	1.854.912	1,9
2014	688.480	1.647.384	2,4
2015	657.161	1.782.657	2,7

Por lo tanto, se genera un envejecimiento de los automóviles operantes en la ciudad de Buenos Aires. Otro factor que afecta el nivel del automóvil “básico” o de clase media en la ciudad de Buenos Aires es la traba a la importación de vehículos fabricados en el extranjero, sumado a la poca oferta de productos de fabricación nacional.²⁰⁵

Esto explica por qué los vehículos admitidos para operar bajo el servicio de UberX son de una gama inferior que el resto de las ciudades.

El siguiente escalón en cuanto a el nivel de los vehículos utilizados lo compone el grupo de Norteamérica, seguido de cerca por el grupo de Europa. Esto puede deberse, además de la producción local y convenios de importación, a que, de acuerdo con Clotaire Rapaille, los americanos buscan una mayor practicidad a la hora de transportarse, mientras que los europeos prefieren el confort y transmitir una imagen más refinada.

Esto tiene coherencia, además, con lo propuesto por Goodyear, Lancaster, Anurit, Newman y Bal con respecto a que cada cultura tendrá diferentes percepciones que serán dadas por el mercado automovilístico local y la calidad percibida de manera homogénea dentro de una misma ciudad/mercado.

4.3.4 ¿Es Uber un Servicio Global?

Determinamos, luego del análisis sobre los consumidores, los aspectos legales y las adaptaciones que realizó Uber para responder a las discrepancias entre las 5 ciudades analizadas, podemos afirmar que Uber no es un servicio global.

Nosotras entendemos que un producto o servicio es global cuando se ofrece en más de una región de manera idéntica, y, por lo tanto, consideramos que las modificaciones que realiza la empresa en cada mercado, hacen que su oferta no lo sea.

Uber tiene estrategias regionales y responde a estas necesidades según las demandas locales de cada mercado. Más allá de que la experiencia del servicio sea la misma, el hecho de que realicen adaptaciones a su estrategia en cada lugar hace que el servicio no sea global.

Desde ya Ghemawat plantea que no existen productos globales hoy en día y que el aumento del comercio en la segunda mitad del siglo XX fue impulsado por la actividad más dentro de las regiones que entre las regiones. Es decir, que se han acentuado las características locales y que los consumidores perciben más valor en un determinado producto, cuando este está pensado para su región en particular.

Si bien existen aspectos dentro de su estrategia que son globales, como por ejemplo el hecho de modificar el logo y eslogan de la empresa para ganar una mayor aceptación internacional, para lograr que la percepción de su servicio por parte de los consumidores sea la misma en Londres que en Buenos Aires, o en París y en Miami, es indispensable modificar ciertas características, ya que, por ejemplo, lo que los consumidores en Buenos Aires consideran confortable en un vehículo no es igual

²⁰⁵ Oliveri, H. (2016). *Cuáles son los autos que vendrán en 2016*. *Clarín.com*. Recuperado 7 Junio 2016, a partir de http://www.clarin.com/deautos/industria/autos-novedades-2016_0_1490851337.html

a lo que los consumidores consideran confortable en Londres, el idioma en que se manejan en cada región también varía y la divisa con la que operan los sistemas económicos es distinta. Estas diferencias culturales e ideológicas que caracterizan y a la vez diferencian a los consumidores varían de forma tal que es posible identificarlas dentro de un mismo país, como es el caso de Nueva York y Miami en nuestro caso de estudio.

Además de estas discrepancias en el entorno social, identificamos otras impuestas por la justicia, que también hacen a que la compañía haya tenido que cambiar algunas características de su oferta como ser la edad mínima impuesta a los conductores, la documentación requerida o, algunas cuestiones más técnicas como el color de los vehículos, el hecho de obligar a los choferes a pegar una calcomanía en el parabrisas de los vehículos para diferenciar a los coches de Uber de los coches de los taxis comunes, o la prohibición de circular en determinadas zonas asignadas exclusivamente para taxis.

Al margen de todo esto, en cuanto a su estrategia de inserción, podría decirse que es la misma en todas partes del mundo y que la implementan con éxito cada vez que buscan implantarse en un mercado nuevo: un “launcher” estudia al nuevo lugar y determina qué adaptaciones debería realizar a la estrategia global de la empresa para ser implementada de manera exitosa en ese lugar específico, tanto social como tecnológica y judicialmente.

Respecto de la publicidad y promoción del servicio, Uber realiza marketing digital, es decir que utiliza las redes sociales como plataforma para promover su servicio. A pesar de esto, casi la totalidad de su promoción es de “boca en boca” Su agresiva estrategia de entrada provoca un revuelo importante, la reacción de la competencia: protestas, manifestaciones, demandas, por nombrar algunas, fomentan la presencia de Uber en los medios, lo que hace que se haga cada vez mas y mas conocido.

Otro aspecto relevante de aclarar es que el target al que apunta en los cinco lugares estudiados es el mismo y hay ciertas preferencias de los usuarios que coinciden, como ser el acercamiento a la tecnología, las preferencias del servicio por su facilidad y rapidez, o el horario y finalidad de uso que le dan al servicio de Uber.

4.3.5 Conclusión de la Estrategia Utilizada por Uber

Luego de analizar todas las estrategias realizadas por Uber podemos concluir que:

1. Como estrategia general utiliza una estrategia regional de tipo *Hub*, donde cada filial local representa un centro de operaciones que permite poseer un acercamiento a la cultura de cada ciudad.
2. Posee una estrategia exitosa en términos de aplicación móvil ya que cumple con todos los requisitos propuestos.
3. Adapta los requisitos vehiculares a las percepciones locales de los consumidores y al mercado automotriz.
4. El servicio que ofrece Uber, no es un servicio global, ya que se adapta a los mercados locales.

Capítulo 5 - Conclusiones.

Tras responder a nuestras preguntas de investigación, logramos determinar los aspectos que caracterizan al servicio de Uber respecto de los requerimientos legales e impositivos que debe hacer frente la empresa; la percepción y uso que hacen los consumidores de su servicio; y los cambios, adaptaciones y aspectos claves de su estrategia.

5.1 Características de Uso y Percepción de los Consumidores

5.1.1 Usos de los Consumidores

En cuanto a los usos de los consumidores de Uber- basándonos en una muestra de 207 personas repartidas en las 5 ciudades seleccionadas y, en su mayoría, entre 18 y 24 años- podemos decir que Uber se utiliza de manera esporádica para realizar actividades de ocio (1ero: Ir a Bailar y 2do: Salir a la Noche) concentradas durante los fines de semana por el horario de la noche de 21h30 a 00h30. Tanto en París, Miami y Londres, se utiliza con una frecuencia intermedia de 2 a 3 veces por mes mientras que en Nueva York se utiliza una vez por semana y, en Buenos Aires, una vez por mes.

Además, 65.39% de los usuarios ha utilizado el servicio en, por lo menos, una ciudad además de su ciudad de origen y las razones por las cuales lo eligen frente a sus competidores son, en primer lugar, el bajo costo (excepto París, que figura en segundo lugar) y, luego, la facilidad de uso y formas de pago, en segundo y tercer puesto dependiendo de cada ciudad. Esto contrasta con las ventajas que propone la empresa: seguridad, ubicuidad y bajo costo- aunque las dos primeras se encuentran en 4to, 5to y 6to lugar de la elección de los consumidores.

5.1.2 Percepción de los Consumidores

En cuanto a la percepción, 57.35% de los usuarios son conscientes de la variación de los servicios propuestos por Uber en las distintas ciudades. La ciudad con mayor concientización es Nueva York con 71.43% y, la menor, Buenos Aires con 38.60%. Esto se debe a una combinación entre la antigüedad que tiene la empresa operando en la ciudad y el hecho de que muchas personas han experimentado el servicio en otras ciudades.

En cuanto a la percepción en calidad de legalidad o ilegalidad del servicio, únicamente el 5.07% cree el servicio como ilegal- siendo Buenos Aires la mayor (14.04%), seguida por las ciudades europeas (París 7.32% y Londres 4%) y finalmente las americanas (ambas 0%). Esto se debe al tirón mediático negativo que tiene la empresa en sus respectivas ciudades y las causas judiciales en curso.

Finalmente, a los usuarios les gustaría que Uber regularice su situación impositiva, tenga mayor cantidad de choferes disponibles con capacitación profesional, proponen mejoras en el sistema de la aplicación en cuanto a mejoras en la geolocalización y demandan mayores beneficios como un plan de viajero frecuente.

5.2 Características Legales

Determinamos que el servicio es totalmente legal y que opera sin ningún tipo de restricción en Miami, Nueva York y Londres; que opera con restricciones (UberPOP) pero legalmente en París; y que es ilegal- pero aun asi continua operando- en Buenos Aires.

Así mismo, vimos que la empresa tuvo que realizar una serie de cambios y revisar varios puntos, sobre todo a la hora de dar el alta a conductores, debido a las imposiciones judiciales tanto vehiculares como aquellas para el transporte de pasajeros.

Y por último, encontramos el tema impositivo como uno de los aspectos más llamativos de la compañía, ya que su sistema tributario hace que el pago de impuestos sea mínimo pero aun así la empresa cumple con las legislaciones impuestas por la justicia.

5.3 Características Estratégicas

La estrategia de la empresa ha ido mutando a lo largo del tiempo, en paralelo al crecimiento y expansión de la misma. A pesar de que su estrategia de inserción es siempre la misma, hoy en día, la estrategia operativa de Uber es, bajo la propuesta de los autores citados, una estrategia de tipo Hub, ya que mantiene sucursales en cada mercado en que opera para regular las actividades específicas de esa región; cuando, en sus comienzos utilizaba una estrategia de tipo Home Base y absolutamente todas sus actividades se reportaban a la base y los lineamientos operativos y comerciales también eran delimitados desde la central. En la actualidad la central sigue siendo el epicentro de su funcionamiento pero las bases regionales son una parte fundamental de su éxito.

Cabe destacar que la plataforma mediante la cual Uber brinda su servicio, que es su aplicación también llamada Uber, es la que realmente conecta a la empresa con los conductores y los pasajeros; y logra hacerlo de manera exitosa al cumplir con los requisitos que plantean los autores citados respecto de las características que debe tener una app (Experiencia del Consumidor, Atención al Cliente, *Word of Mouth*, Resolver un Problema, Convenios Locales e Internacionalización de la App).

Por último, comprobamos que sus servicios no son globales por cuatro razones principales: (1)Uber en su misión busca hacer del transporte un servicio corriente como el agua y, para ello, debe estudiar las problemáticas puntuales respecto a este tema en cada ciudad y crear servicios que respondan a las necesidades puntuales de sus habitantes y a las tendencias culturales- como por ejemplo, UberGreen en Francia. (2)Adapta los vehículos de cada servicio a las percepciones de los usuarios respecto a la calidad, tanto objetiva como subjetiva, y al mercado automovilístico local. (3)Adapta la comunicación, el marketing y la aplicación a cada ciudad. (4)Demanda diferentes cualidades respecto a choferes y automóviles según las legislaciones locales.

Anexos

Presentación Power Point



Productos Globales, Estrategias Locales

Eglez, Belén
Rodríguez Aguilar, Delfina
Rossi, Carla
Sanabria, Micaela

AGENDA

1. OBJETIVO PRINCIPAL
2. OBJETIVOS SECUNDARIOS
3. MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL
 - A. GLOBALIZACIÓN VS. REGIONALIZACIÓN
 - B. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR
 - C. MOVILIDAD
 - D. APPS Y EL MUNDO MÓVIL
 - E. LA EMPRESA: UBER
4. METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN
5. PRESENTACIÓN Y DIFUSIÓN DE RESULTADOS
 - A. SUB-OBJETIVO A: CONSUMIDORES
 - B. SUB-OBJETIVO B: LIMITACIONES LEGALES
 - C. SUB-OBJETIVO C: ESTRATEGIA
 - D. OBJETIVO PRIMARIO
6. CONCLUSIONES



OBJETIVO PRINCIPAL

Identificar las características legales, estratégicas y usos y percepciones de los consumidores de Uber.

OBJETIVOS SECUNDARIOS



CONSUMIDORES

¿Cómo se comportan los consumidores de UBER?
¿Cómo lo perciben?



LIMITACIONES LEGALES

¿Qué obstáculos o limitaciones legales tuvieron en la inserción en cada ciudad?
¿Qué aspectos de su estrategia debieron modificar para cumplir con la legislación local?



ESTRATEGIA

¿Qué tipo de estrategia de inserción utiliza Uber?
¿Utiliza una estrategia exitosa?



MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL



Globalización vs. Regionalización



Uber



Movilidad



Comportamiento del Consumidor



Apps y El Mundo Móvil

GLOBALIZACIÓN VS REGIONALIZACIÓN

“Regional Strategies for Global Leadership”,
Pankaj, Ghemawat (2005).



Home Base Strategy



Portfolio Strategy



Hub Strategy



Platform Strategy



Mandate Strategy

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

“El Código Cultural”, Rapaille (2007)



“A New Approach on Consumer Behaviour”, Lancaster (1966)

“Consumer Behaviour of Luxury Automobiles”, Anurit, Newman, Bal (1997).



VEJEZ DE CULTURAS INCONSCIENTE CULTURAL



-  OBJETIVA/TÉCNICA
-  SUBJETIVA

MOVILIDAD

“Homo Mobilis: La Nueva Era de la Movilidad”, Georges Amar (2011)



INNOVACIÓN EN ELEMENTOS SOFT

We Are Social (2016)
Nielsen (2014)
Zuccherino (2016)

APPS Y EL MUNDO MÓVIL



51%



APP DRIVEN SOCIETY

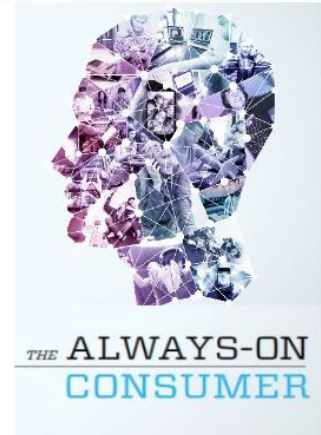


APPS



18-24 años
más tiempo
conectados

25-44 años
más cant.
de apps



Google/Ipsos (2015)
 Kimbrell, Satell, Rampton
 (2013-2016)
 Yeung (2012)

APPS Y EL MUNDO MÓVIL



App Exitosa

- ★ Experiencia del Consumidor
- ★ Atención al Cliente
- ★ Word of Mouth
- ★ Resolver un Problema
- ★ Convenios Locales
- ★ Innovación Constante
- ★ Localización

Google Moments



UBER Newsroom (2016)
 Fortune Magazine (2015)
 Strategy (2014)

LA EMPRESA: UBER

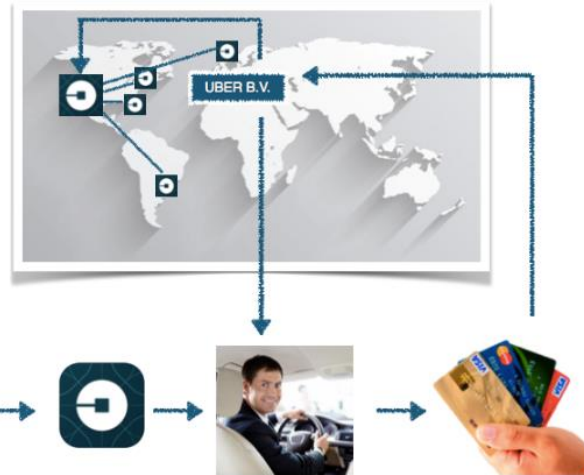


PEDIR **VIAJAR** **PAGAR Y EVALUAR**



UBER X **UBER POOL** **UBER BLACK** **UBER EATS**

MODO DE OPERAR



LA EMPRESA: UBER



VENTAJA COMPETITIVA

SEGURIDAD



UBICUIDAD



BAJO COSTO

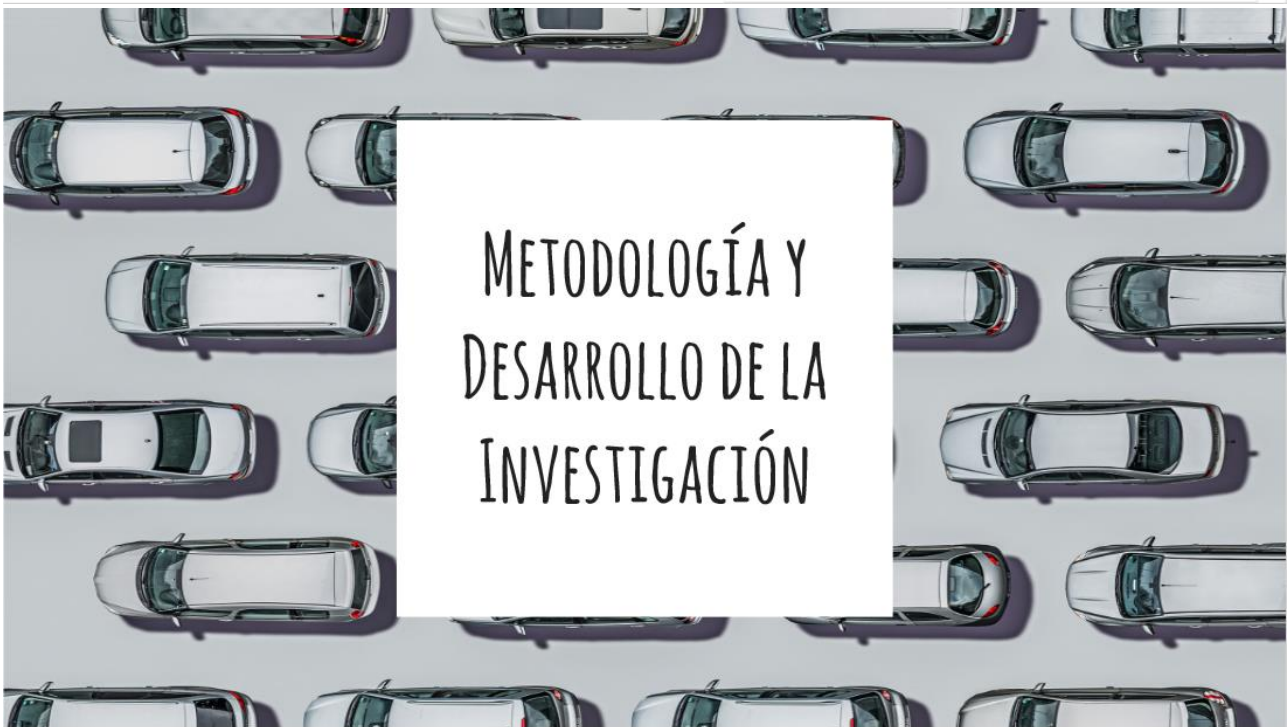


MERCADO
Y
COMPETENCIA

EXPANSIÓN

UBER IN
2010

UBER IN
2015



METODOLOGÍA Y DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN



ENCUESTA ONLINE
A USUARIOS POR
REDES SOCIALES

215
RESPUESTAS

207 VÁLIDAS



LONDRES
75 RESPUESTAS



MIAMI
20 RESPUESTAS



PARIS
41 RESPUESTAS



NUEVA YORK
14 RESPUESTAS



BUENOS AIRES
57 RESPUESTAS



RELEVAMIENTO DE
DOCUMENTOS AUDIOVISUALES
A TRAVÉS DE INTERNET



TRAVIS KALANICK
CEO GENERAL



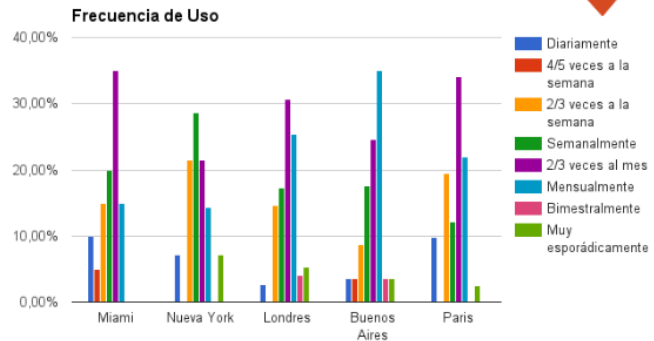
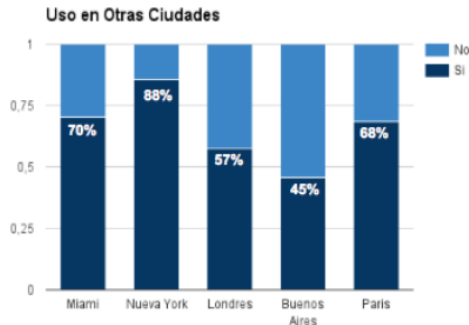
MARIANO OTERO
CEO BUENOS AIRES

LEGISLACIÓN
LOCAL



PRESENTACIÓN Y
DISCUSIÓN DE
RESULTADOS

CONSUMIDORES: ¿CÓMO SE COMPORTAN LOS CONSUMIDORES DE UBER?

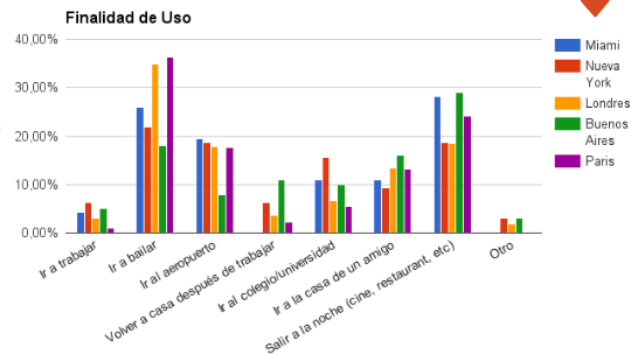
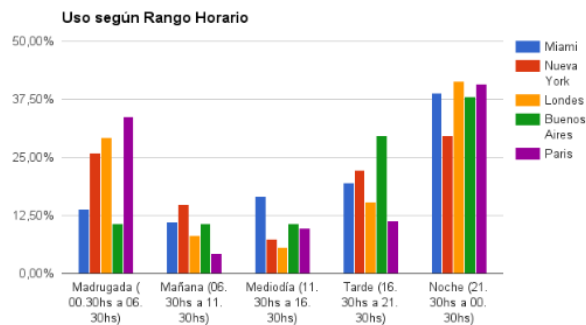


45% (BA)- 88% (NY) usuarios utilizan servicio en otras ciudades

1 vez x mes	Buenos Aires
2-3 veces x mes	París, Londres, Miami
Semanalmente	Nueva York

Fuente: Encuesta a Usuarios

CONSUMIDORES: ¿CÓMO SE COMPORTAN LOS CONSUMIDORES DE UBER?



Miami	Nueva York	Londres	Bs. As.	París
Noche	Noche	Noche	Noche	Noche
Tarde	Madrugada	Madrugada	Tarde	Madrugada
Madrugada	Tarde	Tarde	Madrugada	Tarde

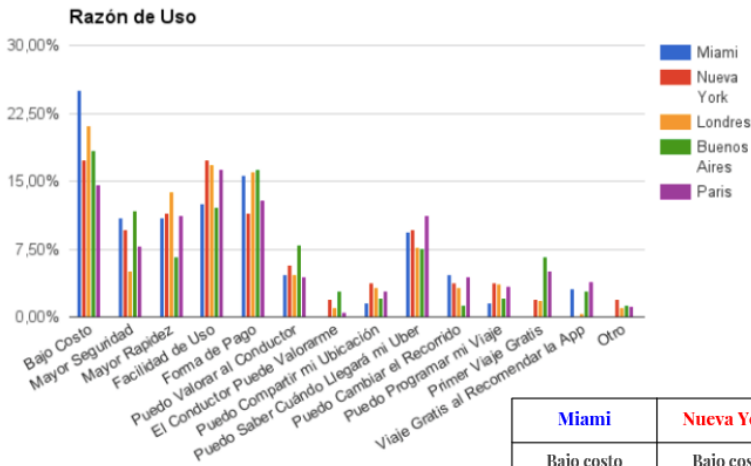
Miami	Nueva York	Londres	Buenos Aires	París
Salir de noche	Ir a bailar	Ir a bailar	Salir de noche	Ir a bailar
Ir a bailar	Salir de noche	Salir de noche	Ir a bailar	Salir de noche
Universidad	Aeropuerto	Aeropuerto	Casa de amigo	Aeropuerto

Fuente: Encuesta a Usuarios

CONSUMIDORES: ¿CÓMO SE COMPORTAN LOS CONSUMIDORES DE UBER?



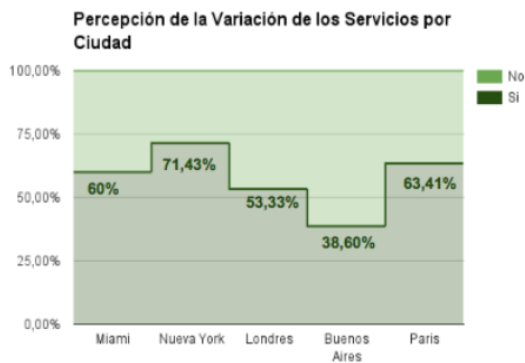
UBER



Miami	Nueva York	Londres	Buenos Aires	París
Bajo costo	Bajo costo	Bajo costo	Bajo costo	Facilidad de uso
Forma de Pago	Facilidad de uso	Facilidad de uso	Forma de Pago	Bajo costo
Facilidad de uso	Forma de Pago	Forma de Pago	Facilidad de uso	Forma de Pago

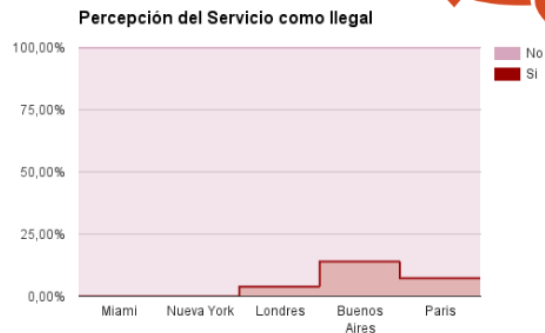
Fuente: Encuesta a Usuarios

CONSUMIDORES: ¿CÓMO LA PERCIBEN?



57.35% usuarios son conscientes de la variación (Antigüedad y Experiencia en otras ciudades)

Fuente: Encuesta a Usuarios



5.07% perciben al servicio como ilegal

Buenos Aires	14.04%
París	7.32%
Londres	4%
Miami, Nueva York	0%

LIMITACIONES LEGALES: ¿QUÉ LIMITACIONES LEGALES TUVIERON EN LA INSERCIÓN EN CADA CIUDAD? ¿QUÉ DEBIERON MODIFICAR PARA CUMPLIR CON LA LEGISLACIÓN LOCAL DE CADA CIUDAD?



MIAMI	Requerimientos Legales	Uber
Choferes	*Ser conductor For-Hire Chauffeur (FHV)	✓
Vehiculos	* Vehiculos de no más de 15 años.	✓
Seguros	* Seguro del Vehiculo y del Conductor	✓
De la existencia de la sociedad de capital privado	* <i>C Corporation</i> a efectos federales: sociedad con personalidad jurídica propia, responsable de pagar por sí misma los impuestos correspondientes.	✓
Impuestos	*La sociedad es responsable del pago de los impuestos, no los socios. *Pagar 5.5% de impuestos sobre las ganancias en Florida y del 15% al 34% de impuestos sobre las ganancias al IRS	*Como Uber asignó su IP a Bermuda, menos del 2% de su total revenue está sujeto a taxes para el gobierno federal.

LIMITACIONES LEGALES: ¿QUÉ LIMITACIONES LEGALES TUVIERON EN LA INSERCIÓN EN CADA CIUDAD? ¿QUÉ DEBIERON MODIFICAR PARA CUMPLIR CON LA LEGISLACIÓN LOCAL DE CADA CIUDAD?



NUEVA YORK	Requerimientos Legales	Uber
Choferes	*Ser conductor FHV.	✓
Vehiculos	* Inspección * Permiso de Habilitación * Licencia TLC	✓
Seguros	* Seguro del Vehiculo y del Conductor	✓
De la existencia de la sociedad de capital privado	* <i>C Corporation</i> a efectos federales: sociedad con personalidad jurídica propia, responsable de pagar por sí misma los impuestos correspondientes.	✓
Impuestos	*La sociedad es responsable del pago de los impuestos, no los socios. *Pagar 5.7% de impuestos sobre las ganancias en NYC y del 15% al 34% de impuestos sobre las ganancias al IRS	*Como Uber asignó su IP a Bermuda, menos del 2% de su total revenue está sujeto a taxes para el gobierno federal.

LIMITACIONES LEGALES: ¿QUÉ LIMITACIONES LEGALES TUVIERON EN LA INSERCIÓN EN CADA CIUDAD? ¿QUÉ DEBIERON MODIFICAR PARA CUMPLIR CON LA LEGISLACIÓN LOCAL DE CADA CIUDAD?



LONDRES	Requerimientos Legales	Uber
Choferes	*Ser conductor privado de vehículos.	✓
Vehiculos	* Vehículos de menos de 5 años de antigüedad. * Cumplir los estándares especificados en la ley EURO4 sobre emisiones de gas.	* Vehículos de 2008 en adelante (no más de 8 años) * Cumplir los estándares especificados en la ley EURO4 sobre emisiones de gas. * Licencia PHV (Vehículo de alquiler privado) * Licencia MOT (del funcionamiento del vehículo)
Seguros	Se debe contar con el seguro del vehículo y con el seguro <i>Hire and Reward</i> .	✓
De la existencia de la sociedad de capital privado	* Estar registrado en Companies House * Obtención del NIF para pago de IVA.	✓
Impuestos	* Enviar a <i>Companies House</i> su rendimiento anual. * VAT: para el servicio de transporte de 10 o menos pasajeros en un vehículo terrestre es 0%.	✓

LIMITACIONES LEGALES: ¿QUÉ LIMITACIONES LEGALES TUVIERON EN LA INSERCIÓN EN CADA CIUDAD? ¿QUÉ DEBIERON MODIFICAR PARA CUMPLIR CON LA LEGISLACIÓN LOCAL DE CADA CIUDAD?



BUENOS AIRES	Requerimiento Legal	Uber
Choferes	*Para transportar personas se necesita un permiso tipo D1.	* Licencia de conducir de alcance nacional. * Cédula verde/azul.
Vehiculos	* No tener más de 10 años de antigüedad. ✓ * Estar aptos para discapacitados. ✓	✓
Seguros	* Seguro de Responsabilidad Civil y Seguro de Daños a Terceros. ✓	✓
De la existencia de la sociedad de capital privado	*Se requiere algún tipo de registro. *Establecer sucursal asiento o cualquier especie de representación permanente. * Representante legal, cuyas responsabilidades serán iguales a las de los directores de S.A.	✓ EN CURSO
Impuestos	* Las empresas no establecidas deben registrarse para el IVA o IIBB si provee suministros imponibles en Argentina.	*Uber no paga ningún impuesto sobre el 20% de comisión por viajes porque no está registrada aún.

LIMITACIONES LEGALES: ¿QUÉ LIMITACIONES LEGALES TUVIERON EN LA INSERCIÓN EN CADA CIUDAD? ¿QUÉ DEBIERON MODIFICAR PARA CUMPLIR CON LA LEGISLACIÓN LOCAL DE CADA CIUDAD?

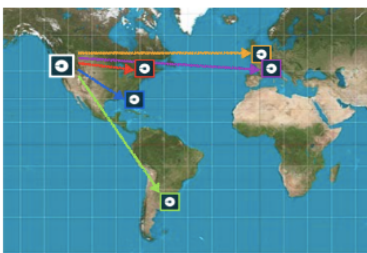


PARIS	Requerimientos Legales	Uber
Choferes	*Ser conductor de un vehículo de turismo con chofer (VTC)	EXCEPTO UBER POP
Vehiculos	Un auto de VTC debe: * Menos de 6 años de antigüedad. * Señalización de algún tipo excepto luminica más el sticker de conductor VTC.	✓
Seguros	* Se debe contar con el seguro de responsabilidad social de circulación y el seguro de responsabilidad civil de explotación.	✓
De la existencia de la sociedad de capital privado	Sociedad por acciones simplificadas: *Responsabilidad limitada. *Deben contar con un domicilio y contabilidad de la facturación.	✓
Impuestos	*Impuesto a la Contribución Económica Territorial (CET)- 3%. *Impuesto al Valor Agregado (TVA)- 21%. *Los flujos de dinero que salgan desde Países Bajos a las Bermudas, están exentos de impuestos. *Los flujos de dinero que salgan de Francia hacia los Países Bajos están exentos de impuestos por ser flujos intracomunitarios. ✓	✓

ESTRATEGIA: QUE TIPO DE ESTRATEGIA DE INSERCIÓN UTILIZA UBER ?



LOCALIZACIÓN



SERVICIO UBER X

REQUERIMIE	BUENOS AIRES	PARIS	LONDRES	MIAMI	NUEVA YORK
Año	2009 en adelante	2010 en adelante	2008 en adelante	2006 en adelante	2006 en adelante
Modelo	* Cuatro puertas * Aire acondicionado * No permitidos RV	* Sedán * Turismo * Todoterreno mixto	* Sedán * Vehículo multiuso	* Cuatro puertas * No permitidos RV	* Sedán
Capacidad	Espacio para valijas	4 o 6 personas	4 a 8 personas	Tamaño mediano o completo	4 personas
Marca o tipo específico (ejemplos)	*Chevrolet Cruze *Fiat Palio, Siena. *Ford Fiesta, Focus, Fusion. *Peugeot 206, 207, 208, 306, 307, 308.	* Toyota Prius * Citroen Grand Picasso * Toyota Auris * Ford Mondeo	* Toyota Prius * Citroen Grand Picasso * Ford Mondeo * Peugeot 508 * Audi A4	* Toyota Prius * Toyota Camry * Honda Accord * Nissan Altima *Ford Fusi	* Toyota Camry, Prius *Audi A4 *Chevrolet Captiva Sport. *Jeep Cherokee

ESTRATEGIA: ¿QUÉ TÁCTICAS PONE EN PRÁCTICA PARA QUE SU ESTRATEGIA SEA EXITOSA?



CONCLUSIONES

Comportamiento y Usos

1. 45%-85% de los usuarios usaron el servicio en otras ciudades. Este porcentaje es mayor en las ciudades en las cuales el servicio se encuentra presente hace más tiempo.
2. 52.1% de los usuarios utilizan el servicio durante actividades de recreación- Ir a Bailar (29%) y Salir a la Noche (23.1%)- el rango horario y frecuencia de uso concuerdan perfectamente- en primer y segundo lugar, y como transporte al aeropuerto en tercer lugar (15.4%) .
3. Hay una discrepancia entre el CEO y los usuarios respecto a las razones para viajar. El bajo costo del servicio, la facilidad de uso de la aplicación y la forma de pago contrasta con nivel de seguridad, la ubicuidad y competencia en costos.

Percepciones

1. 94,3% de los encuestados perciben al servicio como legal. E.E.U.U. lo considera un servicio 100% legal. Europa es más conservador. Argentina, por haber recién comenzado posee los índices de percepción de ilegalidad más altos.



CONCLUSIONES



CIUDAD	LEGAL	ILEGAL	OPERA	RESTRICCIONES
MIAMI	✓		✓	
NUEVA YORK	✓		✓	
PARIS	✓		✓	✓
LONDRES	✓		✓	
BUENOS AIRES		✓	✓	✓



1. Utiliza una estrategia regional de tipo *Hub*, donde cada filial local representa un centro de operaciones que permite generar un acercamiento a la cultura de cada ciudad.
2. Posee una estrategia exitosa en términos de aplicación móvil ya que cumple con todos los requisitos propuestos.
3. Uber no es un servicio global ya que adapta parcialmente sus servicios: vehículos, requerimientos a choferes, plataforma, convenios y comunicación.



Referencias bibliográficas

Adams, L., Burkholder, E., & Hamilton, K. (2016). *Micro-Moments: Your Guide to Winning the Shift to Mobile* (1st ed.). Google. Recuperado a partir de <https://think.storage.googleapis.com/images/micromoments-guide-to-winning-shift-to-mobile-download.pdf>

Administración Francesa (2015). "Créer une société". Recuperado el 23 Junio 2016, a partir de <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F32886>

AdMob by Google (2016). Marketing your App. Recuperado el 12 de Mayo, a partir de <https://www.google.com/admob/businesskit/growth/#chapter-6>

AFIP(2016). "Sistema Tributario Argentino". Recuperado el 24 de junio a partir de

Alonso, G. & Arébalos, A. (2010). *La revolución horizontal*. Lima: Universidad de San Martín de Porres. Fondo Editorial.

Amar, G. (2011). *Homo mobilis*. Buenos Aires: La Crujía.

American Express (2016) *Uber Frequently Asked Questions*. Recuperado 1 Junio 2016, a partir de <https://www.americanexpress.com/us/content/uber/faqs.html>

American Lawyer (2016) "Corporaciones" recuperado el 24 de junio a partir de http://www.amerilawyer.com/espanol/foreigner_fl_sp.htm

Apertura (2016). *Uber no pagaría sus impuestos en la Argentina*. Recuperado el 24 de junio a partir de <http://www.apertura.com/negocios/Uber-no-pagaria-sus-impuestos-en-la-Argentina-20160418-0003.html>.

Arrington, M. (2011). *Huge Vote Of Confidence: Uber Raises \$11 Million From Benchmark Capital*. *TechCrunch*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://techcrunch.com/2011/02/14/huge-vote-of-confidence-uber-raises-11-million-from-benchmark-capital/>

Asamblea Nacional (2013). "L'optimisation fiscale des entreprises dans un contexte international". *Reporte de Información nro. 1243*. Recuperado el 23 Junio 2016, a partir de <http://www.assemblee-nationale.fr/14/rap-info/i1243.asp>

Autorité de la Concurrence (2013). "Avis n° 13-A-23 du 16 décembre 2013 concernant un projet de décret relatif à la réservation préalable des voitures de tourisme avec chauffeur". Recuperado el 24 Junio 2016, a partir de <http://www.autoritedelaconcurrence.fr/pdf/avis/13a23.pdf>

Bertram, J. (2016). *An Open Letter to the Mayor on Congestion in London. Uber UK*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/open-letter/>

BFM Business (2016). "Comment Uber échappe à l'impôt". Recuperado el 23 Junio 2016, a partir de <http://bfmbusiness.bfmtv.com/entreprise/comment-uber-echappe-a-l-impot-898140.html>

Blog Aplicaciones Móviles (2013) *Aplicaciones híbridas: qué son y cómo se desarrollan y crean*. Recuperado 8 Mayo 2016, a partir de <http://blog.aplicacionesmovil.com/aplicaciones-celular/desarrollo-de-aplicaciones-hibridas>

Bohic, C. (2016). *uberGREEN : feu vert à Paris dans le sillage des taxis*. *ITespresso.fr*. Recuperado 7 Junio 2016, a partir de <http://www.itespresso.fr/ubergreen-paris-sillage-taxis-131359.html>

Borras, Joe (2016) "Less than 2% of uber revenue subject to us taxes". Recuperado el 24 de junio a partir de <http://cleantechnica.com/2016/05/10/less-2-ubers-revenue-subject-us-taxes/>

Boucher, S. (2014). *Uber Around the World. Uber Global*. Recuperado 31 Mayo 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uber-around-the-world/>

Briano Ormaechea, J. (2012). *Clase abierta del MBA Full Time: Estrategia Empresarial. El Impacto de la Globalización (Campus EOI Sevilla) | EOI. Escuela de Negocios - EOI*. Recuperado 7 Abril 2016, a partir de <https://www.eoi.es/es/eventos/12510/clase-abierta-del-mba-full-time-estrategia-empresarial-el-impacto-de-la-globalizacion>

Carnrite, J. (2016). *Early Adopters in Marketing: Definition & Overview | Study.com. Study.com*. Recuperado 18 Junio 2016, a partir de <http://study.com/academy/lesson/early-adopters-in-marketing-definition-lesson-quiz.html>

Carson, B. (2016). *Leaked numbers show Uber generated more money in the third quarter of 2015 than it did in all of 2014. Business Insider*. Recuperado 14 Junio 2016, a partir de <http://www.businessinsider.com/uber-numbers-q3-2015-vs-2014-2016-1>

Carson, B. (2016). *Report: Uber was on track to top \$1.5 billion in revenue last year. Business Insider*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <http://www.businessinsider.com/report-uber-15-billion-revenue-in-2015-2016-1>

Carsten, P. & Spring, J. (2016). *Uber receives nearly \$2 billion investment from Chinese firms. Business Insider*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://www.businessinsider.com/r-uber-receives-nearly-2-billion-investment-from-chinese-firms-2016-1>

Carter, N. (2012). *How Uber Taxi Rolls Out City by City. Inc.com*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <http://www.inc.com/nicole-carter-and-tim-rice/how-uber-grows-internationally-city-by-city.html>

CCI Paris Ile-de-France (2016). "Quel statut fiscal pour la SAS ?". Recuperado el 23 Junio 2016, a partir de <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/reglementation/creation-entreprise/sas/quel-statut-fiscal-pour-la-sas>

Chaffey, D. (2016). *Mobile Marketing Statistics Compilation. Smart Insights*. Recuperado 11 Mayo 2016, a partir de <http://www.smartinsights.com/mobile-marketing/mobile-marketing-analytics/mobile-marketing-statistics/>

Charlie Rose Interviews Travis Kalanick. (2016). *YouTube*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=UISV2cLQ9AY>

Colbert, S. (2015). *Travis Kalanick Interview. YouTube*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=wGdjLv8neBs>

Combinez transports en commun et Uber !. (2016). *Uber Paris*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/combinez-transports-en-commun-et-uber/>

Companies House (2015). "Certificate of Incorporation of a Private Limited Company. Company number 9412838". Recuperado el 24 de junio de 2016 a partir de <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/document-api-images-prod/docs/>

Companies House (2015). "Uber Technologies Limited". Recuperado el 24 de junio de 2016 a partir de <https://beta.companieshouse.gov.uk/company/09412838>

Cordiano M. (4014). *Marketing Global. Universidad Argentina de la Empresa*.

Cramer, J. & Krueger, A. (2016). *DISRUPTIVE CHANGE IN THE TAXI BUSINESS: THE CASE UBER* (1st ed.). Massachusetts: NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH. Recuperado a partir de <http://www.nber.org/papers/w22083.pdf>

CrunchBase (2016) *Uber | CrunchBase*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <https://www.crunchbase.com/organization/uber#entity>

Davies, S. (2016). *Insurance for Uber and other ride-sharing apps - Gocompare.com*. Gocompare.com. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <http://www.gocompare.com/taxi-insurance/uber-and-other-ride-sharing-apps/>

De Los Santos, J. & Fariñas, M. (2013). *Debate en Televisión Española sobre la GLOBALIZACIÓN*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=9lYukNvCk5U>

De Toma, S. (2016). "Queremos que los porteños tengan siempre un Uber a cinco minutos de distancia". *La Revista Infotechnology*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://www.infotechnology.com/revista/Queremos-que-los-portenos-tengan-siempre-un-Uber-a-cinco-minutos-de-distancia-20160414-0001.html>

Dholakiya, Pratik (2015). *3 Essentials for Marketing Your Mobile App*. Recuperado 8 de Mayo 2016, a partir de <https://www.entrepreneur.com/article/245780>

DMV ORG (2016) "Becoming an Uber driver" recuperado el 24 de junio a partir de <http://www.dmv.org/special-licenses/uber.php>

DMV ORG (2016) "Special Licenses in Florida" recuperado el 24 de junio a partir de <http://www.dmv.org/fl-florida/special-licenses.php>

Do Rosario, J. (2016). *Uber le contestó al Gobierno: Las multas no corresponden porque el servicio es legal | Uber Argentina - Infobae*. Infobae. Recuperado 10 Junio 2016, a partir de <http://www.infobae.com/2016/04/12/1803941-uber-le-contesto-al-gobierno-las-multas-no-corresponden-porque-el-servicio-es-legal/>

Doyle, K. (2016). *Travis Kalanick, Uber CEO | ZEIT Interview | Davos 2016*. YouTube. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=qdLhHwA5wNY>

Dr. Ricardo Lorenzetti (2016). *Código Civil y Comercial Unificado de la Nación Argentina*. Recuperado el 24 de junio de 2016 a partir de <http://www.codigocivilonline.com.ar>

Eagle, Alan (2015). *The Reimagination of Daily Life in 2015*. Recuperado 7 Mayo 2016, a partir de <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/the-reimagination-of-daily-life-in-2015.html>

El Comercio (2015) *Estas son las tendencias en tecnología móvil para el 2016*. Recuperado 29 Abril 2016, a partir de <http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/estas-son-tendencias-tecnologia-movil-2016-noticia-1866110>

Ellis, S., Brown, M., Taylor, E., & La Com, D. (2016). *Uber — What's Fueling Uber's Growth Engine?. GrowthHackers*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <https://growthhackers.com/growth-studies/uber>

Empson, R. (2016). *Travis Kalanick: Uber Raised \$37M In Its Latest Round, Not \$32M*. TechCrunch. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://techcrunch.com/2012/09/12/travis-kalanick-uber-raised-37m-in-its-latest-round-not-32m/>

Esgueva, M., Santos, J., & Molist, M. (2013). *Debate en TVE "Para todos la 2" sobre los IDOLOs*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=j-k1Mjwxdpg>

Fariñas Dulce, M. (2000). *Globalización, ciudadanía y derechos humanos*. Madrid: Dykinson.

Fiegerman, Seth (2016). *Uber changed its logo to something pretty weird*. Mashable. Recuperado 20 Junio 2016, a partir de <http://mashable.com/2016/02/02/uber-new-logo/#ptUdlz1Xwaqa>

Fisher, E. (2016). *Uber's Marketing Strategy in 7 Steps*. Socialannex.com. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <http://www.socialannex.com/blog/2016/01/28/ubers-marketing-strategy-in-7-steps/>

Florida Department of State Divisions of Corporations (2016) *Uber Technologies Inc*. Recuperado el 24 de Junio a partir de <http://search.sunbiz.org/Inquiry/CorporationSearch/SearchResultDetail?inquirytype=EntityName&directionType=Initial&searchNameOrder=UBERTECHNOLOGIES%20F130000047190&aggregateId=forp-f13000004719->

1043552b-b487-4ac0-a5d0-1688100c36bf&searchTerm=uber%20technologies%20inc&listNameOrder=UBERTECHNOLOGIES%20F130000047190

Fondo Monetario Internacional,. (2000). *La globalización: ¿Amenaza u oportunidad? -- Estudio temático*. *Imf.org*. Recuperado 4 Abril 2016, a partir de <https://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm>

Forbes Staff,. (2016). *Esto es lo que pasa en un minuto en internet*. *Forbes México*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <http://www.forbes.com.mx/lo-pasa-minuto-internet/>

Funk, J. (2016). *Uber's Business Model*. *Slideshare.net*. Recuperado 30 Mayo 2016, a partir de <http://www.slideshare.net/funk97/ubers-business-model>

García Rúa, J. (2014). *La Globalización y sus Inevitables Consecuencias*. *Salón de Actos del CCAI*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=spuo7g7yaEE&list=UUptUJLMNUfxOVkpm0cDTfCA&feature=share>

García, J. (2015). *Análisis Jurídico de la empresa UBER*. *Blog Universidad Justo Sierra*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <http://www.universidad-justosierra.edu.mx/wordpress/analisis-juridico-de-la-empresa-uber/>

Ghemawat, P. (2005). *Regional Strategies for Global Leadership*. *Harvard Business Review*. Recuperado 14 Abril 2016, a partir de <https://hbr.org/2005/12/regional-strategies-for-global-leadership>

Gobierno de Buenos Aires (1995) *Ley de Tránsito N°24.449*. Recuperado a partir de http://www.vialidad.gba.gov.ar/datos/educacion_vial/publicaciones/ley%2024449.pdf

Gobierno de Buenos Aires (2000) *Régimen de Faltas de la Ciudad de Buenos Aires*. Recuperado a partir de http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/ley_451_faltas_1.pdf

Gobierno del Reino Unido (2014). "Business tax – guidance. VAT rates on different goods and services". Recuperado el 24 de junio de 2016 a partir de <https://www.gov.uk/guidance/rates-of-vat-on-different-goods-and-services>

Gobierno del Reino Unido (2015). "Overseas companies registered in the UK". Recuperado el 24 de junio de 2016 a partir de https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/415663/GP01_Overseas_companies.pdf

Gobierno Francés (2016). "Entreprises étrangères: Vos obligations fiscales en France". Recuperado el 23 Junio 2016, a partir de <http://www2.impots.gouv.fr/dresg/accueil.htm>

Gobierno Francés (2016). "Qui paye l'impôt sur les sociétés ?". Recuperado el 23 Junio 2016, a partir de http://www.impots.gouv.fr/portal/dgi/public/professionnels.impot?pagelD=prof_impot_societes&typePage=cpr02&sfid=501&esplD=2&communaute=2&impot=IS

Gunelius, S. (2010). *The Shift from CONsumers to PROsumers*. *Forbes.com*. Recuperado 3 Mayo 2016, a partir de <http://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2010/07/03/the-shift-from-consumers-to-prosumers/#2201c0d7543f>

Gupta, S. (2013). *For Mobile Devices, Think Apps, Not Ads*. *Harvard Business Review*. Recuperado 11 Mayo 2016, a partir de <https://hbr.org/2013/03/for-mobile-devices-think-apps-not-ads>

Hempel, Jessi (2016). *The Insight Story of Uber's Radical Rebranding*. *Wired Magazine*. Recuperado el 20 Junio 2016, a partir de <http://www.wired.com/2016/02/the-inside-story-behind-ubers-colorful-redesign/>
<http://www.developpement-durable.gouv.fr/Les-activites-de-transport-routier.html>
https://appext20.dos.ny.gov/corp_public/CORPSEARCH.ENTITY_INFORMATION?p_nameid=4626644&p_corpid=4622404&p_entity_name=%75%62%65%72%20%74%65%63%68%6E%6F%6C%6F%67%69%65%73%20%69%6E%63&p_name_type=%25&p_search_type=%43%4F%4E%54%41%49%4E%53&p_srch_results_page=0

<https://www.afip.gob.ar/futCont/otros/sistemaTributarioArgentino/#b>

Jana Blog (2016). *10 Tips for Marketing your App Internationally*. Recuperado 9 de Mayo 2016, a partir de <https://blog.jana.com/2016/04/22/10-tips-for-marketing-your-app-internationally/>

Johnson, C. (2015). *The Secret to Finding (and Winning Over) Early Adopters*. *Inc.com*. Recuperado 18 Junio 2016, a partir de <http://www.inc.com/women-2/how-to-find-and-win-over-early-adopters.html>

Jonathan, T. (2015). *Uber's Use Of Data As A Competitive Advantage – Digital Innovation and Transformation*. *Digit.hbs.org*. Recuperado 31 Mayo 2016, a partir de <https://digit.hbs.org/submission/ubers-use-of-data-as-a-competitive-advantage/>

Juan Antonio, B. (2012). *CLASE ABIERTA DEL MBA FULL TIME: ESTRATEGIA EMPRESARIAL. EL IMPACTO DE LA GLOBALIZACIÓN*. *Escuela de Negocios - EOI*. Recuperado 4 Abril 2016, a partir de <https://www.eoi.es/es/eventos/12510/clase-abierta-del-mba-full-time-estrategia-empresarial-el-impacto-de-la-globalizacion>

Juggernaut (2015) *How Uber Works: Insights into Business & Revenue Model*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://nextjuggernaut.com/blog/how-uber-works-business-model-revenue-uber-insights/>

Kemp, S. (2016). *Digital in 2016 - We Are Social UK*. *We Are Social UK*. Recuperado 3 Mayo 2016, a partir de <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>

Kimbrell, G. (2014). *Five Killer Marketing And Distribution Strategies For Your App*. *Forbes.com*. Recuperado 7 Mayo 2016, a partir de <http://www.forbes.com/sites/theyec/2014/07/18/five-killer-marketing-and-distribution-strategies-for-your-app/#5ab1fea45748>

Knatt, N. (2016). *Taxistas parisiens enojados con Uber*. *Lanacion.com.ar*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <http://www.lanacion.com.ar/1883905-taxistas-parisienses-enojados-con-uber>

Knight, S. (2016). *How Uber conquered London | Sam Knight*. *the Guardian*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <https://www.theguardian.com/technology/2016/apr/27/how-uber-conquered-london>

Kokalitcheva, K. (2016). *Uber Drivers Protest Wage Cuts In NYC and San Francisco*. *Fortune*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://fortune.com/2016/02/01/uber-drivers-protest-wage-cuts-in-new-york-and-san-francisco/?iid=sr-link7>

Kokalitcheva, K. (2016). *Uber Strikes Deal With New York City Union to Create Driver Guild*. *Fortune*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <http://fortune.com/2016/05/10/uber-nyc-driver-guild/>

Kosoff, M. (2015). *Uber gets another \$1 billion from investors*. *Business Insider*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://www.businessinsider.com/uber-has-expanded-its-most-recent-round-of-funding-by-1-billion-2015-2>

La Nación (2016). *Allanaron oficinas de la empresa canadiense*. Recuperado 10 de Mayo 2016, a partir de <http://www.lanacion.com.ar/1889872-allanaron-oficinas-de-la-empresa-canadiense>

Latitud 42 (2012). *Next-Gen Retail: Mobile and Beyond*^o. Recuperado 17 de Mayo 2016, a partir de <http://files.latd.com/Latitude-Next-Gen-Retail-Study.pdf>

Legalife (2015) *“Comment devenir chauffeur de VTC?”* recuperado el 24 de junio a partir de <https://www.legalife.fr/guides-juridiques/comment-devenir-chauffeur-de-vtc/>

LegiFrance (2016). *“Code de Commerce”*. Recuperado el 23 Junio 2016, a partir de <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idArticle=LEGIARTI000006222344&idSectionTA=LEGISCTA000006133175&cidTexte=LEGITEXT000005634379&dateTexte=20160624>

Levin, S. (2016). *Uber lawsuits timeline: company ordered to pay out \$161.9m since 2009*. *the Guardian*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <https://www.theguardian.com/technology/2016/apr/13/uber-lawsuits-619-million-ride-hailing-app>

Lexinter (2016) "*LIVRE QUATRIEME LES CONTRATS DE TRANSPORT TERRESTRE*" recuperado el 24 de junio a partir de http://lexinter.net/JURAFRIQUE/livre_iv_contrats_de_transport_terrestre.htm

Lipton, J. (2015). *Uber talks growth, competition and its future*. CNBC. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <http://www.cnbc.com/2015/11/25/uber-talks-growth-competition-and-its-future.html>

Lizarralde, E. (2014). *Informe de Vigilancia Tecnológica: Tendencias en las Tecnologías Móviles y sus Aplicaciones* (1st ed.). Madrid, España: Escuela de Organización Industrial. Recuperado a partir de https://www.b2match.eu/system/murciatic2014/files/01_Informe_tendencias_en_las_tecnolog%C3%ADas_m%C3%B3viles.pdf?1409128108

Lo, Y. (2016). *What is Uber's business model?*. Quora. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <https://www.quora.com/What-is-Ubers-business-model-1>

Lyft Help Center (2016). "*New York City Driver Requirements*". Recuperado 24 Junio 2016, a partir de <https://help.lyft.com/hc/en-us/articles/213707808-New-York-City-Driver-Requirements>

Mangalindan, J. (2012). *The trials of Uber*. Fortune. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <http://fortune.com/2012/02/02/the-trials-of-uber/>

Marketing Charts (2012) *1 in 5 Americans Consider Themselves Early Tech Adopters*. Recuperado 18 Junio 2016, a partir de <http://www.marketingcharts.com/traditional/1-in-5-americans-consider-themselves-early-tech-adopters-24707/>

Marketing Móvil (2013). *Cómo Hacer una Aplicación Móvil que Triunfe*. Recuperado 7 de Mayo 2016, a partir de <http://www.marketing-movil-sms.com/aplicaciones-moviles/como-hacer-una-aplicacion-movil-que-triunfe/>

Master Magazine (2016) *Definición de Aplicación*. Recuperado 11 Mayo 2016, a partir de <http://www.mastermagazine.info/termino/3874.php>
mation-chauffeur-vtc.fr

Mayor of London (2016). Transport of London. "Apply for a private hire operator licence" Recuperado el 25 de junio a partir de <https://tfl.gov.uk/info-for/taxis-and-private-hire/licensing/private-hire-operator-licence>.

Miami Dade County (2016) "*Regulatory and economic resources*" recuperado el 24 de junio a partir de <http://www.miamidadecode.org/licenses/chauffeur.asp#top>

Miami Dade Decoded (2016) "*Passenger service companies*" recuperado el 24 de junio a partir de <http://miamidadecode.org/31-100/>

Miami Dade Decoded(2016) "*Passenger motor carries*" recuperado el 24 de junio a partir de <http://miamidadecode.org/PART+3/00063/00003/>

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT, DE L'ÉNERGIE ET DE LA MER (2016) "*Organisation des transports routiers nationaux de personnes*" recuperado el 24 de junio a partir de

Ministere de transporte (2014) "*LA CARTE PROFESSIONNELLE VTC*" recuperado a partir de <http://www.for>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2014). "*Ley 26.994*". *Código Civil y Comercial de la Nación*. Recuperado 24 Junio 2016, a partir de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/235975/norma.htm#22>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación (2015). *Ley de Sociedades Comerciales*. Recuperado el 24 de junio a partir de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm> y,

Ministerio de Política Exterior y Cooperación de España,. *Globalización: oportunidades e riesgos*. *Exteriores.gob.es*. Recuperado 4 Abril 2016, a partir de <http://www.exteriores.gob.es/Portal/gl/PoliticaExteriorCooperacion/GlobalizacionOportunidadesRiesgos/Paginas/InicioGlobalizaci%C3%B3n.aspx>

Ministerio de Transporte (2016). “*Clases y Vigencia*”. *Seguridad Vial*. Recuperado 24 Junio 2016, a partir de <http://www.seguridadvial.gov.ar/licencia/clases-y-vigencia>

Ministerio de Transporte (2016). “*Documentación y elementos obligatorios para circular*”. *Seguridad Vial*. Recuperado 24 Junio 2016, a partir de <http://www.seguridadvial.gov.ar/info/documentacion-y-elementos-obligatorios-para-circular>

Ministerio de Transporte (2016). “*Requisito*”. *Seguridad Vial*. Recuperado 24 Junio 2016, a partir de <http://www.seguridadvial.gov.ar/licencia/requisitos>

Mobile Marketing Association & Adidas (2016). *Mobile: The Closest you Can Get to your Consumers. Mobile Marketing Playbook*. Recuperado 20 Mayo 2016, a partir de <http://www.mmaglobal.com/mobile-marketing-playbook/>

Mobile Marketing Association Spain (2011) *Libro Blanco de Apps*. Recuperado a partir de <http://www.mmaspain.com/wp-content/uploads/2015/09/Libro-Blanco-Apps.pdf>

Moreno, Hugo (2016). *Marketing's New Mantra: Location, Location, Location*. Recuperado 13 Mayo 2016, a partir de <http://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2016/05/10/marketing-s-new-mantra-location-location-location/#460c5d938129>

Muñoz, M. (2015). *Tres tendencias móviles clave para las empresas en 2015. Think with Google*. Recuperado 28 Abril 2016, a partir de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/articles/tendencias-clave-moviles-2015.html>

NDTV,. (2016). *Walk The Talk with Travis Kalanick, Founder, Uber. YouTube*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=cxC00LZE-7s>

Neef, M. & Manfred,. (2009). *El Mundo en Rumbo de Colisión. Universidad Internacional de Andalucía*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=o15Te4yPrho>

New York State (2016) *Definitions for Article 9-A corporations*. Recuperado el 24 de junio a partir de https://www.tax.ny.gov/bus/ct/def_art9a.htm

Newcomer, E. & Carey, G. (2016). *Uber Receives \$3.5 Billion Investment From Saudi Wealth Fund. Bloomberg.com*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-06-01/uber-receives-3-5-billion-investment-from-saudi-wealth-fund>

Nielsen,. (2014). *Smartphones: So Many Apps, So Much Time. Nielsen.com*. Recuperado 17 Mayo 2016, a partir de <http://www.nielsen.com/us/en/insights/news/2014/smartphones-so-many-apps--so-much-time.html>

NYC Taxi & Limousine Commission (2016). “*Current Licensees*”. Recuperado 24 Junio 2016, a partir de http://www.nyc.gov/html/tlc/html/industry/current_licensees.shtml

NYC Taxi & Limousine Commission (2016). “*Driver New Application and Checklist Requirements*”. Recuperado 24 Junio 2016, a partir de http://www.nyc.gov/html/tlc/downloads/pdf/driver_new_app_checklist.pdf

NYC Taxi & Limousine Commission (2016). “*For-Hire Vehicle Transportation Study*”. Recuperado 24 Junio 2016, a partir de <http://www1.nyc.gov/assets/operations/downloads/pdf/For-Hire-Vehicle-Transportation-Study.pdf>

NYC Taxi & Limousine Commission (2016). “*For-Hire Vehicles*”. Recuperado 24 Junio 2016, a partir de http://www.nyc.gov/html/tlc/html/industry/for_hire.shtml

NYC Taxi & Limousine Commission (2016). "Proposed Rules: FHV Accountability". Recuperado 24 Junio 2016, a partir de http://www.nyc.gov/html/tlc/downloads/pdf/newly_passed_rule_fhv_comb_base.pdf

NYC Taxi & Limousine Commission (2016). "Smartphone Apps in NYC". Recuperado 24 Junio 2016, a partir de http://www.nyc.gov/html/tlc/html/industry/smartphone_apps.shtml

NYS Department of State Division of Corporations(2016) "Entity Information" Recuperado el 24 de junio a partir de

Ocampo, J., Martín, J., Barraj, R., & Bárcena, A. (2002). *Globalización y Desarrollo* (1st ed.). Brasilia, Brasil. Recuperado 7 Abril 2016 a partir de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2724/S2002024_es.pdf?sequence=2

O'Keefe, B. & Jones, M. (2015). *How Uber plays the tax shell game*. *Fortune*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <http://fortune.com/2015/10/22/uber-tax-shell/?iid=sr-link3>

Patil, Ritesh (2016). *A Mobile Application Marketing Strategy Guide*. Recuperado 15 de Mayo 2016, a partir de <http://www.infoq.com/articles/mobile-app-marketing-strategy-guide>

PCO License (2012). "PCO Vehicle License". Recuperado 24 Junio 2016, a partir de <http://pco-license.com/pco-vehicle-license/>

Perez, S. (2015). *Uber valued at about \$51 billion after latest funding round: WSJ*. *Reuters*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://www.reuters.com/article/us-uber-valuation-idUSKCN0Q52DM20150731>

Portal Santander Rio (2016). "Fiscalidad en Argentina". Recuperado el 24 de junio de 2016 a partir de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/argentina/fiscalidad>

PREM Grupo de políticas económicas y Grupo de economía para el desarrollo (2000). *¿Qué es la globalización?*. *Banco Mundial* Recuperado 9 Abril 2016, a partir de <http://www.bancomundial.org/temas/globalizacion/cuestiones1.htm>

Private Hire Drivers Union (2016). *UPHD members protest Uber Birmingham office Monday June 6 – United Private Hire Drivers*. *Uphd.org*. Recuperado 7 Junio 2016, a partir de <http://www.uphd.org/uphd-members-protest-uber-birmingham-office-monday-june-6/>

Pullen, J. (2014). *Everything You Need to Know About Uber*. *TIME.com*. Recuperado 8 Junio 2016, a partir de <http://time.com/3556741/uber/>

Rampton, J. (2016). *10 Marketing Strategies Your Company Needs in 2016*. *Forbes.com*. Recuperado 7 Mayo 2016, a partir de <http://www.forbes.com/sites/johnrampton/2016/02/05/10-marketing-strategies-your-company-needs-in-2016/3/#5645c325780c>

Rapaille, C. (2007). *El Código Cultural: Una manera ingeniosa para entender por qué la gente alrededor del mundo vive y compra como lo hace*. (pp. 19-20). Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Reibstein, D. (2011). *Winning the Zero Moment of Truth - Changing the Rulebook*. Recuperado a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=PzNbPLD-V2Y>

Reyes, G. (2001). *FOUR MAIN THEORIES OF DEVELOPMENT: MODERNIZATION, DEPENDENCY, WORD-SYSTEM, AND GLOBALIZATION* (1st ed.). University of Pittsburgh, USA. Recuperado a partir de <http://revistas.ucm.es/index.php/NOMA/article/view/37963/36727>

Roldán E. (2014). *Negocios Globales y Empresa*. Universidad Argentina de la Empresa.

Rose, C. (2016). *Charlie Rose Interviews Travis Kalanick*. *YouTube*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://www.youtube.com/watch?v=UISV2cLQ9AY>

Satell, G. (2013). *4 Principles of Marketing Strategy In The Digital Age*. *Forbes.com*. Recuperado 6 Mayo 2016, a partir de <http://www.forbes.com/sites/gregsatell/2013/04/16/4-principles-of-marketing-strategy-in-the-digital-age/#2875fabf495c>

Schaller, Bruce (1993). *"The New York City For-Hire Vehicle Factbook"*. NYC Taxi & Limousine Commission. Recuperado 24 Junio 2016, a partir de http://www.schallerconsult.com/taxi/fhv_fb.htm#car

Service public.fr (2016) *"Exploitant ou conducteur de voiture avec chauffeur (VTC)"* recuperado el 24 de junio a partir de <https://www.service-public.fr/professionnels-entreprises/vosdroits/F31027>

Shopify (2015) *Shopify and Uber Reinvent Local Shipping*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://www.shopify.com/blog/57839493-shopify-and-uber-reinvent-local-shipping>

Smith, G. (2015). *Here's how London is cracking down on Uber*. *Fortune*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <http://fortune.com/2015/09/30/heres-how-london-is-cracking-down-on-uber/?iid=sr-link5>

Sociedad Europea (2016). *"Constituir, incorporar, crear o formar una sociedad en Reino Unido"*. Recuperado el 24 de junio de 2016 a partir de <http://www.sociedad-europea.com/reino-unido.html>

Societe.com (2016). *"UBER FRANCE SAS / UBER PARTNER SUPPORT FRANCE SAS"* Recuperado 26 Junio 2016, a partir de <http://www.societe.com/cgi-bin/liste?nom=UBER FRANCE SAS>

Solomon, B. (2016). *Leaked: Uber's Financials Show Huge Growth, Even Bigger Losses*. *Forbes.com*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://www.forbes.com/sites/briansolomon/2016/01/12/leaked-ubers-financials-show-huge-growth-even-bigger-losses/#66a00d385c99>

Statista (2016). *Statistics and Facts about Mobile App Usage*. Recuperado el 7 de Mayo 2016, a partir de <http://www.statista.com/topics/1002/mobile-app-usage/>

Stone, B. (2014). *Q&A: Travis Kalanick on Uber's New \$17 Billion Valuation*. *Bloomberg.com*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <http://www.bloomberg.com/news/articles/2014-06-06/q-and-a-travis-kalanick-on-ubers-new-17-billion-valuation>

Taylor, J. (2015). *Insurance Facts for Uber, Lyft & Sidecar Drivers*. *WalletHub*. Recuperado 1 Junio 2016, a partir de <https://wallethub.com/edu/ridesharing-insurance/13884/>

TFL, & Mayor of London,. (2015). *Private Hire Regulations Review: Response to consultation and Proposals* (1st ed.). Londres: TFL. Recuperado a partir de <https://fortunedotcom.files.wordpress.com/2015/09/phv.pdf>

Thompson, B. (2014). *Why Uber Fights*. *Stratechery*. Recuperado 31 Mayo 2016, a partir de <https://stratechery.com/2014/uber-fights/>

Tiongson, J. (2015). *Mobile App Marketing Insights: How Consumers Really Find and Use Your Apps. Think with Google*. Recuperado 10 Mayo 2016, a partir de <https://www.thinkwithgoogle.com/articles/mobile-app-marketing-insights.html>

Titcomb, J. (2016). *Uber to deliver food in London with UberEats app*. *The Telegraph*. Recuperado 16 Junio 2016, a partir de <http://www.telegraph.co.uk/technology/2016/06/16/uber-to-deliver-food-in-london-with-ubereats-app/>

Tomoyose, G. (2016). *Uber, desde adentro: cómo se expandió el servicio en su primer mes en la Capital*. *Lanacion.com.ar*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <http://www.lanacion.com.ar/1903256-uber-desde-adentro-como-se-expandio-el-servicio-en-su-primer-mes-en-la-capital>

Transport for London (2016). *"Apply for a private hire driver licence"*. Recuperado 24 Junio 2016, a partir de <https://tfl.gov.uk/info-for/taxis-and-private-hire/licensing/private-hire-driver-licence>

Uber Argentina (2016) *Defendé tu #DerechoAElegir, ¡Viajá en Uber y todos tus viajes serán gratis!*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/argentina/defende-tu-derechoaelegir-viaja-en-uber-y-todos-tus-viajes-seran-gratis/>

Uber Brasil (2015) *CADE: Novas tecnologias criam novos mercados*. Recuperado 31 Mayo 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/brazil/cade-novas-tecnologias-criam-novos-mercados/>

Uber Buenos Aires (2016). *Manejá tranquilo, ¡tu actividad es legal!*. Recuperado de un email enviado por Uber.

Uber France (2016) *Seamless travel with OpenSkies and Uber*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/openskies-us/>

Uber France (2016) *UberPITCH : à la recherche des meilleurs startups françaises et européennes !*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/uberpitch-a-la-recherche-des-meilleures-startups-francaises-et-europeennes/>

Uber Global (2011) *Rain's Effect on Uber Ridership*. Recuperado 30 Mayo 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uberdata-uber-for-style-and-comfort/>

Uber Global (2013) *Bits & Atoms*. Recuperado 2 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/bits-atoms-2/>

Uber Global (2013) *Go Places With PayPal*. Recuperado 1 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/go-places-with-paypal/>

Uber Global (2014) *Get Moving with Google Maps*. Recuperado 1 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/get-moving-withgoogle-maps/>

Uber Global (2014) *Ridesharing Insurance Policy*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/56463/>

Uber Global (2014) *Uber Around the World*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uber-around-the-world/>

Uber Global (2015) *5-Year Anniversary Remarks from Uber CEO Travis Kalanick*. Recuperado 29 Mayo 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/5-years-travis-kalanick/>

Uber Global (2015) *Go Places with Uber and PayPal*. Recuperado 1 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/paypal-global/>

Uber Global (2015) *Insurance Aligned*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/introducing-the-tnc-insurance-compromise-model-bill/>

Uber Global (2016) *Unveiling Uber's Transparency Report*. Recuperado 1 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/transparency-report-2015/>

Uber Illinois (2011) *Chicago – Uber's biggest Launch to date?*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-illinois/chicago-ubers-biggest-launch-to-date/>

Uber Miami (2015) *Donate your Children's Books with UberBOOKS*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-florida/uberbooks/>

Uber Miami (2015) *National Preparedness Month*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-florida/national-preparedness-month/>

Uber Miami (2015) *Set Sail with UberBOAT*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-florida/uberboat-powered-by-stella-artois/>

Uber Miami (2015) *UberPITCH Comes to Miami*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-florida/uberpitch-comes-to-miami/>

Uber Miami (2015) *You Ride – We Give*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-florida/you-ride-we-give/>

Uber Miami (2016) *\$4 uberPOOL rides to Marlins Park*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-florida/4-uberpool-rides-to-marlins-park/>

Uber Miami (2016) *It's good to be home, Miami!*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-florida/its-good-to-be-home-miami/>

Uber Miami (2016) *Uber and Public Transit: Working Hand in Hand in Miami-Dade*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-florida/uber-and-public-transit-working-hand-in-hand-in-miami-dade/>

Uber New York (2015) *4 Septembers of uberX in NYC*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/4-septembers-of-uberx-in-nyc/>

Uber New York (2015) *4 Years Moving NYC*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/4-years-moving-nyc/>

Uber New York (2015) *Clear your calendars—#UberKITTENS are back in New York!*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/clear-your-calendars-uberkittens-are-back-in-new-york/>

Uber New York (2015) *Feeding our community*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/feeding-our-community/>

Uber New York (2015) *Let Uber Take the Wheel this Thanksgiving*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/uber-madd-ny-thanksgiving-2015/>

Uber New York (2015) *Recycle Your E-Waste Responsibly with #TechTakeback*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/recycle-your-e-waste-responsibly-with-techtakeback/>

Uber New York (2015) *The Driver Roadmap Where Uber Driver-Partners Have Been, And Where They're Going*. Recuperado a partir de https://newsroom.uber.com/wp-content/uploads/2015/01/BSG_Uber_Report.pdf

Uber New York (2015) *UberHEALTH 2015: Outsmart the Flu With UberHEALTH*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/uberhealth-2015-outsmart-the-flu-this-season/>

Uber New York (2015). *Your Guests Are Arriving Now—With UberEVENTS*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/uberev>

Uber New York (2016) *Best of Both Worlds: Uber + Public Transit*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/best-of-both-worlds-uber-public-transit/>

Uber New York (2016) *Play Ball! We're Teaming Up with the New York Yankees*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/uber-yankees-partnership-how-to-get-to-yankee-stadium/>

Uber New York (2016) *Ride From JFK Airport to Manhattan for \$35 with uberPOOL*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/ride-from-jfk-airport-to-manhattan-for-35-with-uberpool/>

Uber New York (2016) *Supporting Music Education with the #GiveMusicNYC Instrument Drive*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/supporting-music-education-with-the-givemusicnyc-instrument-drive/>

Uber New York (2016) *Take Care of Your Spring Cleaning with Uber and Goodwill*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/take-care-of-your-spring-cleaning-with-uber-and-goodwill/>

Uber New York (2016). *Your Street, Your Style*. Recuperado 5 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/us-new-york/your-street-your-style/>

Uber Paris (2015) *Tous les ans, c'est la même chose !*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/tous-les-ans-cest-la-meme-chose/>

Uber Paris (2016) *Le meilleur chemin, c'est le vôtre*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/le-meilleur-chemin-cest-le-votre/>

Uber Paris (2016) *Rapprocher patients et médecins en un clic*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/mondocteur-rapprocher-patients-praticiens/>

Uber Paris (2016) *Uber et Sidaction, ensemble contre le SIDA !*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/uber-et-sidaction-ensemble-contre-le-sida/>

Uber Paris (2016) *Vos déplacements professionnels, désormais simplifiés*. Recuperado 6 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/france/vos-deplacements-professionnels-desormais-simplifies/>

Uber UK (2014) *#NeighbourhoodLOVE heads west to Notting Hill and Marylebone*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/neighbourhoodlove-heads-west-to-notting-hill-and-marylebone/>

Uber UK (2014) *Hit up Hackney and Islington with some #NeighbourhoodLOVE this Bank Holiday Weekend!*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/hit-up-hackney-and-islington-with-some-neighbourhoodlove-this-bank-holiday-weekend/>

Uber UK (2014) *NeighbourhoodLove comes to Shoreditch!*. Accesado 4 Junio 2016, disponible en <https://newsroom.uber.com/uk/neighbourhoodlove-comes-to-shoreditch/>

Uber UK (2014) *Passport? Check! Tickets? Check! Hassle-free ride to the airport? Check!*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/passport-check-tickets-check-hassle-free-ride-to-the-airport-check/>

Uber UK (2015) *And the beat goes on: what London's listening to*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/and-the-beat-goes-on-what-londons-listening-to/>

Uber UK (2015) *Helping to move Europe when Europe is moved: Uber's response to the European refugee crisis*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/london-giving/>

Uber UK (2015) *IT'S TIME TO RIDE WITH PRIDE*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/pridelondon/>

Uber UK (2015) *What TfL's proposed new regulations mean for the riders, drivers and the city we love*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/tfls-proposed-new-regulations/>

Uber UK (2016) *Black cabs and Uber can both thrive in London – and here's how*. Recuperado 3 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/ubertaxi/>

Uber UK (2016) *This weekend, uberPOOL is 50% cheaper than uberX*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/this-weekend-uberpool-is-up-to-50-cheaper-than-uberx/>

Uber UK (2016) *Tube strike ruin your Easter getaway? Not on our watch*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <https://newsroom.uber.com/uk/piccadillystrike/>

Urbany, J. (2015). *Uber and You: Competitive Advantage in 3 Minutes*. *Vennli.com*. Recuperado 31 Mayo 2016, a partir de <http://vennli.com/uber-and-you-competitive-advantage-in-3-minutes/>

Verdoy, Álvaro (2013). *10 Claves para Crear iPhone y Android Apps de Éxito*. Recuperado el 8 de Mayo 2016, a partir de <http://www.socialancer.com/consejos-para-apps-virales/>

Vidal Villa, J. & Martínez Peinado, J. (2003). *Economía mundial*. Madrid: McGraw-Hill.

Vides, Tracy (2015). *The 3 Irrefutable Tenets of Mobile App Marketing*. Recuperado 7 Mayo 2016, a partir de <http://tech.co/3-irrefutable-tenets-mobile-app-marketing-2015-03>

Wong, Y. (2016). *'UberBIKE' Debuts In Bike-Friendly Amsterdam For Weary Cyclists, Festival Goers - DesignTAXI.com*. *Designtaxi.com*. Recuperado 4 Junio 2016, a partir de <http://designtaxi.com/news/386497/UberBIKE-Debuts-In-Bike-Friendly-Amsterdam-For-Weary-Cyclists-Festival-Goers/>

Yeung, E. (2012). *How to Launch Your App in an International Market*. Mashable. Recuperado 7 Mayo 2016, a partir de <http://mashable.com/2012/02/13/mobile-apps-international/#aeYWOgIPiOq8>

Zamora, M. (2014). *¿Qué significan G, E, 3G, H, H+ al conectar la red móvil?*. www.tecnousuarios.com. Recuperado 28 Abril 2016, a partir de <http://www.tecnousuarios.com/articulos/que-significa-g-e-3g-h-h-al-conectar-la-red-movil>