



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**REINTERPRETACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE
PORTER PARA MODELOS DE NEGOCIO DE
PLATAFORMAS DIGITALES.**

POR:

Rossi Francisco Javier

Reg: 31570- francisco.rossi@fce.uncu.edu.ar

PROFESOR TUTOR:

María Fernanda Maradona

Mendoza 2025

RESUMEN TÉCNICO

La cadena de valor de Michael Porter es una herramienta muy valiosa para identificar la ventaja competitiva que una organización genera a través de sus actividades.

Desde 1985, este modelo ha cobrado gran relevancia y ha sido aplicado a todo tipo de organizaciones.

No obstante, el paso del tiempo, junto con el acelerado avance tecnológico de los últimos años, ha transformado profundamente los modelos de negocio, generando desafíos y fricciones al intentar aplicar el modelo original en algunas organizaciones contemporáneas.

El presente trabajo de investigación examina las dificultades que surgen al aplicar la cadena de valor de Michael Porter a los modelos de negocio de plataformas digitales.

A través de una investigación teórica y el análisis de un caso práctico, se identificaron los principales obstáculos en la implementación de la herramienta y se propusieron adaptaciones para mejorar su efectividad en el contexto de este novedoso modelo de negocio.

PALABRAS CLAVE

Cadena de Valor, Porter, plataformas digitales.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
ANTECEDENTES	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
OBJETIVOS.....	2
METODOLOGÍA APLICADA.....	3
ESTRUCTURA DEL TRABAJO	3
CAPÍTULO I: CONCEPTOS INTRODUCTORIOS	5
1. CADENA DE VALOR	5
1.1 DEFINICIÓN	5
1.2 CADENA DE VALOR GENÉRICA	6
1.3 ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR	8
2. MODELO DE NEGOCIOS	9
2.1 CONCEPTO.....	9
2.2 MODELO CANVAS.....	10
3. MODELO DE NEGOCIO DE PLATAFORMAS DIGITALES	13
3.1 CONCEPTO.....	13
3.2 CLASIFICACIONES.....	15
3.3 MASA CRÍTICA Y EFECTO RED	17
3.4 ECONOMÍA COLABORATIVA.....	19
3.5 PROSUMIDOR.....	21
3.6 EXPERIENCIA DEL USUARIO.....	23
3.7 TRANSACCIÓN PRINCIPAL	24
CAPÍTULO II: CASO DE ESTUDIO UBER.....	29
1. UBER TECHNOLOGIES INC.	29
2. HISTORIA DE UBER: LÍNEA DE TIEMPO	29
3. EL ÉXITO DE UBER	32
4. MODELO CANVAS APLICADO A CASO UBER	32

5.	UBER: MODELO DE NEGOCIO DE PLATAFORMA DIGITAL.....	39
5.1.	UBER: CLASIFICACIÓN SEGÚN TIPO DE PLATAFORMA DIGITAL	40
5.2	UBER: MASA CRÍTICA Y EFECTO RED	41
5.3	UBER: ECONOMÍA COLABORATIVA	43
5.4	UBER: PROSUMIDOR.....	44
5.5	UBER: EXPERIENCIA DEL USUARIO	45
5.6	UBER: TRANSACCIÓN PRINCIPAL.....	47
6.	CADENA DE VALOR DE PORTER APLICADA A CASO UBER	49
6.1	CADENA DE VALOR DE UBER: ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	49
6.2	CADENA DE VALOR DE UBER: ACTIVIDADES DE APOYO	51
6.3	CONCLUSIONES SOBRE APLICABILIDAD DE CADENA DE PORTER A CASO UBER.....	52
CAPÍTULO III: REINTERPRETACIÓN DE CADENA DE VALOR.....		54
1.	CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA REINTERPRETACIÓN.....	54
2.	REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO PROPUESTO	54
3.	UN PRIMER VISTAZO: ESTRUCTURA Y PARTICULARIDADES DEL MODELO.	55
4.	CADENA DE VALOR PARA MODELO DE NEGOCIOS DE PLATAFORMA DIGITAL.....	56
4.1	ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	56
4.2	ACTIVIDADES DE APOYO	61
CONCLUSIÓN		64
BIBLIOGRAFÍA		66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1.	Cadena de Valor de Michael Porter	8
Gráfico N° 2.	Modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur	12
Gráfico N° 3.	Categorías de plataformas digitales.....	16
Gráfico N° 4.	Acciones básicas de la transacción principal	26
Gráfico N° 5.	Efecto red en Uber	42
Gráfico N° 5.	Cadena de Valor para modelos de negocio de plataforma digital	55

INTRODUCCIÓN

TEMA DE INVESTIGACIÓN

La Cadena de Valor de Michael Porter, desarrollada en 1985, es una herramienta ampliamente utilizada en administración para analizar cómo las organizaciones generan ventajas competitivas a través de sus actividades.

Sin embargo, al haber sido creada en un contexto predominantemente industrial, sus conceptos se ajustan mejor a organizaciones con estructuras y procesos similares a los de aquella época (Alonso, 2008). Por lo tanto, la aplicabilidad de la Cadena de Valor de Porter a modelos de negocio actuales, como los basados en plataformas digitales, resulta cuestionable.

ANTECEDENTES

En las últimas cuatro décadas, desde la creación de la Cadena de Valor de Porter, los modelos de negocio han evolucionado significativamente.

Un ejemplo claro es el crecimiento del sector servicios, que ha modificado la estructura económica global. Según Nayyar, Vorisek y Yu (2023), *"la transformación estructural de las últimas tres décadas ha estado impulsada por un sector de servicios de rápido crecimiento, que ha superado al sector manufacturero en muchas economías en desarrollo"*.

En este contexto, Gustavo Alonso (2008) propuso una reinterpretación de la Cadena de Valor para adaptarla a las organizaciones de servicios. Su modelo reorganiza y redefine de manera significativa las actividades primarias de la cadena genérica de Porter, mientras que las actividades de apoyo también experimentan modificaciones para alinearse con las necesidades del sector de servicios. Para esto, el autor se apoya en las teorías de Eiglier y Langeard (1987), quienes, en su obra *Servucción*, identificaron los elementos clave en la prestación de servicios, los cuales sirvieron como base para desarrollar este nuevo modelo reinterpretado.

El trabajo realizado por Alonso representa una contribución valiosa, con una importante aplicación práctica en la industria de servicios y constituye un antecedente relevante para la investigación propuesta en el presente trabajo, al demostrar la necesidad de adaptar la Cadena de Valor a diferentes contextos empresariales.

Sin embargo, aún no se ha explorado en profundidad su aplicabilidad a los modelos de negocio de plataformas digitales, uno de los modelos de negocio más influyentes en la actualidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El acelerado desarrollo tecnológico ha generado transformaciones profundas en los modelos de negocio, acentuando las diferencias con las empresas tradicionales que Porter tomó como referencia al desarrollar su Cadena de Valor. Como señalan Zhao et al. (2022), *“la implementación de la tecnología de la Industria 4.0 tiene un impacto directo en el cambio de elementos seleccionados de los modelos de negocio”*.

Actualmente, muchas empresas operan bajo estructuras y dinámicas que distan de los esquemas industriales tradicionales. Dentro de estos casos, los modelos de negocio basados en plataformas digitales han adquirido una relevancia creciente, al punto de que varias de las empresas más influyentes a nivel global funcionan bajo este esquema, ocupando el top 10 en valor de mercado, incluso entre industrias tradicionales y no tradicionales (Da Silva y Núñez, 2021).

Por ello, en el presente trabajo de investigación se plantea el interrogante sobre la aplicabilidad de la Cadena de Valor de Porter a los modelos de negocio de plataformas digitales, así como las dificultades que podrían surgir en este proceso y las posibles soluciones para abordarlas.

OBJETIVOS

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN: Analizar las dificultades que puedan surgir al aplicar la cadena de valor de Porter a modelos de negocio de plataformas digitales y proponer ajustes que mejoren la aplicabilidad de esta herramienta a dichos modelos.

OBJETIVOS SECUNDARIOS:

- Analizar conceptos teóricos relacionados con la Cadena de Valor de Michael Porter.
- Investigar sobre modelos de negocio basados en plataformas digitales.
- Investigar un caso concreto de modelo de negocio de plataforma digital, que permita entender mejor las características y dinámicas de estos modelos.
- Evaluar qué elementos de la Cadena de Valor presentan retos en su aplicación a un caso real concreto de negocio de plataforma digital.
- Proponer una reinterpretación o adaptación de la cadena de valor de Porter, de manera que se facilite el uso de esta herramienta para aplicarla a cualquier tipo de negocio de plataforma digital.

METODOLOGÍA APLICADA

La metodología empleada en el presente trabajo es de tipo cualitativa, basada en la investigación documental y el estudio de un caso concreto.

Para el análisis, se recurre a una investigación documental sustentada en fuentes secundarias, tales como bibliografía especializada, revistas, trabajos de investigación, artículos académicos, diccionarios, noticias y otras fuentes electrónicas. Esta estrategia metodológica se emplea inicialmente con un enfoque exploratorio, con el fin de obtener una comprensión general sobre los modelos de negocio de plataformas digitales. Posteriormente, se adopta un enfoque descriptivo para desarrollar y caracterizar las temáticas principales del trabajo, así como para analizar su aplicación en el caso estudiado.

El estudio de caso consiste en el análisis de la empresa Uber Technologies Inc., seleccionada por ser un ejemplo representativo de los modelos de negocio de plataforma digital. A partir del análisis de fuentes secundarias, se obtiene la información necesaria para comprender el funcionamiento de la empresa y aplicar los conceptos teóricos desarrollados en el trabajo.

ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo de investigación está estructurado en tres capítulos. A lo largo de estos, se busca aportar conocimientos sobre las temáticas tratadas, aplicar dichos conocimientos a un caso de estudio específico y basándose en la teoría, junto con su aplicación práctica, proponer soluciones al problema de investigación planteado.

El primer capítulo se enfoca en los conocimientos introductorios necesarios para comprender los temas centrales del trabajo, abordando la Cadena de Valor de Michael Porter, los Modelos de Negocio y los Modelos de Negocio de Plataformas Digitales.

El segundo capítulo introduce el caso de estudio de Uber, un ejemplo representativo de los modelos de negocio digitales. Se proporciona información general sobre su funcionamiento y posteriormente, se aplica la teoría desarrollada en el primer capítulo a este caso específico. Además, se implementa la Cadena de Valor de Porter en el caso de Uber, identificando las dificultades que surgen al aplicar esta herramienta en este modelo de negocio.

Finalmente, en el tercer capítulo, se busca ofrecer una solución al problema de investigación, basándose en los conceptos teóricos y las aplicaciones prácticas presentadas en los capítulos anteriores. A partir de esta información y teniendo en cuenta las dificultades identificadas al aplicar la Cadena de Valor al caso de Uber, se propone una reinterpretación de la Cadena de Valor de

Michael Porter, con el objetivo de facilitar su aplicación efectiva en los innovadores modelos de negocio de plataformas digitales.

CAPÍTULO I: CONCEPTOS INTRODUCTORIOS

En este capítulo se establecen los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, proporcionando el marco conceptual necesario para abordar el problema de estudio. Se analiza la Cadena de Valor de Michael Porter como herramienta para entender la generación de valor en las organizaciones, así como el concepto de modelo de negocio, con énfasis en el enfoque del modelo Canvas. Posteriormente, se profundiza en los modelos de negocio de plataformas digitales, explorando sus particularidades, dinámicas y elementos clave.

1. CADENA DE VALOR

1.1 DEFINICIÓN

Según Porter (1985), la cadena de valor es una herramienta que permite identificar de manera sistemática todas las actividades que una empresa realiza y cómo estas interactúan, lo que facilita la detección de ventajas competitivas con respecto a la competencia.

En sus palabras, *"la cadena de valor descompone a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales"*. (p. 51)

En la cita anterior se mencionan dos factores importantes, costos y diferenciación, los cuales pueden dar lugar a una ventaja competitiva en cualquier actividad que la empresa desarrolle.

La ventaja competitiva basada en costos se logra cuando una empresa puede ejecutar una actividad de manera más eficiente, reduciendo costos y ofreciendo precios más bajos en comparación con la competencia. Por otro lado, una ventaja competitiva basada en diferenciación surge cuando una empresa realiza una actividad de manera única o superior, ya sea por calidad, características innovadoras o un mejor servicio.

Al desarrollar el concepto de la cadena de valor, Porter lo orienta hacia las empresas industriales, las cuales se pueden definir como *"una organización que se dedica a la producción y manufactura de bienes, transformando materias primas en productos terminados o semielaborados, a través de procesos organizados de producción"* (Geprom, s. f.)

Así, la herramienta busca identificar y analizar actividades propias de las organizaciones industriales, es decir, aquellas vinculadas con la producción y comercialización de productos físicos manufacturados.

1.2 CADENA DE VALOR GENÉRICA

Dado que las actividades pueden variar considerablemente entre distintas empresas industriales, Porter ideó una cadena de valor genérica que permite clasificar las actividades dentro de categorías amplias.

Agrupar estas actividades permite analizarlas en detalle, identificar interrelaciones entre ellas, descubrir sinergias internas y compararlas con las actividades llevadas a cabo por empresas competidoras del sector.

Porter (1985) especificó que la cadena de valor genérica está compuesta principalmente por tres elementos: actividades primarias, actividades de apoyo y el margen. Cada uno de estos elementos fue definido por el autor en su obra y se los resume a continuación:

1.2.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Tienen que ver con la manufactura del producto, como así también la venta, entrega y servicio al comprador. Estas se pueden agrupar dentro de cinco categorías:

Logística interna: Actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos necesarios para la producción. Esto incluye tareas como la gestión de materiales, la organización y supervisión de los inventarios, la programación del transporte, así como la devolución de materiales a los proveedores cuando sea necesario.

Operaciones: Comprenden las actividades involucradas en la conversión de los insumos en el producto final. Estas acciones incluyen procesos como el ensamblaje, el empaquetado, el mantenimiento de equipos, así como pruebas de calidad, procesos de impresión y, en algunos casos, la instalación del producto.

Logística externa: Incluye todas las actividades relacionadas con la recolección, el almacenamiento y la distribución física del producto final hacia los clientes. Esto abarca desde la gestión de los almacenes de productos terminados y el manejo de materiales, hasta la operación de los vehículos de entrega, el procesamiento de pedidos y la planificación de los envíos.

Mercadotecnia: Abarca todas las acciones destinadas a facilitar que los compradores adquieran el producto y a motivarlos a realizar la compra. Estas actividades incluyen estrategias de publicidad, campañas promocionales, gestión de la fuerza de ventas, desarrollo de relaciones con socios de canales, determinación de políticas de precios, entre otras.

Servicios: Actividades que buscan aumentar o preservar el valor del producto después de su compra. Estas incluyen la instalación, reparaciones, mantenimiento, capacitación para el uso del producto, provisión de repuestos y ajustes técnicos. Además, puede incorporar servicios adicionales como soporte técnico continuo, actualizaciones de productos, asistencia postventa, y cualquier actividad con el objetivo de garantizar la satisfacción del cliente y la longevidad del producto.

1.2.2 ACTIVIDADES DE APOYO

Facilitan la ejecución de las actividades primarias y colaboran entre sí para que la empresa funcione adecuadamente. Estas actividades pueden agruparse dentro de cuatro categorías genéricas:

Abastecimiento: El abastecimiento se refiere a la función de adquirir los insumos necesarios para la cadena de valor de la empresa. Estos incluyen materias primas, provisiones, e incluso activos como maquinarias, equipos de laboratorio, oficina y edificios. Aunque comúnmente se asocian con las actividades primarias, los insumos adquiridos están presentes en todas las actividades de la empresa.

Desarrollo de tecnología: El desarrollo de tecnología involucra el uso de conocimientos, procedimientos y equipos que abarcan desde la gestión de documentos y el transporte hasta las tecnologías relacionadas con el producto final. Las actividades de valor emplean tecnologías que combinan diversas disciplinas científicas. Este desarrollo se centra en mejorar el producto y los procesos, y aunque se asocia principalmente con el departamento de ingeniería, también se da en diversas áreas de la empresa.

Administración de recursos humanos: Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, capacitación, desarrollo y compensación de los empleados, tanto en actividades primarias como de apoyo. La gestión de recursos humanos impacta directamente en la ventaja competitiva de una empresa, ya que influye en las habilidades, motivación y costos asociados con la contratación y formación del personal.

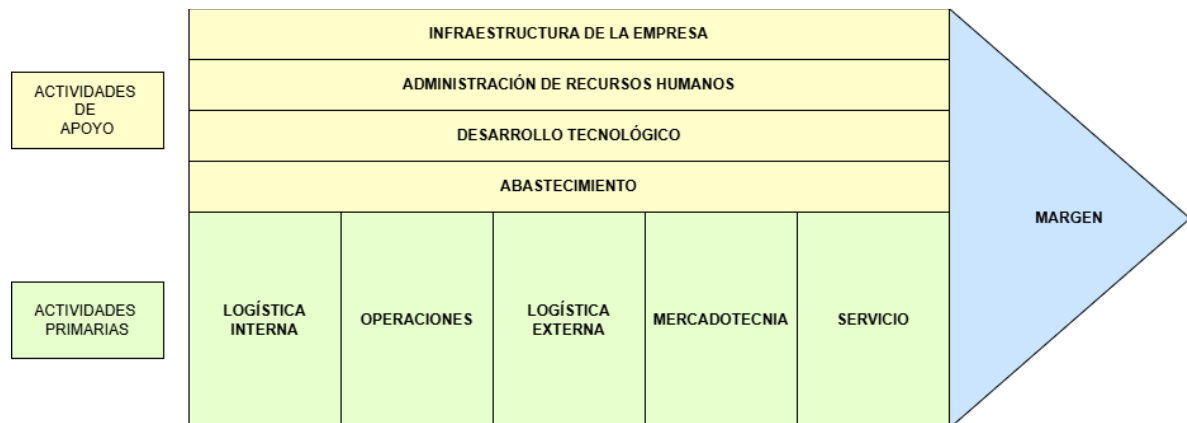
Infraestructura de la empresa: Abarca diversas actividades, como la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y gestión de calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo, la infraestructura generalmente respalda toda la cadena de valor y no se limita a actividades individuales. Dependiendo de la diversificación de la empresa, la infraestructura puede ser autónoma o estar dividida entre las unidades de negocio y la corporación matriz.

1.2.3 EL MARGEN

El margen, dentro de la cadena de valor, se define como la diferencia entre el valor total generado por una empresa y los costos totales en los que incurre al llevar a cabo sus actividades generadoras de valor.

Este concepto representa el beneficio potencial que una organización puede obtener al implementar eficientemente su estrategia competitiva. Un margen positivo indica que la empresa no sólo cubre sus costos, sino que además logra crear un valor adicional.

Gráfico N° 1. Cadena de Valor de Michael Porter



Elaboración propia en base a Michael Porter (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.*

1.3 ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR

1.3.1 ESLABONES DENTRO DE LA CADENA DE VALOR

Las actividades de la cadena de valor están interconectadas, no son independientes entre sí. Porter (1985) se refiere a estas conexiones como eslabones, entendiendo que existe una relación entre cómo se desempeña una actividad y el costo o el rendimiento de otras.

Estos eslabones son clave para la ventaja competitiva de una empresa, ya que a través de la optimización o de la coordinación de actividades, estos pueden generar un diferencial significativo.

La optimización ocurre cuando una actividad incrementa su eficiencia, esta mejora genera un impacto positivo en las otras actividades que estén unidas por estos “eslabones”. Por ejemplo, una mayor inspección en un proceso puede reducir los costos de las actividades de servicio.

Por otro lado, la coordinación permite que las actividades se realicen de manera más fluida, lo que reduce los tiempos de espera, mejora la comunicación y optimiza el flujo de trabajo. Un caso claro es la coordinación entre las actividades de logística interna y producción, que puede reducir la necesidad de inventarios y, por lo tanto, los costos asociados.

1.3.2 ESLABONES VERTICALES

Las actividades dentro de la cadena de valor no solo están interconectadas entre sí, sino que también presentan interrelaciones significativas con las actividades de otras cadenas relacionadas como las de proveedores o de canales.

Michael Porter (1985) denominó a estas conexiones "eslabones verticales". Según él, la forma en que los proveedores o los canales llevan a cabo sus actividades puede impactar directamente en los costos o en el desempeño de las actividades de una empresa. Esto significa que, al contribuir a la

reducción de costos o al incremento de la diferenciación, los eslabones verticales desempeñan un papel crucial en la generación de ventaja competitiva.

Un ejemplo de eslabón vertical con proveedores podría ser la colaboración en el diseño de materiales o componentes más eficientes, lo que permite a la empresa reducir costos de producción o mejorar la calidad del producto final.

Por otro lado, un ejemplo de eslabón de canal sería trabajar en conjunto con los distribuidores para optimizar los tiempos de entrega al cliente, lo que mejora la experiencia del usuario y refuerza la percepción de valor del producto o servicio.

2. MODELO DE NEGOCIOS

2.1 CONCEPTO

El concepto de modelo de negocio ha sido ampliamente discutido y desarrollado por diversos autores a lo largo del tiempo, lo que ha dado lugar a múltiples definiciones y enfoques teóricos.

Según el Instituto Federal de Telecomunicaciones (2021), los modelos de negocio pueden ser analizados desde tres perspectivas principales:

- Enfoque de tecnología de la información, que se centra en el modelado funcional de sistemas, enfatizando la relación entre procesos y tecnologías.

- Enfoque de teoría organizacional, donde el modelo de negocio se considera una abstracción de la estructura o arquitectura de la empresa, destacando cómo los elementos internos interactúan para generar valor.

- Enfoque de estrategia, que lo interpreta como una herramienta de gestión orientada a la planificación organizativa, la innovación del modelo y la creación de ventajas competitivas.

En esta investigación, el modelo de negocio se aborda desde el enfoque de estrategia, debido a su estrecha relación con la herramienta de la cadena de valor de Porter, ya que ambos se centran en la identificación y consolidación de ventajas competitivas.

Morris et al. (2005), citado en Díaz Espina (2013) propone una definición que sintetiza los elementos clave de este concepto al describir el modelo de negocio como *“una representación concisa de cómo se interrelacionan una serie de variables de decisión en las áreas de estrategias empresariales, arquitectura y economía, orientadas a crear ventajas competitivas sostenibles en mercados concretos”*.

Por su parte, Molina et al. (2014) recoge la visión de Eisenmann (2011), quien define el modelo de negocio como *“un conjunto integrado de elecciones características que especifican la propuesta única de valor para el cliente de una empresa y cómo configura sus actividades -y las de sus alianzas-*

para entregar ese valor y obtener unos beneficios sostenibles". Respecto a esta definición, Naranjo Rivera (2015) destaca un elemento central en esta, la propuesta única de valor, señalando que este factor es determinante para el éxito empresarial, ya que implica la capacidad de una organización para crear y entregar valor de forma efectiva a sus clientes, proyectando una ventaja competitiva en el mercado.

2.2 MODELO CANVAS

Uno de los aportes más influyentes en este ámbito es el de Osterwalder y Pigneur (2010), quienes desarrollaron una metodología que permite analizar y describir el modelo de negocio de una organización de manera estructurada.

Esta metodología organiza sus elementos clave en nueve bloques, que facilitan la identificación de cómo una empresa crea, entrega y captura valor, proporcionando un marco práctico para la gestión y planificación estratégica.

Es una herramienta diseñada para implementar una relación lógica entre los factores que intervienen en una empresa y que determinan su éxito, mostrando gran parte de los factores a considerar para el desarrollo de la idea de negocio y permitiendo la evaluación de su factibilidad (Carvajal Cajas, 2018).

El término "Canvas" fue elegido por los autores para definir este modelo y en inglés significa lienzo, como el utilizado por los pintores. En el contexto de los modelos de negocio, simboliza un espacio en blanco sobre el cual los estrategas pueden plasmar de manera clara y creativa los elementos clave de un negocio. Así, cada bloque del modelo se concibe como una "pieza" de este lienzo empresarial.

2.2.1 LOS NUEVE BLOQUES DEL MODELO CANVAS

A continuación, se desarrollan los nueve bloques del modelo Canvas, basados en el trabajo de Osterwalder y Pigneur (2010). Los bloques que se presentan a continuación son un resumen adaptado de su obra, con el objetivo de proporcionar una visión clara y concisa de los aspectos clave que deben considerarse en el análisis de un modelo de negocio.

Segmentos de mercado: Se refiere a la identificación de los diferentes grupos de personas u organizaciones que una empresa busca alcanzar y servir. Los clientes son el núcleo de cualquier modelo de negocio, sin una base de ellos, ninguna empresa puede mantenerse a largo plazo. Para satisfacer mejor sus necesidades, una empresa puede segmentarlos según comportamientos o características comunes.

El modelo de negocio puede incluir uno o varios segmentos y es fundamental que la empresa decida estratégicamente a quienes atender. Esta decisión permite diseñar un modelo de negocio centrado en las necesidades específicas de cada grupo.

Propuestas de valor: Describe el conjunto de productos y servicios que una empresa ofrece para crear valor en un segmento específico de clientes. La propuesta de valor es el principal motivo por el cual los clientes eligen una empresa en vez de otra y resuelve un problema o satisface una necesidad.

Se puede entender también como un agrupamiento de los beneficios que una empresa ofrece a sus clientes a través de su paquete de productos o servicios. Puede ser innovadora y representar una oferta nueva o disruptiva, o puede ofrecer características adicionales que mejoren propuestas ya existentes en el mercado.

Canales: Explica cómo una empresa se conecta y llega a sus segmentos de clientes para hacerles llegar su propuesta de valor. Existen tres interacciones clave que influyen en la experiencia del cliente y que se materializan a través de los canales: comunicación, distribución y ventas. Los canales tienen diversas funciones, tales como sensibilizar a los clientes sobre los productos y servicios, ayudarlos a evaluar la propuesta de valor, facilitar la compra de productos o servicios, entregar la propuesta de valor y ofrecer soporte al cliente después de la compra.

Relaciones con los clientes: Define los tipos de vínculos que una empresa establece con cada segmento de clientes, que pueden ir desde interacciones personalizadas hasta soluciones completamente automatizadas. Estas relaciones están motivadas principalmente por tres objetivos: adquisición de nuevos clientes, retención de los existentes e incremento de las ventas.

Fuentes de ingreso: Se enfoca en el dinero que una empresa genera de cada segmento de clientes. Este bloque responde a qué valor están dispuestos a pagar los clientes, lo que permite definir las fuentes de ingresos adecuadas. Además, considera los mecanismos de fijación de precios, como tarifas fijas, negociaciones, subastas o estrategias basadas en el mercado, para maximizar el valor obtenido de los clientes.

Recursos clave: Identifica los activos esenciales que una empresa necesita para que su modelo de negocio funcione. Estos recursos permiten crear y entregar propuestas de valor, alcanzar mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos.

Los recursos clave pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos y la empresa puede poseerlos, arrendarlos o adquirirlos a través de socios estratégicos.

Actividades clave: Describe las acciones esenciales que una empresa debe realizar para que su modelo de negocio funcione. Estas actividades permiten crear y ofrecer la propuesta de valor,

alcanzar los mercados, mantener relaciones con los clientes y generar ingresos. Son cruciales para el éxito operativo de la empresa.

Asociaciones clave: Describe la red de proveedores y socios que son fundamentales para que el modelo de negocio funcione. Las empresas forman asociaciones por diversas razones, como optimizar su operación, reducir riesgos o adquirir recursos necesarios.

Estructura de costos: Describe los principales costos asociados a la operación de un modelo de negocio. Estos costos surgen de la creación y entrega de valor, el mantenimiento de relaciones con los clientes y la generación de ingresos. Una vez definidos los recursos, actividades y asociaciones clave, los costos se pueden calcular de manera más precisa.

Gráfico N° 2. Modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur



Elaboración propia en base a Osterwalder y Pigneur (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*

2.2.2 CLASIFICACIÓN ADICIONAL PARA BLOQUES DE MODELO CANVAS

Los nueve bloques del modelo pueden ser clasificados según la propuesta de Lozano Chaguay et al. (2019), quienes identifican dos contextos dentro de los cuales se pueden encuadrar cada uno de los bloques.

El contexto del mercado, que abarca los elementos relacionados con la interacción de la empresa con sus clientes y el entorno externo. Incluye los bloques de segmentos de mercado, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes y fuentes de ingresos.

El contexto del negocio, que engloba los aspectos internos necesarios para garantizar el funcionamiento eficiente del modelo. Comprende los bloques de recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos

Estos conceptos permiten clasificarlos para facilitar su comprensión y realizar un análisis más centrado en la toma de decisiones.

3. MODELO DE NEGOCIO DE PLATAFORMAS DIGITALES

En los últimos años, los avances tecnológicos han transformado significativamente el panorama empresarial, dando lugar a la proliferación de modelos de negocios digitales.

Desde la década de 1990, la literatura ha puesto un creciente interés en el concepto de modelo de negocio digital, entendido como aquel que resulta directamente afectado por los avances en tecnologías digitales. Estos cambios han alterado de manera significativa tanto la estructura de los negocios como las formas en que generan ingresos, tal como señala Veit et al. (2014), citado en Ruggieri et al. (2021, p. 5).

Dentro de este universo de negocios digitales, el presente trabajo se enfoca específicamente en los modelos de negocio de plataformas digitales.

3.1 CONCEPTO

Para comenzar a conceptualizar este modelo de negocio, es importante definir qué se entiende por plataforma digital. Según Zukerfeld y Yansen (2021), quienes se basan en las propuestas de Srnicek (2017) y la OCDE (2019), las plataformas digitales son *"una combinación de software y tecnologías digitales, usualmente presentadas como páginas web o apps, que intermedian a través de Internet entre dos o más clases de actores humanos"* (p. 4).

Una plataforma digital es una herramienta que tiene un gran potencial para facilitar las operaciones de un negocio, al día de hoy es claro como cada vez más empresas incursionan en estas para adaptarse a un mercado cada vez más digitalizado.

Pero cuando analizamos negocios o empresas que utilizan estas plataformas digitales podemos hacer importantes distinciones en función de cómo se utiliza esta herramienta.

Existen diferencias significativas entre una empresa que utiliza una plataforma digital como un canal complementario para acercarse a sus clientes, sin alterar sustancialmente su producto o servicio y otra cuyo modelo de negocio se construye en torno a la plataforma. Por ejemplo, una agencia de taxis tradicional puede implementar una aplicación móvil como un recurso adicional, mientras que en empresas como Uber, la plataforma no sólo facilita la interacción entre usuarios y conductores, sino que constituye el eje principal de su estructura y estrategia empresarial.

Si bien esta diferenciación es tomada en cuenta por múltiples autores que tratan el tema, no se suele encontrar una concordancia respecto a las clasificaciones y términos que se utilizan para definir cada uno de estos tipos de empresa.

Consideramos la clasificación que aporta (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2021), que distingue a estos tipo de negocios como pipelines y plataformas respectivamente.

El tipo de negocio que el autor llama “**pipeline**” se puede traducir literalmente como tubería, y es una buena analogía para describir como estos negocios producen un producto o servicio en un extremo, el cual es entregado a los consumidores en el otro, siguiendo una relación lineal. Son sistemas tradicionales empleados por la mayoría de las empresas que siguen un esquema paso a paso para crear valor (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2021). De esta manera, cualquier empresa que incursione en el ámbito de las plataformas digitales, utilizándolas como una herramienta más y manteniendo un modelo de negocio tradicional, pertenecería a este grupo, también conocido como “modelo de plataforma de un solo lado”

Por otro lado, el “**negocio de plataforma**”, también conocido como “modelo de plataforma de múltiples lados”, rompe con el modelo de negocio lineal al generar una interacción más compleja. En este modelo, intervienen distintos tipos de usuarios que pueden asumir roles diversos en diferentes momentos, se afilian a la plataforma e interactúan directamente entre ellos.

De esta manera, las personas, plataformas y empresas pueden ofrecer o contratar servicios, y en este proceso, el valor puede generarse, transformarse, intercambiarse y consumirse de diversas maneras, en distintos lugares y etapas de la interacción (F. Da Silva y G. Núñez, 2021).

En este modelo se dice que estos usuarios operan desde lados distintos de la plataforma, ya que su interacción con la interfaz es distinta y suele perseguir diferentes fines.

Por ejemplo, en el caso de Facebook, se pueden identificar múltiples tipos de usuarios desde “distintos lados de la plataforma”, como los individuos que utilizan la plataforma, los anunciantes que buscan llegar a su audiencia y los desarrolladores. (Evans y Schmalensee, 2016). Otro ejemplo claro está dado por las plataformas de delivery, que reúnen a usuarios con propósitos distintos, como quienes solicitan comida, los repartidores encargados de entregarla y los establecimientos que ofrecen sus productos.

La particularidad de este modelo radica en que los diferentes lados que interactúan a través de la plataforma mantienen su independencia, asumiendo la responsabilidad y el control sobre aspectos como la naturaleza, la calidad e incluso, en algunos casos, los precios de los servicios que ofrecen directamente a los clientes (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2021).

De ahora en adelante ampliaremos respecto a este segundo tipo de negocio, el cual llamaremos simplemente como “modelo de negocio de plataformas digitales”.

3.2 CLASIFICACIONES

En los últimos años ha surgido una considerable cantidad de bibliografía respecto a este modelo de negocio. Dado que el concepto de modelo de negocio de plataforma es amplio y cuenta con la contribución de diversos autores, se pueden encontrar múltiples clasificaciones:

3.2.1 CLASIFICACIÓN SEGÚN USUARIOS

Una clasificación relevante es aquella que cataloga a este modelo de negocio en función de los tipos de usuarios que la utilizan. Estos usuarios pueden ser negocios, consumidores o gobiernos, en función de estos actores se propone la siguiente clasificación:

Negocio a consumidor (B2C, por sus siglas en inglés): Modelo de negocio en el que las empresas venden productos o servicios directamente a los consumidores finales. Esta interacción es posible gracias a la plataforma que funciona como intermediaria. De esta manera se permite una relación más directa entre la empresa y el cliente. Clavei. (s.f.)

La evolución de las tecnologías de la información y el comercio electrónico ha dado lugar a este modelo que genera nuevas oportunidades para los proveedores y para los clientes. (Robayo Y Botiva 2023).

Negocio a negocio (B2B, por sus siglas en inglés): Este modelo se centra exclusivamente en las transacciones comerciales de bienes o servicios entre empresas. Ejemplos destacados incluyen plataformas como Facebook, Google, Alibaba y Amazon Business, que facilitan estas interacciones corporativas. (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2021).

Redes entre iguales (P2P, por sus siglas en inglés): Las plataformas P2P permiten el intercambio directo entre usuarios de una misma categoría, eliminando la necesidad de un intermediario centralizado. Un caso representativo de este modelo es WhatsApp, que posibilita la interacción y el intercambio entre usuarios de manera descentralizada. (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2021).

Negocio a gobierno (B2G, por sus siglas en inglés): Este modelo se caracteriza por la venta y comercialización de bienes y servicios a instituciones gubernamentales, ya sean locales, regionales o nacionales. (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2021). Por ejemplo, muchas empresas tecnológicas ofrecen soluciones de software diseñadas específicamente para la gestión pública.

2.3.2.2 CLASIFICACIÓN SEGÚN SU FUNCIÓN

Otra clasificación interesante es aquella que aporta Meyer (2019), citado en Da Silva y Nuñez (2021) al identificar seis categorías de plataformas digitales:

Mercados digitales: Los cuales generan intercambios entre oferentes y demandantes de un producto o servicio.

Buscadores: También conocidos como motores de búsqueda, permiten a los usuarios encontrar información mediante consultas.

Repositorio: Almacena y organiza recursos o suministros, permitiendo a los usuarios acceder y gestionar materiales de manera eficiente.

Plataformas de comunicación: Facilitan la interacción entre usuarios mediante el intercambio de mensajes y contenido en tiempo real.

Comunidades: Conectan a personas con intereses o propósitos comunes, permitiendo la interacción y el intercambio de información dentro de una red de contactos.

Sistemas de pago: Facilitan la conexión entre el cobro y el pago de transacciones, permitiendo a los usuarios realizar y recibir pagos de manera eficiente y segura.

Gráfico N° 3. Categorías de plataformas digitales



Fuente: Meyer (2019), citado en Da Silva y Nuñez (2021).). *La era de las plataformas digitales y el desarrollo de los mercados de datos en un contexto de libre competencia.*

3.2.3 CLASIFICACIÓN SEGÚN MODELO DE INGRESOS

La siguiente clasificación, proveniente del Programa de Ciudades de CIPPEC (2018), describe cómo las plataformas digitales capturan parte del valor generado a través de las transacciones y mercados que desarrollan. En base a este informe, se identifican diversos modelos de ingresos que emplean las plataformas para maximizar su rentabilidad, adaptándose a diferentes mercados y tipos de interacción.

Comisión por el servicio o la transacción: Este modelo es el más habitual y se caracteriza por el cobro de una comisión a los usuarios que logran conectar y realizar alguna transacción a través de la plataforma. Algunos ejemplos: Airbnb, Uber, BlaBlaCar.

Freemium: La empresa proporciona un acceso básico o limitado a la plataforma de forma gratuita, permitiendo a los usuarios adquirir servicios adicionales o funciones premium si lo desean.

On sale: La empresa adquiere productos de los usuarios, los acondiciona o recicla y los revende, ya sea completos o por partes, a un precio superior al de compra. Ambas transacciones son realizadas a través de la plataforma.

Tarifa plana de suscripción o membresía: La compañía aplica un cargo mensual o anual por concepto de membresía independientemente del uso que se haga de la plataforma por parte del usuario.

Tarifa plana de suscripción o membresía y cobro por uso: La compañía establece una cuota única o anual de membresía, que puede variar según la frecuencia de uso, y aplica costos adicionales por el acceso o uso de los productos.

Planes de suscripción por niveles: La empresa ofrece diversos planes de suscripción a diferentes precios, en función de la frecuencia de uso o la cantidad de bienes solicitados.

Venta de tecnología marca blanca/software as a service: La empresa crea un sistema de plataforma completo que las compañías pueden configurar y adaptar según sus necesidades. Los ingresos provienen del cobro por licencias y/o por la personalización del producto genérico.

Donativos o subvenciones: La tecnología o el servicio se ofrece de forma gratuita, financiándose mediante campañas de donaciones puntuales o sugerencias de contribuciones dentro del proceso de la plataforma. Algunos proyectos también cuentan con subvenciones

Venta de datos o atención (publicidad): El servicio se ofrece de manera gratuita a cambio del derecho de utilizar los datos de los usuarios para generar valor para otras empresas o entidades. Si la audiencia es altamente segmentada o el volumen de tráfico es elevado, algunas plataformas generan ingresos mediante la inclusión de publicidad en sus páginas o aplicaciones. Este modelo es muy común hoy en día en las redes sociales.

3.3 MASA CRÍTICA Y EFECTO RED

Según el Programa de Ciudades de CIPPEC (2018), la **masa crítica** hace referencia al número de usuarios que una plataforma necesita para generar un volumen de oferta y demanda suficiente que permita la realización de transacciones. Así, para que estos modelos de negocio funcionen adecuadamente, es esencial crear y mantener una masa crítica de usuarios que garantice el buen funcionamiento del negocio.

Cuando se lanza una plataforma emergente típica, es crucial alcanzar la masa crítica. Si se logra, el crecimiento de la plataforma suele continuar, permitiendo que la empresa enfoque sus esfuerzos en maximizar las ganancias a largo plazo. De lo contrario, la participación tiende a reducirse a cero y el negocio fracasa. (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2021)

Para poder aumentar la cantidad de usuarios y alcanzar la masa crítica el “efecto red” se torna fundamental en los modelos de negocio de plataforma. *“La presencia de los efectos de red juegan un papel crucial para alcanzar esta masa crítica de usuarios”* (Instituto Federal de Telecomunicaciones, 2021, p. 30).

El efecto red se puede describir como un fenómeno en el que un producto o servicio incrementa su valor a medida que más personas lo utilizan, lo que a su vez atrae a más usuarios. Este crecimiento genera un ciclo de retroalimentación positiva, expandiendo la base de usuarios y aumentando el valor del producto o servicio. (Comm Joel, 2024).

Este fenómeno se observa en los modelos de negocio de plataformas digitales, donde se logra *“crear valor a través del valor que cada usuario adicional genera para los otros usuarios”* (Da Silva y Núñez, 2021, p. 12). Este valor adicional incentiva la incorporación de más participantes a la plataforma, dando lugar a un círculo virtuoso de crecimiento y creación de valor.

Según un artículo de la página (Faster Capital, s.f.), *“uno de los factores más cruciales para establecer un negocio o plataforma exitosa es el efecto de la red.”* Además de la creación de valor para los usuarios, se menciona que el efecto de red también puede beneficiar a una empresa al crear barreras de entrada, lo que dificulta que nuevos competidores ingresen al mercado y ganen tracción. Asimismo, este efecto puede otorgar un poder monopolístico, ya que si una empresa logra una posición dominante debido al efecto de red, puede dictar los términos a sus clientes y proveedores, generando así una ventaja competitiva.

Hasta ahora pareciera ser que el efecto de red es siempre beneficioso, de hecho en la mayoría de la bibliografía se define como una externalidad positiva, sin embargo, *“también pueden aparecer externalidades de red negativas que tienen el efecto contrario”* (Zodrow, 2003) citado en (López Sánchez y Arroyo Barrigüete, 2006). De esta manera, en ciertas ocasiones la menor cantidad de usuarios en el mismo o en otro lado de la plataforma podría ocasionar un círculo vicioso de pérdida de valor y número de usuarios. (López Sánchez y Arroyo Barrigüete, 2006).

El Instituto Federal de Telecomunicaciones (2021) identifica y define distintos tipos de efecto red:

En primer lugar, se pueden identificar los efectos de red directos e indirectos. Los **efectos de red directos** se producen cuando la presencia de un mayor número de usuarios dentro de un mismo lado incrementa el valor de la plataforma para los demás usuarios de ese mismo grupo. En contraste,

los **efectos de red indirectos** se generan cuando el valor que un grupo de usuarios obtiene al participar en la plataforma depende del tamaño y las características de otro grupo de usuarios en la misma plataforma, estableciendo así una interacción entre diferentes lados.

Un ejemplo de red directo, se da cuando los usuarios de una “plataforma de comunicación” valoran que haya más usuarios de su mismo lado, ya que permite que puedan conectar con más personas y eso genera mayor valor. Un ejemplo de efecto de red indirecto puede ser en una plataforma de tipo “mercado digital”, en el que los usuarios compradores perciben mayor valor en la medida en que haya más usuarios del lado de los vendedores.

Aunque esta clasificación es clara, no captura toda la complejidad de los efectos de red, ya que omite la posibilidad de que este efecto red genere pérdida de valor y consecuentemente de usuarios.

Una segunda clasificación que aporta el Instituto Federal de Telecomunicaciones (2021) lo clasifica del siguiente modo: Los **efectos de red entre lados**, en los que las acciones de un lado de la plataforma influyen directamente en los usuarios del otro lado. Por el contrario, los **efectos de red dentro del mismo lado** en los que las acciones de un usuario impactan a otros usuarios que pertenecen al mismo grupo.

A diferencia de la primera, esta segunda clasificación deja lugar a que los efectos de red puedan ser tanto positivos como negativos, algo que no se consideraba anteriormente. Una última clasificación que aborda específicamente estos efectos es la siguiente:

Los **efectos de red negativos** se producen cuando el incremento en la cantidad de usuarios, ya sea en el mismo lado o en el lado opuesto de la plataforma, reduce el valor que estos perciben. En cambio, los **efectos de red positivos** se producen cuando el valor que un usuario obtiene de la plataforma aumenta con el incremento de usuarios en su mismo grupo o en otro grupo.

Un ejemplo de efecto de red negativo puede ser cuando en una “plataforma de mercado digital” a los vendedores le desagrada que aumente la oferta y por lo tanto su competencia. Un ejemplo de red positivo se puede dar en las plataformas de tipo “sistemas de pago”, por ejemplo cuando en una billetera virtual aumenta la cantidad de usuarios y se facilita la realización de transacciones entre ellos.

3.4 ECONOMÍA COLABORATIVA

La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia de España define la economía colaborativa como *“un conjunto heterogéneo y rápidamente cambiante de modos de producción y consumo por el que los agentes comparten de forma innovadora activos, bienes o servicios*

infrautilizados, a cambio o no de un valor monetario, valiéndose para ello de plataformas sociales digitales y, en particular, de internet” citado en (García Hombrebueno, 2018, p. 11)

Aunque esta definición subraya el papel de las plataformas digitales en la economía colaborativa actual, es importante señalar que sus raíces son mucho más antiguas.

Por ejemplo, la práctica de compartir vehículos comenzó en 1948 en Zúrich y se popularizó en Europa durante la década de 1980, antes de la existencia de las plataformas digitales (Codagnone y Martens, 2016).

Según Jarne Muñoz (2019), más allá de la existencia de esta práctica en el pasado, es importante reconocer que las plataformas colaborativas en su forma actual presentan características y fundamentos tan distintos que resulta complicado establecer paralelismos entre ambos, más allá de su finalidad (p. 18).

Según Alfonso (2016), la economía colaborativa actual, hoy también llamada economía de plataformas, se caracteriza por varios elementos distintivos:

- a) el necesario uso de internet
- b) la interconexión en red de personas y/o activos
- c) el acceso al uso de activos tangibles e intangibles desaprovechados
- d) el logro de interacciones significativas y la confianza
- e) el carácter abierto, inclusivo y global

Entre estos rasgos, el uso de internet emerge como el más significativo para diferenciar la economía colaborativa actual de la del pasado. Este factor, combinado con los avances tecnológicos impulsados por la revolución digital, potencia el consumo colaborativo, al optimizar la localización de recursos y conectar a personas con intereses comunes.

Como explica Hernández (2014), esta transformación *“representa una tercera ola de Internet, donde la gente se encuentra en Internet para compartir fuera de Internet”*.

En este contexto, la plataforma actúa como intermediaria, facilitando que los usuarios puedan acceder a una transferencia momentánea de la propiedad. (Da Silva y Nuñez, 2021).

Según Ferrer y Maudes (2019), la economía de plataforma ha tenido una penetración inicial rápida y disruptiva en los sectores de alojamiento, transporte y financiación, y se espera que a corto plazo genere transformaciones tecnológicas revolucionarias en áreas como la educación, la sanidad y la energía.

Sin dudas, el auge de la economía colaborativa ha llegado para quedarse, siendo las plataformas digitales el principal instrumento que impulsa su desarrollo y facilita las conexiones entre sus participantes. Por esta razón, esta forma renovada de economía colaborativa es conocida hoy como economía de plataformas.

Según Guillén Navarro (2018) el concepto actual de economía colaborativa dista significativamente de su planteamiento original, que se enfocaba en el intercambio de bienes y servicios entre múltiples usuarios para optimizar el uso de los recursos disponibles.

El autor señala que en la actualidad la economía colaborativa se basa en la generación de servicios a través de redes de personas que también asumen el rol de consumidores. De esta manera, este modelo económico se caracteriza por convertir al consumidor en un proveedor de servicios dentro del entorno virtual. Además, el autor resalta otros aspectos clave de esta nueva economía, como la confianza entre los miembros de la comunidad y la reputación de quienes ofrecen sus bienes.

“En este marco, las plataformas P2P juegan a ser las abanderadas de la economía colaborativa y en donde la idea básica de compartir da paso al beneficio económico de empresas intermediadoras que tienen como herramienta internet y que juegan con las necesidades de los consumidores.” (Guillén Navarro, 2018)

Considerando los conceptos antes desarrollados, podemos identificar como esta nueva economía colaborativa, hoy llamada economía de plataformas tiene una importante relación con los modelos de negocio de plataformas digitales, objeto del presente trabajo de investigación.

La relación entre ambos es tan estrecha que Da Silva y Nuñez (2021) afirman que una *“una de las principales lógicas del modelo de negocio de plataformas es la desvinculación entre el valor que se extrae de un bien y su posesión”* (p.13). Respecto a esto (Taipale et al., 2020) explican que en este modelo, la plataforma generalmente no posee los recursos críticos, sino que aprovecha los que están en manos de sus socios.

Por estos motivos, se puede concluir que es frecuente que en los modelos de negocios de plataformas digitales se basen en la economía de plataformas.

3.5 PROSUMIDOR

González Reyes (2022) describe sobre los orígenes de este concepto y plantea también su transformación en el contexto actual:

El término proviene de la conjunción de dos palabras: productor y consumidor, sus orígenes se remontan a la década de 1970 cuando Alvin Toffler formuló este concepto para referirse al retorno de un modelo que se creía agotado en la Edad Media, en el cual una misma persona producía lo que consumía.

Reyes afirma que, con la llegada de internet y el desarrollo de las tecnologías digitales, el concepto de prosumidor cobró nueva relevancia. En la actualidad, este término se utiliza con

frecuencia para describir a los usuarios de diversas plataformas de contenido digital, como las redes sociales. En estos espacios, el contenido es creado por usuarios comunes, que con solo un teléfono móvil pueden producir material multimedia mientras consumen el contenido generado por otros, en una dinámica de intercambio constante.

Así, cualquier persona con acceso a la tecnología y a internet puede convertirse en un prosumidor en potencia. La mediación tecnológica, que incluye herramientas como software, hardware, infraestructura y conocimientos técnicos, facilita la creación, adaptación, distribución y reutilización de lo que otros producen, promoviendo la generación de nuevo contenido de manera simple, accesible y con costos mínimos. (Reyes, 2022)

Hasta ahora hemos hablado del prosumidor en términos de creación de contenido digital, pero, *“además de su presencia en el mundo digital, los prosumidores también pueden ser útiles para una empresa en el mundo físico”* (Pintor, 2023).

Según ESIC (2023), este prosumidor puede contribuir de forma activa a la creación, distribución y mejora de bienes y servicios. Algunas maneras en que lo hace son las siguientes:

Colaboración en la innovación: Los prosumidores aportan ideas y participan en el diseño y desarrollo de productos, ayudando a las marcas a crear ofertas más ajustadas a las necesidades del mercado.

Fortalecimiento de comunidades de marca: Al interactuar con las marcas, los prosumidores fortalecen la relación con estas, convirtiéndose en promotores leales y activos.

Personalización y experiencias únicas: La participación de los prosumidores permite crear productos y servicios personalizados, generando experiencias más significativas para los consumidores.

Feedback instantáneo y mejora continua: Los prosumidores proporcionan retroalimentación constante que ayuda a las marcas a mejorar productos, desarrollar nuevas características y ajustar sus estrategias con rapidez.

Enfocándose específicamente en los modelos de negocio basados en plataformas, diversos autores destacan la figura del prosumidor dentro de estos modelos.

Eckhardt et al. (2019), recopila aportes de múltiples autores que identifican al prosumidor como un elemento clave en los modelos de economía de plataforma, los cuales como se mencionó, están íntimamente relacionados con los modelos de negocio de plataforma.

De esta manera Eckhardt et al. (2019, p. 3) plantea que según Narasimhan et al. (2018), en la economía de plataformas *“Los clientes asumen roles ampliados como proveedores y usuarios de recursos”*. También se menciona que algunos académicos como Botsman (2013), Frenken y Schor (2017) y Heinrichs (2013), nombraron a estos particulares clientes como “prosumidores” .

Jiang y Tian (2018) afirman que en estos modelos, los consumidores asumen roles que abarcan tanto el lado de la oferta como el de la demanda, ampliando su participación en la dinámica de la ecuación económica (citado en Eckhardt et al., 2019, p. 3).

Un último aporte en (Eckhardt et al., 2019, p. 3) es el siguiente: *“En la economía colaborativa, los prosumidores pueden desempeñar tanto el rol de productor como de consumidor (por ejemplo, una misma persona puede ser conductor de Lyft el domingo y pasajero el lunes)”*

Estos aportes nos dan una idea de que en los modelos de negocio de plataformas digitales el rol de los clientes suele ser distinto al rol de los clientes en un negocio tradicional. Motivo por el cual al hablar de modelos de negocios de plataformas digitales es importante tener en cuenta la figura del prosumidor.

3.6 EXPERIENCIA DEL USUARIO

Según Eckhardt et al. (2019), los negocios tradicionales manejan la experiencia de sus clientes en los distintos puntos de contacto con ellos, sin embargo, esto no es algo que suceda fácilmente en los modelos de negocio de plataformas digitales, sobre todo cuando estos están bajo un modelo de economía colaborativa. *“Las plataformas compartidas tienen un control limitado sobre la calidad de la experiencia de los usuarios”* (p. 10, traducción propia). Entiéndase que el término plataformas compartidas hace alusión a las plataformas que se basan en el consumo colaborativo.

Los modelos de negocio de plataformas operan como intermediarios, facilitando la conexión entre usuarios que, desde diferentes lados de la plataforma, buscan lo que otro puede ofrecer. Una vez establecida esta conexión, la calidad del producto, servicio o intercambio generado recae en los usuarios mismos, quienes asumen la responsabilidad de la experiencia y del valor del bien o servicio, lo que implica una suerte de externalización o tercerización de ciertas funciones.

Un ejemplo de esta diferencia entre un modelo tradicional y uno de plataforma puede observarse en los negocios de alquiler de algún producto. En un negocio tradicional, la empresa puede supervisar directamente el estado del producto entre alquileres, asegurando su calidad. En cambio, en un modelo de plataforma, donde esta supervisión se terceriza, la empresa dependería de cómo los usuarios se encargan del cuidado y mantenimiento del producto (Eckhardt et al., 2019).

En los modelos de plataforma la calidad de las prestaciones puede no ser siempre uniforme, es por esto que en estos es relevante buscar formas para poder controlar o estandarizar la calidad.

Una forma de lograrlo es mediante un conjunto de normas establecidas por los modelos de plataformas, las cuales fijan estándares que los colaboradores deben cumplir. Estas normativas suelen estar acompañadas de guías diseñadas para orientar a los usuarios que asumen el rol de productores, facilitando su desempeño adecuado. Un ejemplo de esto es el caso de Airbnb, que

además de un sistema de normas provee una guía práctica a sus anfitriones para que puedan mejorar la experiencia de los huéspedes. (Masson, 2024)

Otra forma de controlar la calidad en estos modelos tiene que ver con la retroalimentación que los usuarios brindan. Cuando la interacción entre los usuarios se ha llevado a cabo, estos tienen la oportunidad de ofrecer retroalimentación sobre su experiencia. Esto se realiza mediante encuestas sencillas o sistemas de calificación, los cuales actúan como mecanismos de valoración.

Es particularmente importante la retroalimentación que brindan los usuarios que ocuparon el rol de consumidores, ya que sus opiniones reflejan las experiencias que han tenido, permitiendo a la empresa evaluar el desempeño de los usuarios que ocuparon el rol de productores.

De esta manera, *“los sistemas de valoración sirven como herramientas proactivas para garantizar la calidad y fomentar una conducta adecuada en ambos lados de una transacción”* (De Keyser, Lembregts, y Schepers, 2024).

En definitiva, esta retroalimentación resulta esencial para evaluar cómo se está desarrollando el intercambio entre los usuarios. Su medición es crucial, ya que, como afirma Harrington (1993, p.90), si no se puede medir, no se puede controlar; si no se puede controlar, no se puede dirigir; y si no se puede dirigir, no se puede mejorar.

Por último, podemos agregar que esta retroalimentación también cumple un rol importante en la reputación de la plataforma, ya que *“este tipo de puntuaciones permite establecer relaciones de confianza y reducir la incertidumbre con respecto a la calidad esperada de los servicios ofrecidos por las plataformas.”* (Ardila, 2024, p. 14)

3.7 TRANSACCIÓN PRINCIPAL

3.7.1 CONCEPTO

En las empresas tradicionales, como las consideradas en la cadena de valor de Porter, las actividades principales se enfocan en diseñar, producir, comercializar, entregar y respaldar productos físicos o servicios. Este modelo se centra en la transformación de insumos en productos terminados o en la prestación de servicios, añadiendo valor a través de procesos lineales. Por ejemplo, una fábrica toma materias primas, las procesa, las convierte en bienes manufacturados y los vende.

Sin embargo, en los modelos de negocio de plataforma digital, esta dinámica cambia radicalmente. Según Moazed Alex (s.f), estas empresas no se centran en la producción física de bienes, ni en la prestación directa de servicios, sino en la creación de un espacio para que los usuarios puedan realizar transacciones entre ellos.

Este cambio de enfoque ha llevado al autor a caracterizar a las plataformas como "fábricas de transacciones", una analogía que enfatiza cómo la actividad central en este modelo de negocio consiste en facilitar y concretar transacciones entre los usuarios.

La transacción principal puede considerarse el equivalente a la manufactura de un producto en una fábrica tradicional, pero en lugar de procesar insumos físicos, la plataforma convierte conexiones potenciales entre usuarios en transacciones efectivas.

Diseñar esta transacción de manera adecuada es crucial para el éxito del modelo, el crecimiento y la sostenibilidad de una plataforma dependen de que los usuarios realicen este proceso repetidamente para crear y consumir valor. (Johnson Nicholas, s.f).

Taipale et al. (2020) analiza esta interacción principal basándose en los aportes de Parker et al. (2016) y Scholten (2016) y afirma que *"la interacción principal debe ser simple, atractiva y generadora de valor para los usuarios"* En este sentido, los autores mencionados sostienen que en estos modelos la plataforma no suele ser la que crea valor directamente para los usuarios, ya que, por lo general, no ejerce control sobre la producción ni los servicios involucrados en la transacción principal.

De esta manera, la creación de valor queda en manos de los propios usuarios que asumen el rol de "productores", quienes son incentivados y provistos de herramientas para generar valor que sea apreciado por los usuarios en el rol de "consumidores". Los autores resaltan que esta dinámica diferencia a los modelos de plataforma de los modelos tradicionales de cadena de valor lineal, conocidos como "pipeline".

3.7.2 ACCIONES BÁSICAS

La transacción principal contiene un conjunto de acciones básicas que se dan en cada plataforma, estas son:

Creación: Un productor genera valor y lo pone a disposición de los demás usuarios.

Conexión: El usuario que lo requiera, realiza una acción que lo lleva a conectarse con ese valor que otro usuario genera.

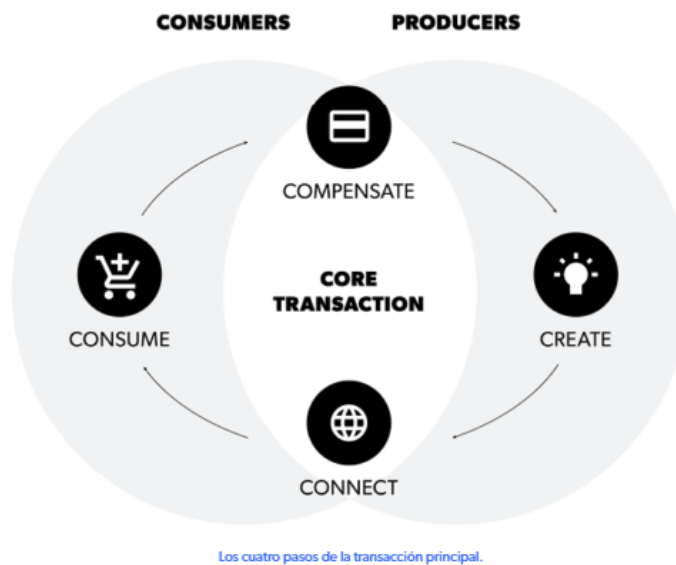
Consumo: Un usuario accede y utiliza el valor creado por el productor.

Compensación: El usuario consumidor retribuye al productor a cambio del valor recibido.

Estas cuatro acciones mencionadas por Johnson Nicholas (s.f), son indispensables para que se logre la transacción principal y por lo tanto para que los modelos de negocio de plataforma funcionen adecuadamente.

Según el autor, *"si consideramos una plataforma como una fábrica de transacciones, estos cuatro pasos constituyen su cadena de montaje."*

Gráfico N° 4. Acciones básicas de la transacción principal



Fuente: Alex (s.f). *Platform business model Definition*

3.7.3 ACTIVIDADES QUE POSIBILITAN LA TRANSACCIÓN PRINCIPAL

Para poder lograr que se concrete la transacción principal es necesario que la empresa desarrolle ciertas actividades que posibilitan que se puedan ejecutar esos cuatro pasos de la transacción principal mencionados anteriormente. Moazed Alex (s.f) menciona algunas actividades como:

Creación de audiencia: Tiene que ver con la necesidad de atraer usuarios a la plataforma, como se ha mencionado anteriormente en el apartado “MASA CRÍTICA Y EFECTO RED”, esto es fundamental para alcanzar la masa crítica, aquella que permite que la plataforma pueda funcionar adecuadamente, para lograr este cometido es importante también gestionar adecuadamente los efectos de red, también desarrollados en dicho apartado.

Desarrollo de herramientas y servicios: Es importante proporcionarle a los usuarios la tecnología necesaria para facilitar las transacciones. Respecto a esta actividad, Taipale et al. (2020) mencionan que estas herramientas y servicios les permiten a los productores crear y entregar productos de alta calidad, así como ayudan a producir material de marketing.

Como ejemplo, los autores mencionan que una de estas herramientas podría ser un sistema de retroalimentación que permita a los usuarios brindar su opinión y al mismo tiempo recopile los datos generados. De este modo, la información obtenida puede utilizarse para monitorear y mejorar la calidad de las interacciones.

Establecer reglas y estándares: “Las reglas son utilizadas para orquestar el ecosistema de la plataforma y para guiar el comportamiento de los usuarios” (Taipale et al., 2020, p.111).

Estas reglas definen la participación, interacciones y resolución de conflictos dentro de la plataforma. (Parker y Van Alstyne, 2014)

-Las reglas de participación definen el grado de apertura de la plataforma, estableciendo si compartirá su propiedad intelectual y sistema con otras empresas y usuarios, permitiendo un acceso más sencillo a nuevos participantes. Alternativamente, estas reglas pueden limitar la entrada de otros actores para centrarse en construir relaciones a largo plazo con socios estratégicos. (Parker y Van Alstyne, 2014)

-Las reglas que rigen las interacciones en una plataforma son esenciales para garantizar que la transacción principal se lleve a cabo de manera adecuada. Es fundamental que estas reglas y estándares estén claramente definidos, ya que representan el límite del control que el modelo de negocio de plataforma puede ejercer. Una vez que los usuarios productores llevan a cabo sus actividades, la plataforma no puede intervenir directamente en su desempeño, quedando esta actividad de alguna manera tercerizada. Por esta razón, la empresa de plataforma se enfoca en establecer controles tanto previos como posteriores a la interacción. Estos controles toman la forma de reglas, estándares o normativas, que deben ser lo suficientemente estrictas para asegurar la calidad y el adecuado desarrollo de las transacciones.

-Las reglas de resolución de conflictos son muy necesarias, el modelo de negocio de plataforma digital es relativamente nuevo y como tal se enfrenta constantemente a situaciones conflictivas que requieren reglas que guíen la forma de actuar.

Las plataformas están sujetas a fallas de mercado derivadas de factores como efectos de red, información asimétrica, riesgos no asegurados y congestión. (Parker y Van Alstyne, 2014).

También es importante que estas reglas incluyan sanciones claras para los usuarios que las incumplan. (Taipale et al., 2020)

Emparejamiento entre usuarios: Es importante que la plataforma pueda conectar efectivamente a aquellos usuarios que tienen necesidades complementarias, es fundamental que se logre esta conexión para que pueda ocurrir el intercambio de valor entre las partes. Esta actividad de búsqueda de coincidencias o emparejamiento entre usuarios en inglés es conocida como “match”.

Los avances tecnológicos han permitido que al día de hoy sofisticados algoritmos puedan analizar grandes cantidades de información y generar estos emparejamientos de forma rápida. Los autores Taipale et al. (2020) se refieren a estos algoritmos como “filtros” y los definen de la siguiente manera: *“Los filtros ayudan a emparejar a las partes que mejor coincidan, para así lograr una interacción exitosa.”* (p.110)

Fijación de precios: Según Taipale et al. (2020), el “pricing” es un elemento clave en el modelo de negocio de las plataformas digitales, ya que implica determinar cuánto están dispuestos a pagar tanto consumidores como productores por la intermediación de la plataforma. Esta definición es crucial para establecer la generación de ingresos. En algunos casos, la plataforma también debe fijar el precio que los consumidores abonarán a los productores o definir un método para calcularlo. Sin embargo, existen situaciones en las que el precio es acordado directamente entre las partes sin intervención de la plataforma.

CAPÍTULO II: CASO DE ESTUDIO UBER

Este capítulo desarrolla el caso de estudio de Uber, comenzando con una descripción general de la empresa para contextualizar su funcionamiento. A partir de esta base, se analiza su modelo de negocio mediante la aplicación del modelo Canvas y los conceptos teóricos sobre modelos de negocio de plataformas digitales. Finalmente, se examina la Cadena de Valor de Michael Porter en este contexto, señalando las dificultades que surgen al aplicarla a un modelo de plataforma digital.

1. UBER TECHNOLOGIES INC.

Uber Technologies Inc. es una empresa estadounidense con sede en la Ciudad de San Francisco, opera en más de 70 países y se podría definir como una empresa proveedora de servicios de movilidad a través de una plataforma digital. Sus servicios incluyen transporte de personas, entrega de comida, entrega de paquetes, scooters motorizados, bicicletas eléctricas y transporte en ferry. (Organimi, s.f).

2. HISTORIA DE UBER: LÍNEA DE TIEMPO

2008: Travis Kalanick y Garrett Camp empezaron a gestar la idea de Uber. Todo surgió a partir de la búsqueda de algún sistema de transporte que se valga de la tecnología digital para ser más rápido y eficiente que el tradicional servicio de taxi. (Chaves, 2024).

2009: Kalanick y Camp lanzan UberCab, un servicio que permitía solicitar vehículos Premium a través de una plataforma digital con un solo clic, ofreciendo una alternativa más rápida que los taxis tradicionales. (Bhuiyan y Duncan, 2022).

2010: Con Kalanick como director general, UberCab comenzó a expandirse en el mercado, generando tensiones con las agencias de taxis tradicionales, que cuestionaban su legalidad ante la ausencia de regulaciones específicas para este tipo de servicio (Bhuiyan y Duncan, 2022).

2011: La empresa consolidó su presencia en San Francisco, atrajo inversiones por 60 millones de dólares y se expandió a Nueva York y Francia (Chaves, 2024).

2012: En este año surgió UberX, un servicio de bajo costo que permitió a conductores particulares trabajar con sus propios vehículos bajo la marca Uber. A diferencia del servicio original,

más exclusivo y costoso, UberX ofrecía una opción más accesible sin comprometer la confiabilidad, logrando gran éxito frente a los taxis tradicionales (Chaves, 2024)

En este año también continuó la expansión de la empresa, llegando a países como Inglaterra y Países Bajos. Para finales de este año Uber ya estaba presente en 20 localidades distintas alrededor del mundo. (Bhuiyan y Duncan, 2022)

2013: Uber continuó su expansión internacional, su modelo innovador fue un éxito y su popularidad llevó a que alcance en ese año una presencia en 35 ciudades alrededor del mundo. Nuevos países como Italia, Alemania, India y Rusia se sumaron a su red de operaciones. Además, la empresa extendió su alcance a África y Latinoamérica. (Bhuiyan y Duncan, 2022)

También, a medida que se consolidaba globalmente, enfrentó una creciente competencia de empresas como Lyft en Estados Unidos o Cabify en España y América Latina (Bhuiyan y Duncan, 2022).

2014: Luego del éxito de UberX, la empresa siguió diversificando sus servicios. Lanzó UberRUSH, un servicio de entregas mediante ciclistas y UberPool, que permitía compartir viajes para reducir costos. Además, continuó su expansión internacional, ingresando al prometedor mercado chino (Chaves, 2024).

2015: Este año surge el servicio UberEats un servicio de entrega de comida a domicilio, que debuta en Chicago, Los Ángeles y Nueva York. (Kaur Harjyot, 2024)

2016: Uber vendió sus operaciones en China a Didi Chuxing, tras un intento fallido de ingresar en ese mercado. Esta transacción consistió en una absorción por parte de la empresa china (James, 2016). Además, lanzó su primer proyecto piloto de vehículos autónomos en Pittsburgh (Bhuiyan y Duncan, 2022)

2017: Uber enfrentó varios desafíos que impactaron su desempeño financiero y operativo, registrando una pérdida de 4,500 millones de dólares, un aumento significativo respecto al año anterior (Voz de América, 2018).

También estuvo involucrada en conflictos legales, incluido un caso millonario de Google por presunto robo de secretos comerciales (Bhuiyan y Duncan, 2022).

Ante los desafíos, Uber nombró a Dara Khosrowshahi como nuevo director ejecutivo, reemplazando a Travis Kalanick. A pesar de su salida, Kalanick continuó siendo uno de los principales socios de la empresa, con un 8,6% de sus acciones (Chaves, 2024).

2018: Uber duplicó sus viajes, pasando de 5 mil millones en mayo de 2017 a 10 mil millones en junio de 2018. Logró resolver la millonaria demanda de Google y superó varios desafíos legales. Sin embargo, continuó enfrentando una intensa competencia global, lo que llevó a la empresa a vender

sus operaciones en el sudeste asiático a Grab y sus actividades en Rusia a Yandex (Bhuiyan y Duncan, 2022).

2019: La empresa alcanzó 111 millones de usuarios activos en el último trimestre, completó 6,900 millones de viajes y contó con una red de 3.8 millones de conductores a nivel global (Bhuiyan y Duncan, 2022). Además, comenzó a cotizar en la bolsa de Nueva York (Kaur Harjyot, 2024).

2020: Debido a la pandemia de COVID-19, Uber enfrentó una drástica disminución del 70% al 90% en su servicio de vehículos con conductor, lo que resultó en pérdidas millonarias y un recorte del 14% de su personal (Chaves, 2024).

También vendió su división de conducción autónoma a Aurora, abandonando su intento de integrar vehículos autónomos (Bhuiyan y Duncan, 2022).

Sin embargo, los servicios de UberEats y UberFreight aumentaron su actividad en un 54% anual, ayudando a la empresa a compensar las pérdidas y sobrevivir en la crisis (Chaves, 2024).

2021: Uber experimentó una recuperación significativa tras la pandemia, con un aumento en los ingresos anuales impulsado por el crecimiento del servicio de transporte de pasajeros. Aunque no alcanzó la rentabilidad, las pérdidas netas se redujeron en más del 90% en comparación con el año anterior (Chaves, 2024).

2022: Uber lanzó nuevos proyectos y servicios para mejorar su operatividad tras la pandemia, como pedidos por voz a través del Asistente de Google en Uber Eats, la función Uber Travel para sincronizar viajes con Gmail y Uber Charter para reservar vehículos de mayor capacidad. También introdujo Uber One, un programa de membresía con descuentos, y expandió Uber Eats a estadios y espacios deportivos (Chaves, 2024).

2023: Uber alcanzó ganancias por primera vez en su historia, con beneficios de 1.887 millones de dólares. Obtuvo ingresos totales de 37.281 millones de dólares, un aumento del 16,9% respecto al año anterior. Además, reportó un resultado operativo anual positivo de 1.110 millones de dólares y un EBITDA de 4.052 millones. Otro éxito de este año fue que Uber consiguió duplicar su valor en la Bolsa. (Chaves, 2024)

2024: Uber consolidó un sólido desempeño en su negocio principal, avanzando en su estrategia de crecimiento a largo plazo mediante inversiones en nuevos productos y capacidades (Valora Analitik, 2024).

Una de las iniciativas más destacadas fue su alianza con BYD Co. para incorporar 100.000 vehículos eléctricos a su plataforma de transporte, ofreciendo a los conductores beneficios como precios reducidos y opciones de financiamiento, reforzando su compromiso con la electrificación de la flota, un desafío señalado por su CEO, Dara Khosrowshahi (Lung y Coppola, 2024).

3. EL ÉXITO DE UBER

Entre su variada oferta de servicios, en el presente trabajo de investigación nos centraremos en el transporte de pasajeros, el primer servicio que destacó y llevó a la empresa al éxito, provocando una gran disrupción en el mercado gracias a su innovador modelo de negocio.

Según Dara Khosrowshahi, director general de la empresa, Uber redefinió la industria del transporte, tomando un servicio antiguo y haciéndolo más inteligente, seguro y conveniente. (Bold Narratives, 2024).

A simple vista fue evidente cómo Uber se posicionó como un competidor directo de los taxis, alterando algunas de sus características tradicionales, como la demanda instantánea que usualmente se daba en la vía pública. En lugar de ello, introdujo la posibilidad de gestionar estas solicitudes a través de una aplicación móvil (Guadagno y Ferraro, 2021).

Esta innovación de poder acceder a un transporte con solo un clic también vino acompañada de múltiples funcionalidades que la aplicación ofrecía, como el seguimiento en tiempo real del vehículo mediante GPS, la opción de realizar pagos directamente desde la aplicación sin necesidad de efectivo ni tarjetas, el acceso a los datos del conductor para incrementar la seguridad, precio de tarifas por adelantado o puntuación de conductores. (Bold Narratives, 2024).

Esta combinación de innovación tecnológica, junto a una fuerte estrategia de marketing bien planificada, favoreció la fidelización de clientes y generó un marketing de boca a boca que posicionó a la empresa un paso adelante de sus competidores. (Chodnik Maciej, 2024)

Otra característica distintiva que impulsó el éxito de la empresa fue la posibilidad de que cualquier persona con un vehículo en buenas condiciones y una licencia de conducir válida pudiera trabajar como conductor de manera independiente y autónoma. En este modelo, son los propios conductores quienes eligen cuándo trabajar y durante cuánto tiempo, sin requerir licencias especiales ni permisos adicionales, lo que les permite ajustar el trabajo a sus necesidades y preferencias personales. (Arana Raul, s.f)

4. MODELO CANVAS APLICADO A CASO UBER

A continuación, se expone el modelo Canvas aplicado a Uber, lo que permitirá analizar en profundidad los distintos componentes de su modelo de negocio.

Este enfoque ofrece una visión estructurada de cómo la empresa crea, entrega y captura valor, facilitando la comprensión de su funcionamiento y la identificación de los elementos clave de su estrategia.

Para ello, el análisis se centrará exclusivamente en la unidad de negocio de transporte de pasajeros, dejando de lado otros servicios que la compañía ofrece.

-Segmento de mercado: En este bloque es posible identificar dos grandes segmentos de clientes, los cuales, si bien poseen características y necesidades diferenciadas, son interdependientes debido al modelo de plataforma de dos lados en el que se basa Uber.

-Por un lado, se encuentran los usuarios que requieren un medio de transporte para trasladarse de un punto a otro, ya sea de manera ocasional o frecuente.

-Por otro lado, está el segmento de los conductores, compuesto por individuos que buscan una oportunidad para generar ingresos a través de la plataforma. Estos pueden incluir desde personas que conducen como actividad principal hasta aquellas que utilizan Uber como una fuente de ingresos complementaria.

-Propuesta de valor: Desde su llegada al mercado en 2009, Uber logró destacarse gracias a una propuesta de valor innovadora y disruptiva, la cual redefinió las reglas de la industria del transporte al introducir un modelo de negocio distinto al tradicional.

Si consideramos la propuesta de valor como el conjunto de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes, es posible identificar diversas razones por las cuales tanto pasajeros como conductores prefieren Uber frente a otras alternativas.

-Para el caso de los pasajeros, el núcleo de su propuesta de valor es la **conveniencia**. La plataforma optimiza la experiencia de transporte al permitir que los usuarios soliciten un viaje de manera rápida y sencilla desde la aplicación, sin necesidad de contactar una central de taxis ni buscar un vehículo en la vía pública. Además, la digitalización de los pagos elimina la dependencia del efectivo y las estimaciones precisas de llegada eliminan la incertidumbre respecto a los tiempos de espera. Esta combinación de factores posiciona a Uber como una opción más eficiente y accesible frente a otras alternativas de transporte.

Además de la conveniencia, existen otros beneficios que algunos pasajeros valoran a la hora de elegir Uber, los cuales si bien en ciertas circunstancias son relevantes, no constituyen la propuesta de valor central. Uno de ellos es el **precio**, que en determinadas condiciones de oferta y demanda puede resultar atractivo debido al sistema de cálculo de tarifas de Uber. Sin embargo, del mismo modo en que este sistema puede ofrecer tarifas más bajas que otros medios de transporte, también puede generar precios considerablemente más altos en momentos de alta demanda. Debido a esta variabilidad, el precio no puede considerarse como parte de su propuesta de valor principal.

-Para el otro segmento de mercado, los conductores, también es posible identificar ciertos elementos que generan valor y conforman la propuesta de Uber. Su propuesta de valor principal se

basa en la **accesibilidad**, ya que brinda a los conductores la posibilidad de trabajar de manera independiente, utilizando su propio vehículo y gestionando sus propios horarios.

Antes de la llegada de Uber, esta oportunidad no estaba al alcance de cualquier persona, ya que ingresar al sector del transporte requería licencias, habilitaciones o la afiliación a empresas establecidas. A través de la innovación tecnológica y un nuevo modelo de negocio, Uber eliminó muchas de estas barreras, facilitando el acceso a una fuente de ingresos flexible para una amplia cantidad de conductores.

Otros elementos que pueden contribuir a la creación de valor para los conductores, pero que no comprenden la propuesta de valor principal pueden ser los siguientes:

Facilitación del trabajo: Tanto para quienes ya se desempeñaban como taxistas tradicionales como para aquellos sin experiencia previa en el sector, Uber presentó una propuesta de valor atractiva al incorporar tecnología que simplificó significativamente su labor. A través de la aplicación, los conductores pueden recibir solicitudes de viaje de manera automática, sin necesidad de buscar pasajeros en la calle, acceder a navegación en tiempo real para optimizar sus rutas y gestionar los pagos de forma digital, eliminando la preocupación por el manejo de efectivo. Estas herramientas no solo agilizan su trabajo, sino que también mejoran la seguridad y eficiencia en cada viaje.

Reducción de costos: A diferencia del servicio de taxis tradicionales, donde los conductores deben afrontar altos costos en licencias, permisos e impuestos, Uber ofrece una alternativa con menores barreras de entrada. La plataforma ha aprovechado vacíos legales para operar sin los mismos requisitos regulatorios, lo que permite a los conductores comenzar a trabajar sin realizar grandes inversiones iniciales.

-Canales: La manera en que Uber se comunica y alcanza a sus segmentos de clientes es a través de su plataforma digital, la cual se puede identificar como un canal propio y directo. Esta aplicación móvil actúa como el principal punto de contacto con los usuarios, integrando funciones de comunicación, distribución y venta dentro de un mismo entorno digital.

Cabe aclarar que este canal se activa cuando tanto los conductores como los pasajeros se registran en la plataforma. Para que los usuarios alcancen este punto, Uber emplea distintas campañas de marketing y aprovecha el efecto red para atraer y registrar nuevos usuarios.

-Con respecto a los conductores, una vez que estos se registran en la aplicación, su interacción con la empresa se lleva a cabo principalmente a través de este canal digital, con la posibilidad de acceder a atención personalizada cuando lo requieren.

La plataforma les proporciona información en tiempo real sobre las solicitudes de viaje, las tarifas estimadas y la demanda en diferentes zonas. De este modo, Uber facilita a los conductores opciones de viajes inmediatas y les permite concretar un viaje de forma automática. Esto combina

tanto la función de **comunicación** con los conductores como la función de **canal de venta**, permitiendo la acción de aceptar un viaje de manera rápida y eficiente.

En cuanto a la **distribución**, esta se produce cuando el conductor acepta un viaje. Al hacerlo, accede a la información del pasajero y obtiene las rutas sugeridas por la aplicación para realizar el trayecto. Durante este proceso, Uber también proporciona soporte al conductor, ofreciendo asistencia en caso de incidentes y facilitando el pago a través de la plataforma. De este modo, la distribución no solo incluye la asignación de un viaje, sino también el acompañamiento continuo para garantizar que se lleve a cabo de manera exitosa y eficiente.

-Con respecto a los **pasajeros**, Uber también se comunica con ellos a través de su plataforma. La aplicación proporciona información sobre las tarifas estimadas y la disponibilidad de conductores en tiempo real, además de ofrecer descuentos o promociones en ciertas ocasiones, lo que mejora la percepción del servicio y contribuye a aumentar la demanda.

De esta forma, se establece el **canal de comunicación** con los pasajeros, ayudándoles a evaluar la propuesta de valor y actuando también como un **canal de venta** al permitirles concretar el viaje y gestionar el pago de manera inmediata.

En cuanto a la **distribución**, esta comienza cuando el pasajero confirma la solicitud del viaje. La aplicación proporciona la información del conductor asignado, como su nombre, el modelo del vehículo y su ubicación en tiempo real. Asimismo, el pasajero recibe actualizaciones sobre el tiempo estimado de llegada y las rutas sugeridas durante el trayecto.

En cuanto al viaje, aunque es realizado por conductores independientes, estos operan en nombre de Uber y el cliente los percibe como parte de la empresa. Así, tanto los conductores como la plataforma forman parte de este canal, que combina la interacción digital a través de la aplicación con el contacto directo de los conductores.

-Relaciones con los clientes: En el caso de Uber, las relaciones con los clientes se caracterizan por una combinación de estrategias automatizadas y de autoservicio, con la posibilidad de acceder a atención personalizada si se requiere.

La plataforma de Uber establece una relación principalmente automatizada con sus usuarios, lo que les permite a los pasajeros y conductores interactuar con la empresa de manera eficiente y directa a través de la aplicación móvil.

Uber utiliza un sistema de autoservicio, donde los usuarios pueden acceder a todos los servicios sin necesidad de una interacción directa con representantes de la empresa.

La plataforma permite a los pasajeros solicitar viajes, conocer tarifas estimadas, elegir el tipo de vehículo y realizar pagos de forma automática. De manera similar, los conductores gestionan su tiempo y las solicitudes de viaje de forma autónoma, sin intervención directa de la empresa.

De esta manera, Uber lleva a cabo funciones de adquisición de clientes, retención y empuje de ventas a través de su aplicación, sin necesidad de una relación personalizada directa con los usuarios.

En cuanto a la adquisición de clientes, cuando los usuarios acceden a la aplicación y consideran unirse a la plataforma, la interfaz les presenta información clara sobre los beneficios y atractivos que ofrece, tanto para conductores como para pasajeros. Esto fomenta el registro y la solicitud de viajes de forma autónoma, fomentando que los usuarios utilicen los servicios de la empresa.

Respecto al empuje de ventas, Uber impulsa el uso recurrente de la aplicación ofreciendo descuentos o promociones especiales en determinados viajes. A través de notificaciones, la plataforma informa a los usuarios sobre estas oportunidades, incentivando su uso del servicio y generando ventas adicionales.

Para fidelizar a los clientes, Uber se enfoca en ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de los pasajeros mediante una experiencia eficiente y de calidad. Además, da la posibilidad a los usuarios de proporcionar retroalimentación y participar activamente en la mejora continua del servicio, lo cual fortalece la relación a largo plazo con los clientes.

-Fuentes de ingreso: Uber obtiene ingresos de los pasajeros, quienes pagan el costo de los viajes que solicitan a través de la aplicación. El precio dinámico de cada viaje se calcula en función de distancia y duración, pudiendo ajustarse según factores como la demanda y el tráfico en tiempo real, lo que introduce un modelo de precio dependiente del mercado.

Este mecanismo de precios dinámicos asegura que los ingresos de Uber estén alineados con las condiciones de oferta y demanda, permitiendo precios más altos en períodos de alta demanda y precios más bajos cuando la demanda es baja. El pago por parte de los pasajeros se realiza una vez que se completa el viaje, generando ingresos de transacción por cada servicio utilizado.

Esta fuente de ingreso está asociada exclusivamente a uno de los segmentos de mercado que atiende la empresa, en este caso, los pasajeros. En lo que respecta a los conductores, Uber también genera ingresos cobrando una comisión por cada viaje realizado a través de la plataforma.

Este modelo de ingreso por transacción sigue el principio de prima por uso, ya que los conductores abonan un porcentaje del precio del viaje pagado por el pasajero. Sin embargo, la dinámica de este cobro es particular: el conductor no paga directamente a Uber, sino que la plataforma retiene el monto correspondiente y transfiere al conductor el resto de los ingresos que le corresponden por haber realizado el servicio.

Además de los ingresos por transacción, Uber ha incorporado la publicidad como una fuente adicional de ingresos. A través de su plataforma, ofrece espacios para que empresas y marcas promocionen sus productos o servicios, capitalizando su amplia base de usuarios y la frecuencia de uso de la aplicación (Uber, s.f).

-Recursos Claves: El bloque de recursos clave de Uber se compone de varios activos fundamentales que permiten a la empresa crear y ofrecer su proposición de valor:

Recursos Físicos: Aunque Uber cuenta con su propia flota de vehículos, en algunas ciudades, para ciertos servicios, en este análisis se enfoca en el modelo en el que los conductores utilizan sus propios automóviles. De esta manera, a diferencia de una agencia tradicional de taxis, los vehículos no ocupan el lugar de recurso físico clave.

Sin embargo, la infraestructura tecnológica de Uber sí constituye un recurso físico fundamental, abarcando los servidores y centros de datos necesarios para garantizar el funcionamiento de la plataforma y gestionar las transacciones en tiempo real.

Recursos Intelectuales: Uber se apoya en una sólida propiedad intelectual, que abarca aspectos clave como sus algoritmos de asignación de viajes, bases de datos de clientes o la optimización de rutas. La marca Uber, de reconocimiento mundial, también constituye un recurso clave en este ámbito.

Recursos Humanos: Los recursos humanos son esenciales para el funcionamiento de Uber, especialmente en áreas clave como los desarrolladores de software y otros profesionales encargados de mantener la plataforma operativa.

Estos talentos especializados son fundamentales para garantizar que las interconexiones entre pasajeros y conductores se puedan concretar sin inconvenientes.

-Actividades claves: El modelo de negocio de Uber se basa en una plataforma digital que conecta conductores con pasajeros, lo que implica que las actividades clave de Uber tienen que ver con el desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital.

El desarrollo y mantenimiento de la plataforma es vital para que la plataforma funcione sin inconvenientes, ya que cualquier falla en ésta imposibilitaría la realización de viajes, generando graves consecuencias.

Entre estas actividades de mantenimiento se incluye la actualización constante de la aplicación móvil, añadiendo nuevas funcionalidades que mejoren la experiencia del usuario, siempre garantizando una interfaz simple y fácil de usar.

Otras actividades clave para el adecuado funcionamiento de Uber incluyen la gestión de la oferta y la demanda mediante incentivos y promociones, así como la gestión de la relación con los clientes, utilizando diversas herramientas para asegurar un buen servicio.

-Sociedades clave: El modelo de negocio de Uber depende en gran medida de alianzas estratégicas que optimizan su infraestructura tecnológica, amplían su acceso a recursos clave y reducen riesgos en un entorno altamente competitivo.

Una de las alianzas más significativas de Uber fue con Oracle, una empresa especializada en bases de datos, con la que la compañía trasladó su infraestructura tecnológica a la nube en 2023. Este acuerdo le brinda un entorno más flexible y escalable, clave para manejar la gran cantidad de microservicios, almacenamiento de datos y modelos de inteligencia artificial que respaldan su plataforma (Rodríguez Hernán, 2024). Al confiar esta función a un socio especializado, Uber logra optimizar costos y asegurar una infraestructura robusta y segura.

Otro grupo de alianzas estratégicas fundamentales para Uber son las que ha establecido con compañías de procesamiento de pagos, como por ejemplo con Mercado Pago (La Nación, 2021) o PayPal (Pymnts, 2023). Estas asociaciones aseguran la disponibilidad de métodos de pago eficientes y seguros en distintos mercados, facilitando la expansión de la plataforma y la accesibilidad para usuarios que prefieren medios de pago digitales en lugar de efectivo.

Además de estas asociaciones clave, Uber ha desarrollado múltiples acuerdos estratégicos con diversas empresas que complementan su ecosistema. Por ejemplo, su colaboración con BYD Co. para fomentar el uso de vehículos eléctricos en su plataforma, o su alianza con Spotify que permite a los pasajeros personalizar la música durante sus viajes. Aunque estas alianzas contribuyen al valor de la plataforma, no son tan esenciales para su funcionamiento central como las asociaciones con Oracle o los procesadores de pago.

En conjunto, estas alianzas estratégicas fortalecen el modelo de negocio de Uber, permitiéndole optimizar su infraestructura tecnológica, garantizar transacciones seguras y expandir su oferta de servicios a nivel global.

-Estructura de costos: Osterwalder y Pigneur (2010) plantean que los costos en los que incurre un modelo de negocio pueden analizarse a partir de sus recursos, actividades y asociaciones clave.

Considerando estos elementos, Uber enfrenta diversos costos fijos, entre los que destacan aquellos asociados a su infraestructura tecnológica, como por ejemplo, costos de servidores, centros de datos o almacenamiento en la nube.

En cuanto a los costos de recursos humanos, el personal profesional encargado del desarrollo y mantenimiento de la plataforma es fundamental, por lo que sus salarios representan un costo fijo significativo. Además, Uber cuenta con múltiples áreas dentro de su estructura corporativa, lo que implica costos adicionales en salarios y beneficios para empleados que no necesariamente están directamente vinculados con la operación tecnológica de la plataforma.

En cuanto a los costos variables, Uber debe cubrir los gastos de actualización de la plataforma, así como las campañas de incentivos y promociones destinadas a equilibrar la oferta y la demanda.

Otro aspecto relevante son los costos legales y regulatorios, que pueden variar considerablemente según el contexto de cada mercado. La compañía ha enfrentado múltiples

desafíos normativos en diversas ciudades, lo que ha generado costos derivados de litigios, negociaciones con gobiernos locales y adecuaciones de su modelo de negocio a distintos marcos jurídicos.

Asimismo, los costos de marketing representan otro componente variable dentro de la estructura de gastos de Uber. La empresa invierte en publicidad, promociones y estrategias de fidelización, lo que implica un gasto fluctuante según la demanda y la estrategia comercial en cada mercado.

No es posible determinar con claridad si los costos fijos o variables tienen una mayor preponderancia en el modelo de negocio de Uber.

En los modelos de negocio de plataforma, dado que los recursos suelen estar en manos de sus socios en lugar de la empresa (Taipale et al., 2020), podría suponerse una menor presencia de costos fijos. En efecto, en el caso de Uber, un recurso físico clave como la flota de vehículos es propiedad de los conductores, lo que le permite evitar los costos tradicionales de adquisición y mantenimiento que enfrentan las empresas de transporte convencionales, reduciendo así ciertos costos fijos y manteniendo una estructura más flexible.

Sin embargo, en este caso la corporación cuenta con una estructura tan grande que implica la existencia inevitable de importantes costos fijos. Por ello, resulta complejo determinar con precisión cuál de estos tipos de costos predomina en su estructura.

Por último, podemos mencionar que Uber aprovecha tanto las economías de escala como las economías de amplitud.

En términos de economías de escala, el crecimiento de su base de usuarios y conductores le permite distribuir sus costos tecnológicos y operativos entre un mayor volumen de transacciones, reduciendo así el costo promedio por servicio.

En cuanto a economías de alcance, si se considera la corporación en su totalidad y no solo el servicio de transporte analizado en este trabajo, es posible observar cómo Uber ha sabido aprovechar las economías de amplitud al utilizar su infraestructura tecnológica y su know-how para expandirse a otros servicios, como Uber Eats para la entrega de comida o Uber Freight para el transporte de carga.

5. UBER: MODELO DE NEGOCIO DE PLATAFORMA DIGITAL

Al considerar a Uber como una empresa que permite a los usuarios conectarse en tiempo real con propietarios de vehículos privados para contratar sus servicios de transporte, podríamos compararlo con el servicio que ofrece un radio-taxi al coordinar a taxistas independientes. Sin

embargo, las diferencias en la práctica entre ambos modelos son numerosas. (Tappata Mariano, 2018)

Uber generó una gran disrupción en el mercado de transporte gracias a su modelo de negocio basado en plataformas.

Este modelo rompe con el esquema tradicional de negocios lineales, en el que una empresa gestiona grandes recursos e infraestructuras para ofrecer directamente un producto o servicio al cliente.

En el caso de Uber, la compañía no se enfoca en brindar directamente el servicio de transporte, sino en operar como intermediaria entre conductores y pasajeros, ambos afiliados a la plataforma en calidad de usuarios. (Pereira Daniel, 2024). Es decir que, Uber no se centra en el servicio de transporte en sí, sino más bien en el funcionamiento adecuado de plataforma, *“la empresa se encarga de crear y mantener una plataforma en la que las personas se pueden encontrar para hacer un intercambio comercial.”* (Gil Carlos, 2018).

Este enfoque permite que los usuarios participen desde "distintos lados de la plataforma". Por un lado, están los pasajeros, quienes acceden a la aplicación con la necesidad de transporte y están dispuestos a pagar por el servicio. Por otro lado, se encuentran los conductores, que ofrecen viajes en sus vehículos a cambio de un precio determinado. Estos conductores mantienen su independencia y deciden voluntariamente cuándo y cómo participar. Aunque ambos grupos puedan tener objetivos diferentes, sus intereses se complementan y la plataforma facilita un intercambio que genera valor para ambas partes.

De esta manera, Uber conecta a usuarios con necesidades y capacidades distintas, convirtiendo estas interacciones en el eje de su propuesta de valor.

5.1. UBER: CLASIFICACIÓN SEGÚN TIPO DE PLATAFORMA DIGITAL

A continuación se cataloga a la empresa en función de las clasificaciones desarrolladas previamente:

-Según la clasificación por tipo de usuarios, se podría llegar a pensar a Uber como un modelo de **Negocio a Consumidor (B2C)**, ya que la plataforma funciona como intermediaria entre los proveedores del servicio, que son los conductores, y los consumidores, es decir los pasajeros. Sin embargo, resulta difícil considerar a los conductores como negocios, ya que actúan de forma independiente y en muchos casos, no se dedican formalmente a esta actividad.

Por esta razón, podemos identificar en Uber más características propias de una plataforma de **Redes entre Iguales (P2P)**, al considerar a los conductores como individuos autónomos que interactúan como particulares, en igualdad de condiciones con los pasajeros. Uber y Lyft son

ejemplos representativos de servicios entre pares, donde se conectan consumidores que buscan adquirir servicios proporcionados por otros consumidores. (Muurinen Mira, 2024)

-En cuanto a la clasificación por función, la empresa se caracteriza por ser de tipo **mercado digital**, ya que posibilita el intercambio de un servicio entre los conductores que actúan como oferentes y los pasajeros ocupan un rol de demandantes.

-El modelo de ingresos de Uber se caracteriza por ser de tipo **comisión por el servicio o la transacción**, ya que a los conductores se les cobra la tasa de servicio Uber, calculada como un porcentaje de cada tarifa de viaje.

Dicha tasa de servicio *“ayuda a cubrir costos como tecnología, desarrollo de nuevas funciones de la app, marketing y procesamiento de pagos de los socios conductores etc.”* (Uber, s.f, a).

Esta comisión por viaje es del 20% aproximadamente. (Grosz Martin, 2023).

5.2 UBER: MASA CRÍTICA Y EFECTO RED

Al ser un modelo de negocio de dos lados, Uber requiere de una **masa crítica** para poder funcionar adecuadamente. Desde un lado están los pasajeros, quienes adoptan el sistema en la medida en que se ofrezcan precios atractivos y ofertas suficientes para satisfacer su necesidad. En su contraparte, los conductores se registran a la plataforma en la medida en que haya una demanda de viajes lo suficientemente atractiva o en su defecto, márgenes de ingresos que compensen esta escasez. (Tappata Mariano, 2018)

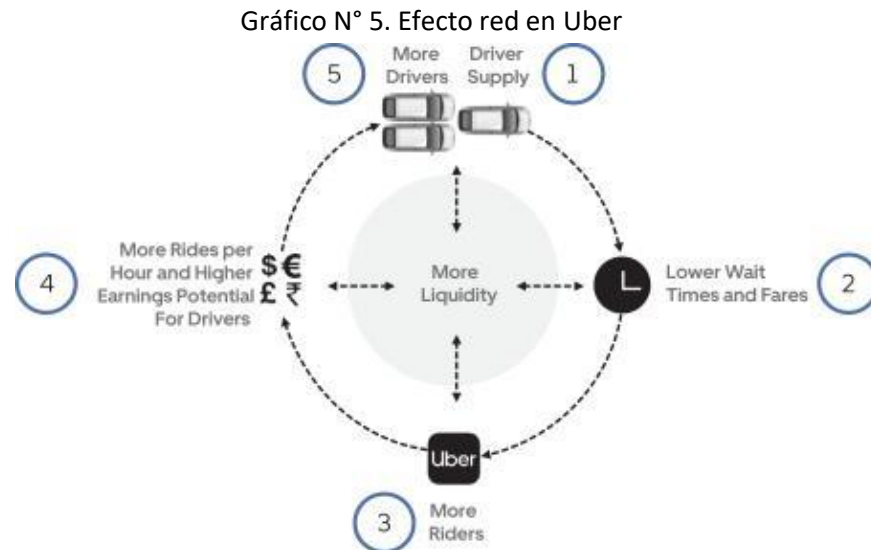
Este escenario plantea un desafío conocido como el dilema del huevo y la gallina, ya que surge la dificultad de decidir qué grupo priorizar primero para atraer al otro. (Tappata Mariano, 2018)

Para superar este desafío y lograr la masa crítica, Uber realiza importantes inversiones para subsidiar a ambos tipos de usuarios cuando es necesario. Esta estrategia ha demostrado ser efectiva y los subsidios se materializan en descuentos o promociones para los pasajeros, así como en mayores márgenes de ingresos para los conductores en determinados momentos. *“Los viajes gratuitos, los viajes con descuento y los beneficios de referencia son algunos de los mejores métodos utilizados por la empresa para atraer clientes.”* (Marketing Insider Review, s.f)

Otro factor clave que Uber ha gestionado con notable éxito para alcanzar su masa crítica es su estrategia de marketing. La empresa supo capitalizar el auge inicial que generó su propuesta disruptiva, aprovechando estratégicamente la notoriedad adquirida mediante campañas publicitarias altamente efectivas. Fomentando así el reconocimiento de marca a nivel global y fortaleciendo aún más su capacidad de atraer tanto a pasajeros como a conductores.

Por último, pero no menos importante, Uber también ha logrado alcanzar y mantener su masa crítica gracias los **efectos de red** de su plataforma.

Currier (2019) afirma que “El mayor activo de Uber son sus efectos de red”. Además este autor aporta un diagrama que ejemplifica como se da el efecto red en Uber, “demostrando exactamente como cada nuevo usuario de Uber genera valor para los demás usuarios”.



Currier (2019). The Intentional Network Effects of Uber.

En este caso el efecto de red se genera a través de las siguientes etapas:

1. Representa la afiliación de un nuevo conductor a la plataforma.
2. Con la afiliación de un nuevo conductor la oferta aumenta y por lo tanto disminuyen los tiempos de espera. También disminuyen las tarifas para los pasajeros al haber mayor oferta.
3. Esta disminución en los tiempos de espera y tarifas atrae a pasajeros adicionales en busca de transporte.
4. Luego, la mayor cantidad de pasajeros genera un incentivo importante para los conductores, quienes tienen más demanda y mayores ganancias.
5. Este incentivo mencionado en la etapa anterior genera que nuevos conductores se afilien a la plataforma, cerrando así este círculo virtuoso de creación de valor.

Este ciclo de retroalimentación impulsó el crecimiento rápido de Uber, permitiéndole consolidarse como líder en la industria del transporte. (Faster Capital, 2024).

Según los tipos de efectos red desarrollados anteriormente, podemos identificar a este como del tipo indirecto o entre lados, ya que se genera entre usuarios de distintos lados, como son los conductores y los pasajeros. Además también se catalogan como positivos, ya que, el valor generado

aumenta con cada usuario adicional, generándose un círculo virtuoso de creación de valor (Da Silva y Núñez, 2021)

5.3 UBER: ECONOMÍA COLABORATIVA

La irrupción de la economía colaborativa ha generado una transformación sustancial en el modelo tradicional de transporte, promoviendo la aparición de plataformas P2P como Uber, Cabify y Blablacar, las cuales han redefinido la interacción entre oferta y demanda en el transporte terrestre (Guillén Navarro, 2018). Entre estas empresas Uber es de las más destacadas, con una fuerte presencia a nivel mundial, *“El servicio Uber constituye uno de los emblemas de la economía colaborativa”* (Barnes, 2017).

Si analizamos los conceptos teóricos desarrollados previamente respecto a este tema, podemos ver claramente como Uber encaja perfectamente con las características de la nueva economía colaborativa.

A través de la plataforma de Uber, los pasajeros pueden conectarse con conductores que los transportan a su destino. En este sentido, *“el transporte se asemeja al que puede realizar un taxista, con la diferencia de que la plataforma aparece como una especie de intermediaria”* (Ruda González Albert, 2018). De esta manera, la empresa obtiene un beneficio económico actuando como intermediaria, utilizando internet como herramienta clave y adaptándose a las necesidades de los usuarios, como señala Guillén Navarro (2018) al referirse a las plataformas colaborativas.

También, de acuerdo con la definición de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia de España, este modelo económico implica el uso de plataformas digitales para compartir bienes o servicios infrautilizados, permitiendo interacciones innovadoras entre agentes. En el caso de Uber, la plataforma permite que conductores con vehículos propios, que de otro modo estarían infrautilizados, los utilicen para ofrecer servicios de transporte a cambio de una compensación económica que les permite recuperar los costos asociados al desplazamiento y a la propiedad del automóvil (Barnes, 2017).

Siguiendo con los conceptos teóricos desarrollados, podemos identificar como Uber cuenta con los elementos distintivos de una economía de plataforma que plantea Alfonso (2016):

a) Dependencia del uso de internet: El modelo de negocio de Uber se fundamenta en el uso de internet como eje central de su operación. A través de su aplicación digital, la plataforma conecta a conductores y pasajeros en tiempo real, optimizando la oferta y la demanda de servicios de transporte.

b) Interconexión entre usuarios para beneficio mutuo: Uber opera como un intermediario digital que facilita la conexión entre dos tipos de usuarios: los conductores, que buscan obtener

ingresos mediante el uso de sus vehículos, y los pasajeros, que requieren un servicio de transporte eficiente y flexible.

c) Aprovechamiento de activos infrautilizados: Un aspecto clave de Uber es su capacidad para poner en uso activos tangibles desaprovechados, en este caso los vehículos privados de los conductores. De esta manera se maximiza el aprovechamiento de un activo que de otra manera durante ese tiempo podría estar sin uso.

d) Generación de confianza en los usuarios:

Las plataformas colaborativas requieren un alto nivel de confianza entre los participantes para su correcto funcionamiento. *“Compartir recursos exige confianza y buena reputación”* (Barnes, 2017). En este caso, Uber logra construir y reforzar esta confianza mediante un sistema de calificaciones y reseñas mutuas entre conductores y pasajeros, también emplea mecanismos de seguridad, como la identificación de los conductores o el rastreo de viajes en tiempo real.

e) Carácter abierto, inclusivo y global: Uber se distingue por su accesibilidad y alcance global. Cualquier persona que cumpla con los requisitos establecidos por la plataforma puede registrarse como conductor, lo que permite la participación de una amplia variedad de prestadores de servicio. Del mismo modo, cualquier usuario con un teléfono móvil, conexión a internet y capacidad de pago puede acceder a los servicios de la plataforma. Su presencia en múltiples países y ciudades refuerza su naturaleza global, facilitando el acceso al transporte.

Otra importante característica de la economía colaborativa planteada por Taipale et al. (2020) tiene que ver con que la plataforma generalmente no posee los recursos críticos, sino que aprovecha los que están en manos de sus socios. En este caso como ya mencionamos previamente, esta empresa se basa en la utilización de vehículos privados de los conductores para brindar el servicio. De esta manera, un recurso esencial en las empresas de transporte tradicionales, como es la flota de vehículos, es externalizado. En lugar de poseer sus propios automóviles, Uber opera a través de los vehículos de sus socios.

5.4 .UBER: PROSUMIDOR

El concepto de prosumidor se manifiesta de manera clara en Uber. Siguiendo lo planteado por González Reyes (2022), los conductores de Uber no solo son consumidores de la plataforma, sino que también desempeñan un rol activo en la prestación del servicio, convirtiéndose en productores dentro del ecosistema digital.

De esta forma, la distinción tradicional entre proveedor y cliente se difumina, de modo que los conductores se convierten en consumidores al utilizar los servicios de Uber para concretar viajes con

los pasajeros, y a la vez actúan como proveedores al ofrecer un servicio como conductores en nombre de la empresa.

Por el lado de los pasajeros, pueden considerarse como consumidores en un sentido estricto, pero esto no impide que, si cuentan con un vehículo en condiciones y cumplen con los requisitos de la empresa, puedan desempeñarse también como conductores. Tal como afirma Eckhardt et al. (2019), en estos modelos un usuario puede ser pasajero un día y conductor al siguiente, sin que ello implique una transición rígida entre roles.

El caso de Uber también ejemplifica como los prosumidores en esta empresa desempeñan un papel activo en la mejora del servicio, tal como lo señala ESIC (2023), contribuyendo de manera constante mediante sistemas de feedback instantáneo que favorecen la innovación, la mejora continua y la personalización del servicio.

En conclusión, el modelo de Uber refleja el concepto de prosumidor en la economía digital. A través de la mediación tecnológica, la plataforma permite que cualquier persona con un vehículo pueda convertirse en proveedor de servicios de movilidad, al mismo tiempo que sigue siendo un consumidor dentro del ecosistema.

De esta manera, Uber no solo transforma la manera en que se accede al transporte, sino que también redefine el papel de los usuarios en la dinámica económica, consolidando la figura del prosumidor como un componente esencial de su funcionamiento.

5.5 UBER: EXPERIENCIA DEL USUARIO

A diferencia de las agencias de taxis tradicionales, Uber no cuenta con una flota propia de vehículos ni puede controlar fácilmente el servicio que cada conductor ofrece. Este control limitado sobre los conductores hace necesario que la empresa implemente mecanismos para asegurar que el servicio cumpla con los estándares que la marca busca.

En primer lugar, Uber establece una serie de requisitos para que una persona sea considerada apta como conductor, los cuales incluyen ser mayor de edad, la posesión de una licencia de conducir y la documentación correspondiente del vehículo a conducir. (Uber, s.f, e)

En cuanto a las especificaciones del vehículo, se requiere que cumpla con una serie de requisitos para asegurar su correcto funcionamiento, manteniendo los estándares de seguridad y fiabilidad que Uber promueve. Estos requisitos varían según el país y el tipo de servicio para el que se utilizará el vehículo, ya que Uber ofrece distintas opciones en diferentes lugares, como por ejemplo, Uber XL para acceder a vehículos más espaciosos o Uber Black para viajar en vehículos de lujo.

En el caso de Argentina, según la página de Uber, los requisitos básicos, que pueden ampliarse o modificarse según el tipo de servicio, incluyen un vehículo modelo 2002 o superior, con 4

o 5 puertas, espacio para equipaje, aire acondicionado y excelentes condiciones físicas y mecánicas (Uber, s.f, b). En la página también se pueden encontrar guías para consultar los vehículos autorizados para operar en cada ciudad.

Con el objetivo de garantizar una satisfactoria experiencia de los usuarios, la empresa también pone a disposición de los conductores diversos canales de soporte para resolver cualquier inconveniente que puedan tener, los cuales sirven de apoyo tanto para los conductores como para los pasajeros. Entre estos canales se incluyen las "guías para conducir", a las que se puede acceder a través de la aplicación, proporcionando asistencia y orientación a los conductores. Además, disponen de un centro de ayuda que ofrece soporte virtual las 24 horas del día. También se ofrece soporte en persona y virtual con cita previa en algunas ciudades. (Uber, 2021, a).

La empresa cuenta con guías para distintas regiones, diseñadas para garantizar experiencias seguras, respetuosas y positivas para todos los usuarios de su plataforma. En el caso de Argentina aplica una llamada "Guías comunitarias de Uber América Latina y el Caribe"

Esta guía se aplica a todos los usuarios, socios conductores, repartidores y clientes de Uber, así como a sus interacciones con empleados y contratistas de Uber. Estas guías definen expectativas en torno al respeto, la seguridad y el cumplimiento de la ley y explican las consecuencias del incumplimiento, que pueden incluir la pérdida de acceso a la plataforma. Además, Uber supervisa el cumplimiento a través de revisiones e investigaciones y permite a los usuarios reportar incidentes para mantener altos estándares de convivencia y seguridad. (Uber, 2021, b).

Otro elemento clave para garantizar una experiencia positiva tiene que ver con las retroalimentaciones que los usuarios aportan, estas pueden identificarse como *"herramientas proactivas para garantizar la calidad y fomentar una conducta adecuada en ambas partes de una transacción"* (De Keyser et al., 2024).

En esta línea, Uber (2018) sostiene que el feedback de conductores y pasajeros les permite *"monitorear la calidad del servicio y asegurarse así de que los socios conductores más respetuosos puedan proporcionar el servicio cuando decidan conectarse a la app"*.

El sistema de calificación de Uber se basa en una escala de 5 estrellas, permitiendo que tanto conductores como pasajeros evalúen su experiencia y si lo desean, dejen un comentario al finalizar cada viaje. *"Si tu valoración es menor que la valoración promedio mínima en tu ciudad, te lo haremos saber"* (Uber, 2021, a). Calificaciones bajas reiteradas pueden llevar a la desactivación del conductor, mientras que las positivas validan su buen desempeño. Uber enfatiza la relevancia de estas evaluaciones como una forma de fortalecer la comunidad y garantizar un servicio de calidad. (Uber, 2018)

5.6 UBER: TRANSACCIÓN PRINCIPAL

Uber tiene un modelo de negocio de plataforma digital, por lo cual no funciona como una empresa industrial convencional. En lugar de diseñar, producir o comercializar bienes físicos facilita la conexión entre usuarios para que satisfagan sus necesidades a través de un modelo de plataforma de dos lados.

La “transacción principal” de Uber no tiene que ver con la producción de un producto ni con la prestación de un servicio, sino que la empresa se enfoca en la conexión efectiva entre dos partes con necesidades complementarias, como son los conductores y los pasajeros.

“La función principal de Uber es sencilla: permitirle al usuario contactarse con dueños de vehículos privados en tiempo real y contratar sus servicios de transporte local.” (Tappata Mariano, 2018)

De este modo, aunque a primera vista podría parecer que la actividad principal de Uber es el transporte de pasajeros, en realidad el enfoque de la empresa se centra en facilitar las conexiones entre los usuarios y garantizar que ambas partes tengan un intercambio satisfactorio.

De hecho, como señala Jarne Muñoz (2016, p.47), la propia empresa lo aclara en sus términos y condiciones a través de una descarga de responsabilidad que dice lo siguiente: *“Usted reconoce que Uber no presta servicios de transporte de ningún tipo ni de logística, ni opera como una empresa de transportes, y que dichos servicios son brindados por terceros prestadores independientes, que no están empleados por Uber ni por ninguno de sus afiliados.”* Cabe aclarar que, si bien esta distinción tiene un propósito legal para eximir a la empresa de ciertas responsabilidades, también resulta útil para entender el enfoque central de sus operaciones.

5.6.1 UBER: ACCIONES BÁSICAS

Retomando los Conceptos Introdutorios desarrollados en el primer capítulo, según la teoría de Johnson Nicholas (s.f.), podemos identificar las acciones básicas que se dan en la plataforma de Uber para concretar la transacción principal:

a) Creación: “Un productor genera valor y lo pone a disposición de los demás usuarios.”

En el caso de Uber, los conductores generan valor al ofrecer sus vehículos como servicio de transporte. Este valor es la disponibilidad de un vehículo privado para trasladar a los pasajeros de un punto a otro.

b) Conexión: “El usuario que lo requiera, realiza una acción que lo lleva a conectarse con ese valor que otro usuario genera.” Cuando un usuario precisa del servicio de movilidad, utiliza la plataforma de Uber para poder contactar en tiempo real con conductores que estén dispuestos a llevarlo a cambio de cierta tarifa.

c) Consumo: “Un usuario accede y utiliza el valor creado por el productor.” Una vez que la plataforma realizó el emparejamiento o “match” y le asignó el viaje a un conductor el servicio se lleva a cabo.

d) Compensación: “El usuario consumidor retribuye al productor a cambio del valor recibido.” A cambio del servicio de transporte, el pasajero paga al conductor la tarifa prefijada.

De esta manera, podemos identificar estos cuatro pasos que conforman, de forma general, la transacción principal de Uber.

5.6.2 UBER: ACTIVIDADES QUE POSIBILITAN LA TRANSACCIÓN PRINCIPAL

Ahora, desarrollaremos las actividades que Moazed Alex (s.f) considera necesarias para que los pasos desarrollados previamente se lleven a cabo de manera adecuada.

Creación de audiencia: Uber centra sus esfuerzos en atraer conductores y pasajeros a la plataforma. Para esto se tiene en cuenta la masa crítica y el efecto red, y como se explicó previamente se valen de estrategias de promociones y marketing para aumentar la cantidad de usuarios cuando es necesario.

Desarrollo de herramientas y servicios: La plataforma de Uber representa un sistema tecnológico robusto y eficiente, que oculta la complejidad subyacente a los usuarios, brindándoles tanto a pasajeros como conductores una interfaz intuitiva y fácil de utilizar.

Desde sus inicios, Uber ha experimentado un crecimiento exponencial, acompañado por el desarrollo de su tecnología para sostener su creciente base de usuarios y la expansión de sus servicios.

Según Appscrip (2023), *“el éxito de la empresa se basa en una tecnología sólida e innovadora, que constituye la columna vertebral de sus operaciones.”*

Uber procesa grandes volúmenes de datos mediante avanzadas plataformas de aprendizaje automático y análisis de información desarrolladas internamente (The App Solutions, 2024).

De esta forma, respaldada por una tecnología avanzada, Uber incorpora en su aplicación diversas funciones que actúan como herramientas clave para que los usuarios puedan realizar la transacción principal de manera satisfactoria.

Entre ellas, se pueden mencionar herramientas que impulsan la transparencia, como la estimación de tarifas previas al viaje; la seguridad, mediante el seguimiento en tiempo real y la opción de compartir la ubicación; comodidad, a través de pagos digitales integrados; calidad del servicio, con la posibilidad de calificar a los conductores; o la comunicación, mediante un chat integrado y la opción de realizar llamadas dentro de la plataforma (Katariya Jayanti, 2024). Estas son solo algunos ejemplos de las múltiples funciones que esta sofisticada plataforma ofrece a través de su interfaz.

Establecer reglas y estándares: Como se desarrolló previamente en el apartado “UBER: EXPERIENCIA DEL USUARIO”, la empresa establece una serie de estándares y reglas que sirven como guía para que los conductores puedan brindar un servicio adecuado.

Las reglas estructuran la participación, interacción y resolución de conflictos, permitiendo cierto control sobre la experiencia del usuario en un modelo donde la calidad del servicio depende de los propios participantes.

La plataforma regula el acceso de conductores y pasajeros mediante verificaciones y estándares, estableciendo controles previos y posteriores a la interacción. Dado que no supervisa directamente cada transacción, recurre a sistemas de calificación y reportes para evaluar el desempeño, además de normativas y sanciones que buscan garantizar seguridad y calidad, reduciendo la incertidumbre y fomentando la confianza entre los usuarios.

Emparejamiento de usuarios: Esta conexión es esencial para que se lleve a cabo el intercambio de valor entre los pasajeros que necesitan un viaje y los conductores con disponibilidad para ofrecerlo. Para esto la plataforma debe realizar emparejamientos o “match” adecuados entre los usuarios con necesidades complementarias.

Para lograr esto, Uber se vale de algoritmos que realizan cálculos complejos que conectan a los pasajeros con los conductores. (Legarreta Elizabeth, 2019).

Estos algoritmos sirven como “filtros” concepto acuñado por Taipale et al. (2020) y son fundamentales para dar inicio a la transacción principal.

Fijación de precios: Como se mencionó previamente, una de las características distintivas de Uber es la tarifa anticipada. Para determinarla, se utilizan diversos datos que calculan el costo estimado del viaje. Este costo depende de la distancia y la duración prevista, aunque puede ajustarse en función de factores como la demanda y el tráfico en tiempo real. (Uber, s.f, c)

6. CADENA DE VALOR DE PORTER APLICADA A CASO UBER

A continuación se desarrolla una aplicación de la Cadena de Valor de Michael Porter al caso de estudio Uber.

6.1 CADENA DE VALOR DE UBER: ACTIVIDADES PRIMARIAS

Logística interna: Teniendo en cuenta que Uber no se dedica a producir un producto, ni a prestar un servicio de forma directa, no es posible identificar en esta empresa actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento o gestión de insumos de producción.

Si tuviéramos en cuenta que la “producción” tiene que ver con concretar interconexiones entre conductores y pasajeros, podría pensarse en ciertos “insumos” como los datos sobre ubicación,

disponibilidad o preferencias de los usuarios, que permiten optimizar el emparejamiento entre ambas partes.

Sin embargo, esta interpretación es demasiado abstracta y no encaja en la concepción original de logística interna de Porter.

Operaciones: Como se ha mencionado en el apartado “UBER: TRANSACCIÓN PRINCIPAL”, a diferencia de una empresa tradicional que se enfoca en la producción y venta de un producto o en la prestación directa de un servicio, Uber no brinda el servicio de transporte por sí misma, sino que su “operación” tiene que ver con facilitar una exitosa interconexión entre usuarios que ocupan por un lado, el rol de conductores y por otro, el de pasajeros. Son los conductores y no la empresa, quienes realizan los viajes y concretan la llamada “interacción principal”.

Por este motivo dentro de este eslabón no es posible identificar actividades como ensamblaje, empaquetado o mantenimiento de equipos, estas actividades no tienen lugar en Uber. Si tuviéramos que pensar en aquellas actividades que tienen que ver con la verdadera “operación” de Uber podríamos nombrar actividades como emparejamiento entre usuarios, cálculo de tarifas o soporte para los usuarios, pero igual que con el eslabón anterior estas actividades se abstraen demasiado de los conceptos definidos por Porter.

Logística externa: Incluye las actividades relacionadas con la recolección, el almacenamiento y la distribución física del producto final hacia los clientes. Sin embargo, a diferencia de una empresa tradicional, Uber no gestiona directamente la flota de vehículos ni la entrega del servicio, como así tampoco la entrega de un producto, por lo cual no podemos identificar este tipo de actividades en la empresa.

Mercadotecnia: Como se mencionó en el apartado “UBER: MASA CRÍTICA Y EFECTO RED” gran parte del éxito de Uber tiene que ver con las exitosas campañas de promoción que fomentan el reconocimiento de la marca a nivel global.

Las actividades de mercadotecnia juegan un papel fundamental en la promoción de la plataforma y la captación de nuevos usuarios. Este último aspecto es especialmente importante en Uber, ya que al ser un modelo de negocio de plataforma, requiere alcanzar una masa crítica de usuarios para que la plataforma funcione adecuadamente.

Creemos relevante hablar aquí del “efecto red” fenómeno también desarrollado en el apartado mencionado y que se suele gestionar a la par de la mercadotecnia para atraer usuarios a los distintos lados de la plataforma. Si bien lógicamente este elemento no se incluye en los conceptos de Porter, podría ser interesante incluirlo al reinterpretar la cadena de valor para modelos de plataforma digital.

Servicios: Estas actividades en el modelo de Porter tienen como objetivo garantizar la satisfacción del cliente y la longevidad del producto.

En el caso de Uber, este segundo objetivo no se aplica, ya que no existe un producto físico. En cuanto a la satisfacción del cliente, Uber lleva a cabo actividades para asegurarla, pero no las que Porter menciona, como reparaciones, mantenimiento o ajustes técnicos. En lugar de eso, Uber se enfoca en controlar la satisfacción del cliente a través de sistemas de retroalimentación basados en las calificaciones que los usuarios dejan tras cada viaje.

Estas calificaciones permiten monitorear la calidad del servicio ofrecido y efectuar ajustes en caso de ser necesario.

De esta forma aunque Uber efectúa un importante control respecto a la satisfacción de los clientes luego de las “operaciones”, estos controles distan mucho de las actividades que se realizan con este mismo fin en las empresas industriales que identifica Porter en su modelo.

6.2 CADENA DE VALOR DE UBER: ACTIVIDADES DE APOYO

Abastecimiento: Al igual que en los modelos de empresas tradicionales, Uber necesita abastecerse de ciertos recursos para el funcionamiento de las distintas actividades de la empresa.

Según Porter, el abastecimiento abarca la compra de materias primas, insumos e incluso activos como maquinarias o equipos, para todas las actividades de la cadena de valor.

De esta forma, la adquisición de cualquier recurso que se necesite en cualquiera de las actividades que se desarrollan en Uber tiene que ver con este eslabón.

En las actividades de esta empresa, el abastecimiento es mucho menor que en las empresas tradicionales, ya que al no producir un producto ni prestar un servicio directamente, no necesita abastecerse de insumos para esos fines. Lo mismo ocurre con los vehículos, que como se mencionó anteriormente, no son propiedad de la empresa, sino de los propios usuarios.

Desarrollo de tecnología: En Uber el desarrollo de tecnología es el pilar central de sus operaciones, su modelo de negocio se basa en la tecnología de las plataformas para funcionar.

Sin embargo, la visión de Porter sobre este eslabón no se ajusta del todo a Uber, el autor lo concibe como una actividad de apoyo orientada a mejorar los procesos internos, con una aplicación tradicional más vinculada al departamento de ingeniería en empresas industriales. En contraste, en las plataformas digitales, la tecnología no solo cumple una función de soporte, sino que constituye un eje central que define y habilita el modelo de negocio.

En Uber, podríamos identificar actividades relacionadas con el desarrollo tecnológico que aunque distan de las que incluye Porter en su modelo, deberían ser tomadas en cuenta como por

ejemplo: gestión de datos, seguridad informática, creación de algoritmos o el desarrollo y mantenimiento de la aplicación.

Administración de recursos humanos: Uber es una empresa que cuenta con alrededor de 30.000 empleados según datos de los últimos años (Cuofano Genaro, 2024). Para gestionar esta gran cantidad de empleados la empresa cuenta con un departamento de recursos humanos, que desarrolla múltiples actividades como son reclutamiento, selección, desarrollo, ambiente laboral, así como diversidad, igualdad e inclusión. Dicho departamento brinda soporte al personal de la empresa en todo el mundo. (Uber, s.f,d)

Infraestructura de la empresa: Uber está dirigida por una Junta Directiva y un equipo de ejecutivos de alto nivel. Debajo de estas jerarquías, la empresa cuenta con diversos departamentos que conforman una estructura relativamente 'plana', diseñada para mantener flexibilidad y adaptabilidad frente a las dinámicas del mercado y los factores externos de largo plazo (Organimi, s.f.).

Cada uno de estos departamentos se encarga de diversas actividades que se incluyen en el presente eslabón de la cadena. Entre estas se pueden encontrar actividades relacionadas a finanzas, marketing, comunicaciones y política pública, aspectos jurídicos, seguridad, entregas, arquitectura, producto, movilidad, tecnología de movilidad, operaciones comerciales, entre otras. (Uber, s.f, d). Estas actividades respaldan a toda la cadena de valor y las demás actividades de toda la empresa.

6.3 CONCLUSIONES SOBRE APLICABILIDAD DE CADENA DE PORTER A CASO UBER.

Como se puede evidenciar, surgen dificultades al aplicar los conceptos de la cadena de valor de Porter al caso de Uber, ya que la empresa no sigue la lógica tradicional de producción y comercialización de bienes y servicios.

Las actividades primarias del modelo no encajan con las de Uber, ya que la empresa no gestiona insumos físicos como las empresas industriales convencionales, no produce ni distribuye un producto tangible, ni presta directamente un servicio.

De esta manera actividades como **logística interna, operaciones y logística externa** deberían ser reinterpretadas, ya que en Uber estas funciones están descentralizadas y dependen de la interacción entre usuarios de la plataforma.

En cuanto al eslabón de **mercadotecnia**, como se desarrolló, pueden identificarse algunas actividades de Uber que se alinean con este, sin embargo, su aplicación difiere de la concepción original de Porter. Por ejemplo, la promoción de la plataforma está fuertemente vinculada con el efecto red, el cual no es contemplado en la cadena de valor tradicional.

El eslabón de **servicios** propuesto en el modelo tradicional se enfoca en garantizar la satisfacción del cliente a través de servicios de postventa para productos físicos. En Uber si bien se desarrollan actividades para evaluar la satisfacción de los usuarios, estas no tienen nada que ver con las actividades de servicio que plantea Porter.

Las actividades de apoyo sí fueron más aplicables al caso Uber, aunque en ciertos aspectos presentaron algunas dificultades.

Las actividades de **abastecimiento** pueden reconocerse en la empresa, aunque estas son menores en comparación con las de las empresas tradicionales contempladas en la cadena de valor. Esto se debe a que, en este modelo de negocio, muchos de los recursos provienen de los socios, es decir, los conductores, quienes aportan sus propios medios para la interacción principal.

En cuanto al eslabón de **desarrollo tecnológico**, en el modelo de Porter es una actividad de apoyo para los procesos de producción. En Uber estas actividades son la base del negocio y posibilitan que toda la estructura pueda funcionar adecuadamente, sin dudas es una actividad crítica que en el modelo de negocio de Uber es primaria y no de apoyo.

Por último, la **administración de recursos humanos** y la **infraestructura de la empresa** se alinean mejor con el modelo de Porter, ya que Uber como cualquier otra organización, requiere de una estructura corporativa y de procesos para gestionar su personal, coordinar sus operaciones y garantizar el cumplimiento de regulaciones y normativas.

En conclusión, la cadena de valor de Porter no resulta adecuada para describir las actividades que se desarrollan en la empresa Uber, ya que al estar pensada para organizaciones industriales, incluye actividades que no tienen relevancia en este modelo de negocio de plataforma y omite otras actividades que son fundamentales en este tipo de negocio de plataforma digital.

CAPÍTULO III: REINTERPRETACIÓN DE CADENA DE VALOR

En este capítulo se propone una reinterpretación de la Cadena de Valor de Michael Porter para su aplicación en los modelos de negocio de plataformas digitales.

En primer lugar, se presenta el modelo reinterpretado gráficamente, mediante una cadena de valor reinventada y con una representación gráfica novedosa. Posteriormente, se desarrolla cada una de las actividades de esta cadena, destacando las principales diferencias con la Cadena de Valor original de Porter

1. CONTEXTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA REINTERPRETACIÓN

A partir de la investigación realizada sobre los modelos de negocio de plataformas digitales, tanto desde un enfoque teórico como a través del estudio del caso de Uber, hemos analizado las particularidades de estos modelos y su relación con las actividades de la cadena de valor de Michael Porter.

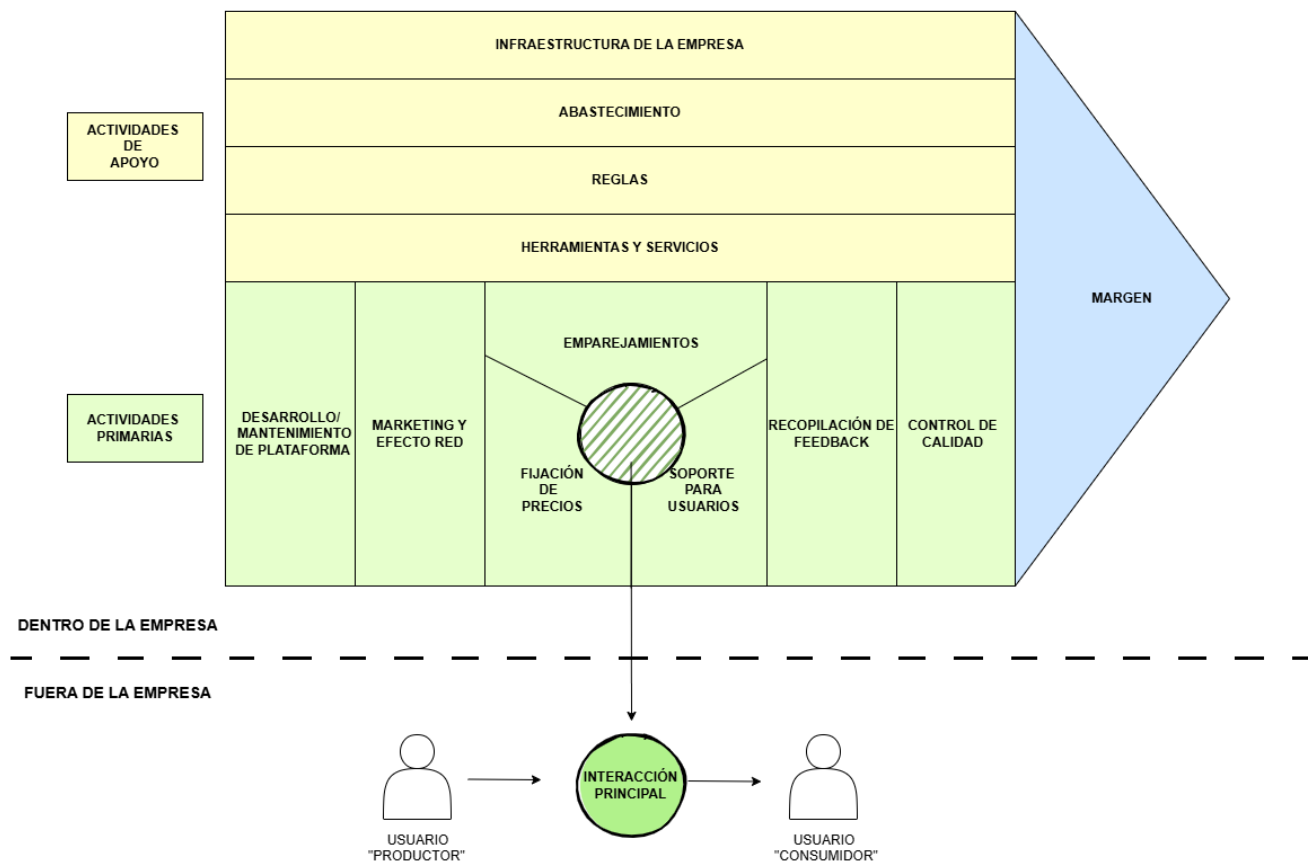
Durante este proceso, identificamos diversas dificultades al intentar aplicar el esquema original de Porter a Uber, lo que nos permitió comprender las limitaciones del modelo tradicional en este contexto.

En función de estas observaciones, proponemos una reinterpretación de la cadena de valor adaptada a los modelos de negocio de plataformas digitales.

El propósito de esta propuesta es que el modelo refleje adecuadamente las actividades clave que se desarrollan en este tipo de negocios, permitiendo un análisis más preciso de su funcionamiento y de los mecanismos a través de los cuales generan valor, ya que los mismos no se ajustan completamente a la estructura planteada por Porter para empresas tradicionales.

2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL MODELO PROPUESTO

Gráfico N° 5. Cadena de Valor para modelos de negocio de plataforma digital



Fuente: Elaboración propia

3. UN PRIMER VISTAZO: ESTRUCTURA Y PARTICULARIDADES DEL MODELO.

Como se puede observar esta propuesta constituye una cadena de valor completamente modificada. En donde se conservan los tres elementos básicos de la cadena de Porter como son las actividades primarias, actividades de apoyo y el margen.

Sin embargo, al analizar cada uno de estos elementos, se puede observar que las actividades han experimentado modificaciones significativas.

Las **actividades de apoyo** mantienen una estructura gráfica similar a la de la cadena tradicional. Además, se conservan la infraestructura de la empresa y el abastecimiento, ya que como se desarrollará a continuación, siguen desempeñando un papel relevante en este tipo de modelo de negocio.

Por otro lado, las dos actividades restantes corresponden a funciones completamente nuevas, incorporadas debido a su importancia para brindar apoyo a la cadena de valor en los modelos de negocio de plataformas digitales.

Las **actividades primarias** han sido completamente reinterpretadas, lo cual resulta lógico si consideramos que el foco de las empresas de plataformas digitales es radicalmente distinto al de las empresas tradicionales contempladas por Porter. Como hemos desarrollado previamente, en los modelos de negocio de plataformas digitales, todas las actividades están orientadas a garantizar que los usuarios puedan conectarse entre sí de manera efectiva. En contraste, en las empresas industriales analizadas por Porter, el foco está en la producción de bienes o servicios y sus actividades se estructuran en torno a ese objetivo.

En este nuevo modelo pueden identificarse siete actividades primarias, todas modificadas respecto a las originales. Aunque las dos primeras y las dos últimas mantienen la disposición gráfica del modelo de Porter, en el centro se presentan cambios significativos.

Las tres actividades primarias en el centro del gráfico tienen una disposición distinta, organizadas alrededor de un círculo central que simboliza a la interacción principal. Esta disposición se debe a que las actividades están íntimamente relacionadas con la transacción principal, realizándose en ocasiones de manera simultánea a ella.

La interacción o transacción principal, representada en el centro de la cadena, es el intercambio que ocurre entre los usuarios afiliados a la plataforma. Este intercambio es la razón por la cual los usuarios se unen a la plataforma y el objetivo central de la empresa es garantizar que se realice de manera exitosa, permitiendo que ambas partes obtengan lo que buscan.

Como se puede observar en el modelo, la interacción principal está desplazada desde el centro de la cadena de actividades hacia fuera de los límites de la empresa. Esto se debe a que, como se ha mencionado anteriormente, dicha interacción no suele ocurrir dentro de la empresa ni forma parte directamente de ella. En su lugar, cuando esta interacción se lleva a cabo, la empresa se limita a realizar las tres actividades primarias del centro, dejando la interacción en manos de los usuarios, quienes interactúan entre sí y asumen roles que pueden variar, siendo los más comunes los de productor y consumidor. Esta dinámica queda representada en la parte inferior de la cadena.

4. CADENA DE VALOR PARA MODELO DE NEGOCIOS DE PLATAFORMA DIGITAL

4.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Desarrollo y mantenimiento de la plataforma: El funcionamiento de un modelo de negocio de plataforma depende de la existencia de una infraestructura tecnológica que permita la interacción

entre los participantes y el desarrollo de las demás actividades. Para ello, es fundamental la creación de una interfaz digital que facilite estas interacciones, seguida de un mantenimiento y actualización constantes que aseguren su correcto funcionamiento y adaptación a nuevas necesidades.

Estas tareas son llevadas a cabo por desarrolladores y programadores, quienes suelen trabajar de manera incremental siguiendo la metodología del Producto Mínimo Viable, conocida como MVP, por sus siglas en inglés. Este enfoque permite evitar desarrollos a gran escala desde el inicio, facilitando la experimentación con menores inversiones de tiempo y recursos (Krawczyk Ross, s.f.).

De este modo, este es el “primer eslabón” de esta cadena reinterpretada, ya que para que las demás actividades puedan llevarse a cabo, es imprescindible que la plataforma esté operativa y con un mantenimiento constante.

A primera vista, podría vincularse con el desarrollo tecnológico que Porter incluye en su cadena de valor. Sin embargo, mientras que Porter lo considera una actividad de apoyo enfocada en la mejora de productos industriales o procesos de producción, en este caso se trata de una actividad primaria y esencial en este tipo de modelo de negocio. Sin la plataforma, no pueden desarrollarse las demás actividades, razón por la cual se ha ubicado en primer lugar.

Sin embargo, es importante señalar que el desarrollo y mantenimiento de la plataforma no ocurre solo en una etapa inicial, sino que se lleva a cabo de manera continua a lo largo del tiempo, en paralelo con las demás actividades de la cadena.

Marketing y efecto red: Esta actividad se vincula con “mercadotecnia” del modelo de Porter ya que, esta función sigue siendo esencial en las empresas de plataforma digital para promover la visibilidad, atraer usuarios y dar a conocer la propuesta de valor. De esta manera, es posible identificar las funciones clásicas de mercadotecnia que desempeñan un papel fundamental en la generación de demanda y en la diferenciación frente a la competencia.

En este eslabón se incluye también el efecto red, debido a la importancia de gestionar este fenómeno en los modelos de negocio de plataforma digital.

Los efectos de red inciden en la creación de valor de la plataforma de forma positiva o negativa. A medida que varía la base de usuarios, este efecto puede generar un aumento de la percepción de valor, creando así un círculo virtuoso de atracción de nuevos usuarios, o por el contrario, puede reducir el valor percibido por los usuarios y generar un círculo vicioso de pérdida de usuarios.

Es por esto que resulta crucial entender y gestionar el efecto red para mantener la cantidad adecuada de usuarios, que garantice el funcionamiento eficiente de la plataforma.

De esta manera, la gestión del efecto red tiene que ver con diseñar estrategias que fomenten la participación de los distintos lados de la plataforma y optimicen la interacción entre ellos, buscando maximizar los efectos positivos y disminuir los negativos. Para lograrlo, las plataformas digitales

pueden implementar incentivos económicos, como descuentos, cupones o beneficios durante ciertos periodos de tiempo, aplicados directamente a los usuarios de cada lado. Esta estrategia es eficaz para incentivar el uso de la plataforma en los lados donde la participación es más baja o cuando se necesita aumentar la actividad en alguno de los segmentos del mercado.

Por otro lado, es esencial gestionar los efectos de red negativos. Esto implica por ejemplo, monitorear la saturación de usuarios en los diferentes lados de la plataforma, evitando la sobrecarga en alguno de los segmentos que pueda deteriorar la calidad de la experiencia para los usuarios. Estrategias como la moderación del acceso o la mejora continua de la interfaz de usuario pueden ayudar a mitigar estos efectos adversos.

Asimismo, es fundamental optimizar la interacción entre los distintos lados de la plataforma. Esto garantiza que el valor generado por cada nuevo participante sea tangible y percibido por los demás usuarios, contribuyendo así a fortalecer el círculo virtuoso de creación de valor.

En resumen, este eslabón de la cadena no solo mantiene la importancia de la mercadotecnia tradicional, sino que la amplía al integrar los efectos de red como un factor clave para asegurar que la plataforma alcance masa crítica y se mantenga competitiva en el tiempo.

Emparejamientos: Los modelos de negocio de plataformas digitales operan como infraestructuras tecnológicas que facilitan la conexión e interacción entre usuarios de distintos lados de la plataforma, permitiéndoles satisfacer sus necesidades complementarias a través de la denominada “interacción principal”.

Para que este intercambio se concrete, la empresa debe desempeñar un rol de mediadora, asegurando emparejamientos adecuados entre usuarios cuyas necesidades se complementen.

Este proceso, conocido como *match*, es una actividad clave para garantizar el éxito de la interacción principal, ya que facilita conexiones efectivas entre usuarios, optimizando el intercambio de valor y mejorando la experiencia en la plataforma.

Esta función suele estar integrada en las plataformas digitales y emplea tecnologías avanzadas para procesar datos, identificar coincidencias y facilitar conexiones, agilizando así el emparejamiento entre usuarios y mejorando la eficiencia de las interacciones en la plataforma.

Fijación de precios: La fijación de precios es una actividad fundamental en los modelos de negocio de plataformas digitales, ya que determina cómo se establecen los valores monetarios que rigen las transacciones dentro del ecosistema.

De acuerdo con Taipale et al. (2020), la fijación de precios es un elemento clave en estos modelos e implica definir cuánto están dispuestos a pagar tanto consumidores como productores por la intermediación de la plataforma. Esta decisión impacta directamente en la generación de ingresos y en la dinámica de participación de los distintos lados del mercado.

En muchas plataformas, la fijación de precios no sólo se limita a establecer las tarifas por el uso de sus servicios, sino que también puede incluir la determinación del precio que los consumidores abonarán a los productores o la implementación de métodos para su cálculo.

Respecto a esto algunas plataformas fijan precios de manera centralizada, mientras que otras permiten que las partes acuerden los montos de manera autónoma. En este último caso, la plataforma puede desempeñar un rol indirecto proporcionando herramientas o algoritmos de recomendación para orientar a los usuarios en la determinación de precios justos y competitivos.

La importancia de esta actividad dentro de la reinterpretación de la cadena de valor de Porter para plataformas digitales radica en que la estructura de precios influye en la atracción y retención de usuarios en los distintos lados del mercado. Una estrategia de precios efectiva puede incentivar la participación de más productores, atraer a un mayor número de consumidores y garantizar un equilibrio que haga sostenible la operación de la plataforma.

Por estas razones, consideramos la fijación de precios como una actividad primaria en los modelos de negocio de plataformas digitales. No solo es esencial para la sostenibilidad financiera de la plataforma, sino que también influye en la dinámica del ecosistema digital.

Soporte para los usuarios: En los modelos de negocio de plataformas digitales, la interacción principal entre los usuarios se desarrolla sin la intervención directa de la empresa. Esto significa que la compañía no participa activamente en la prestación del servicio o la entrega del producto, estas actividades son llevadas a cabo por los propios usuarios que asumen los roles de productores y consumidores.

Mientras la interacción principal tiene lugar entre los usuarios, la empresa trabaja para garantizar que la relación entre las partes se desarrolle de forma eficiente y alineada con los estándares requeridos. Para esto es fundamental que la empresa brinde soporte a ambas partes durante las distintas etapas del proceso.

El soporte para los usuarios puede manifestarse antes o durante la interacción principal. Antes de la transacción, la plataforma puede ofrecer orientación y herramientas que faciliten la preparación de los productores, asegurando que cumplan con los requisitos establecidos y optimicen su desempeño dentro del ecosistema digital. Durante la interacción, aunque la plataforma no intervenga directamente, puede proporcionar asistencia en caso de inconvenientes, como sistemas de resolución de conflictos, atención en tiempo real o recursos informativos.

Si tomamos como referencia la clasificación de Porter, que distingue entre actividades primarias y de apoyo, podría parecer que esta actividad pertenece al segundo grupo debido a su función de soporte a la interacción principal. Sin embargo, las actividades de apoyo, según Porter, existen para sustentar a las primarias, lo que no ocurre en este caso. Las actividades de soporte

mencionadas aquí no respaldan ninguna actividad primaria, sino que están dirigidas a facilitar la interacción principal. Esta última no puede considerarse una actividad primaria, ya que se desarrolla fuera de la empresa y sin su intervención directa. Por lo tanto, lejos de ser actividades de apoyo, estas constituyen una actividad primaria en sí mismas.

Esta actividad es clave dentro de estos modelos de negocio, ya que constituye una función primaria esencial para asegurar que las interacciones se lleven a cabo de forma adecuada y en línea con los estándares definidos por la empresa.

Recopilación de feedback: Abarca aquellas actividades relacionadas a la planeación, diseño e implementación constante de mecanismos de retroalimentación que les permiten a los usuarios expresar su experiencia en la interacción principal.

Dado que en los modelos de negocio de plataforma la empresa no está directamente involucrada en la interacción principal y considerando lo crucial que es ésta para la satisfacción de los usuarios, resulta esencial contar con mecanismos que permitan obtener, de manera inmediata tras la interacción, toda la información pertinente a ese contacto, de manera que esta pueda ser analizada y tomada en cuenta en la posterior actividad de control de calidad.

Para ello, las empresas utilizan herramientas como encuestas, sistemas de calificación, canales de opiniones y otros medios para recopilar la información que los usuarios deseen proporcionar.

Estas herramientas también funcionan como un canal para que los usuarios puedan expresar sus reclamos o disconformidades, actuando como una vía de comunicación crucial que estrecha la relación entre la empresa y los clientes. Este aspecto es especialmente relevante, dado que la naturaleza impersonal de la plataforma puede generar una sensación de distancia. Por ello, es fundamental mantenerse cercano a los usuarios, asegurando que sus opiniones sean valoradas, lo que también incentiva su participación activa y fortalece la conexión con la empresa.

También, estos mecanismos pueden contribuir a mejorar la reputación de la plataforma al brindar transparencia haciendo públicas las opiniones de los usuarios.

De este modo, la recopilación de las opiniones de los usuarios se convierte en un eslabón primario de la cadena de valor, esencial para el buen funcionamiento de este modelo de negocio. Implica actividades clave para detectar de manera eficaz cómo fue la experiencia de los usuarios, asegurando que esta información quede debidamente registrada y lista para el desarrollo de las actividades de control de calidad.

Control de calidad: El control de calidad constituye el último eslabón primario e incluye actividades destinadas a supervisar la experiencia del usuario y cuando sea necesario, implementar medidas correctivas para garantizar que tanto las operaciones de la empresa como las interacciones entre los usuarios se desarrollen adecuadamente.

Para lograr esto, se analiza constantemente la información obtenida a través de la retroalimentación de los usuarios. En caso de ser necesario, se diseñan e implementan medidas correctivas para solucionar cualquier inconveniente que pueda afectar la satisfacción del cliente.

Algunas de estas mejoras pueden implicar actualizaciones en la plataforma, lo que da lugar a un nuevo ciclo dentro de la cadena de actividades y permite una iteración que optimiza su funcionamiento.

Además, este proceso contribuye a la mejora continua del modelo de negocio, facilitando ajustes que refuercen la propuesta de valor de la plataforma y fortalezcan su reputación en el mercado.

Dentro de este eslabón también se incluyen aquellas actividades destinadas, en la medida de lo posible, a verificar la calidad de los activos físicos involucrados en la prestación de servicios o ventas, así como el desarrollo de mecanismos de control que aseguren estándares mínimos de seguridad y desempeño. Estas medidas permiten garantizar que los participantes cumplan con los requisitos establecidos, contribuyendo a una experiencia confiable y alineada con las expectativas de los usuarios.

En definitiva, el control de calidad representa una actividad primaria dentro de la cadena de valor, asegurando que la retroalimentación de los usuarios se traduzca en mejoras concretas. Además, representa la última actividad de su ciclo de actividades, de manera que lo que se decida en esta etapa funciona como directriz para iniciar nuevamente con la primera actividad de la cadena de valor.

4.2 ACTIVIDADES DE APOYO

Abastecimiento: En los modelos de negocio de plataformas digitales, la actividad de abastecimiento presenta diferencias respecto a las empresas tradicionales que considera Porter en su modelo.

Dado que estas plataformas no producen bienes ni prestan servicios directamente, el abastecimiento es considerablemente más reducido. Como resultado, ciertas compras, como insumos, materias primas y algunos activos como maquinaria o equipos, pierden relevancia. De hecho, muchos de estos activos suelen estar en manos de los socios o usuarios de la plataforma, lo que implica que la empresa no posee directamente algunos recursos críticos.

A pesar de la menor adquisición, sigue siendo necesaria cierta actividad de abastecimiento, aunque en una escala más limitada.

En este sentido, resulta interesante ampliar el alcance de esta actividad para incluir no solo la adquisición de bienes y servicios, sino también la gestión de acuerdos con los usuarios que aportan

sus propios recursos. Así, el abastecimiento en estos modelos no solo abarca los activos que la empresa adquiere directamente, sino también aquellos que obtiene de forma indirecta a través de su ecosistema de socios y usuarios.

Infraestructura de la empresa: La infraestructura de la empresa en los modelos de negocio de plataformas digitales abarca un conjunto de actividades esenciales para su funcionamiento y gestión, al igual que en cualquier otra organización.

Entre ellas se incluyen la administración general, recursos humanos, la gestión financiera, la contabilidad, los asuntos legales y otras funciones necesarias para coordinar y sostener la operación de la empresa. De este modo, este eslabón se mantiene en línea con el modelo original de Porter, actuando como una actividad de apoyo clave para que las empresas bajo este modelo de negocio puedan ejecutar sus actividades primarias sin inconvenientes.

Reglas: Las reglas constituyen una actividad de apoyo fundamental dentro de los modelos de negocio de plataformas digitales, ya que permiten orquestar el ecosistema y guiar el comportamiento de los usuarios (Taipale et al., 2020).

A diferencia de los modelos de negocio tradicionales, en los que la empresa ejerce un control más directo sobre sus operaciones, las plataformas digitales dependen de la regulación a través de reglas que establecen la participación, las interacciones y la resolución de conflictos para asegurar el correcto desarrollo de las transacciones (Parker y Van Alstyne, 2014).

Estas reglas no solo establecen las condiciones de acceso y operación dentro de la plataforma, sino que también representan importantes herramientas que la empresa utiliza para influir en la calidad del servicio que los usuarios productores brindan a los consumidores.

En este sentido, esta actividad de apoyo abarca todas las tareas relacionadas con la planificación, creación e implementación de reglas que permitan coordinar la interacción entre los distintos actores del ecosistema.

De esta manera, un diseño de reglas adecuado no solo contribuye a la eficiencia y estabilidad de la plataforma, sino que también puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva al optimizar la coordinación y el funcionamiento en la plataforma.

Herramientas y servicios: Este eslabón de apoyo incluye todas las actividades dirigidas a proporcionar a los usuarios las herramientas, principalmente tecnológicas, necesarias para facilitar sus actividades dentro de la plataforma y en sus interacciones principales.

Estas herramientas y servicios permiten a los productores crear y entregar productos de calidad, así como optimizar sus procesos de comercialización.

Las plataformas digitales no solo actúan como intermediarios que conectan oferta y demanda, sino que también brindan toda la infraestructura y recursos que potencian la actividad de los participantes.

Dentro de estas herramientas podemos encontrar aquellas que facilitan la gestión de pedidos, que colaboran con el procesamiento de pagos, funciones que favorecen la seguridad, como sistemas de verificación y monitoreo de interacciones, las que facilitan la comunicación entre los usuarios o aquellas que colaboran con la transparencia en las interacciones.

Estas funcionalidades no solo optimizan la operación de la plataforma, sino que también fortalecen el valor que ofrece a sus usuarios.

CONCLUSIÓN

En el presente trabajo de investigación se propuso como objetivo principal identificar las dificultades que surgen al aplicar la Cadena de Valor de Michael Porter a los modelos de negocio de plataformas digitales y desarrollar una reinterpretación de esta herramienta para adaptarla a dicho contexto.

Para ello, se llevó a cabo un análisis basado en revisión teórica y en el estudio de caso de la empresa Uber, lo que permitió examinar las particularidades de estos modelos de negocio y su impacto en la estructura tradicional de la Cadena de Valor.

A través de la revisión teórica, se evidenció que los modelos de negocio de plataforma digital presentan diferencias significativas con respecto a los modelos tradicionales considerados en la Cadena de Valor de Porter. Mientras que esta herramienta fue concebida para organizaciones predominantemente industriales con actividades manufactureras, las plataformas digitales se basan en la intermediación y la gestión de interacciones entre usuarios, lo que implica un conjunto de actividades radicalmente distintas a las de dichas empresas.

El estudio de caso de Uber permitió ilustrar estas diferencias. Al intentar aplicar el modelo tradicional de la Cadena de Valor a esta empresa, se hizo evidente que sus actividades, tanto primarias como de apoyo, no se correspondían con la estructura propuesta por Porter. Esto confirmó la necesidad de adaptar el modelo para representar con mayor precisión las dinámicas de los modelos de plataformas digitales y evidenció las dificultades que surgen al aplicar dicha herramienta en este tipo de empresas.

De este modo, quedó demostrado que la Cadena de Valor de Porter, si bien sigue siendo un marco analítico valioso, requiere modificaciones significativas para su aplicación en plataformas digitales. A partir de la investigación teórica y el estudio de caso contrastado con la teoría, fue posible desarrollar una reinterpretación de la Cadena de Valor, ajustando sus actividades para permitir un análisis más preciso del funcionamiento de estos modelos de negocio. El resultado fue una versión modificada de la Cadena de Valor, tanto en su representación gráfica como en sus contenidos, que ofrece un marco más adecuado para el estudio de los modelos de negocio de plataforma digital.

Finalmente, se plantea la posibilidad de profundizar esta investigación mediante la evaluación de la aplicabilidad del modelo reinterpretado en diferentes tipos de plataformas digitales. También, se plantea la oportunidad de seguir cuestionando la vigencia de la Cadena de Valor de Porter en el contexto de los nuevos modelos de negocio, lo que podría contribuir al desarrollo de herramientas

analíticas más precisas para comprender y evaluar la creación de valor en organizaciones que difieren de aquellas consideradas por Porter en su modelo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, Rosalía. (2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 231-258.
- Alonso, Gustavo (2008). *Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Palermo Business Review, Volumen (2), pp. 83 – 96
- Appscrip (2023). Dentro de la infraestructura y la tecnología de Uber. <https://appscrip.com/es/blog/inside-uber-tech-stack-and-infrastructure/>
- Ardila Franco (2024). Comportamiento del consumidor en la economía colaborativa: Un marco teórico y agenda de investigación. *Palermo Business Review*, (29), 9–24.
- Barnes Javier (2017). Un falso dilema: taxis vs. Uber. *Diario La Ley*, 8942. Wolters Kluwer España. https://www.researchgate.net/profile/Javier-Barnes/publication/319141676_UN_FALSO_DILEMA_TAXIS_VS_UBER_Diario_La_Ley_N_8942_Seccion_Tribuna_16_de_Marzo_de_2017_Editorial_Wolters_Kluwer/links/599477e40f7e9b98953af523/UN-FALSO-DILEMA-TAXIS-VS-UBER-Diario-La-Ley-N-8942-Seccion-Tribuna-16-de-Marzo-de-2017-Editorial-Wolters-Kluwer.pdf
- Bhuiyan Johana y Duncan Pamela (2022). La línea de tiempo de la agresiva expansión de Uber: Del eureka a la dominación global. The Guardian. <https://la-lista.com/the-guardian/desde-el-eureka-hasta-la-dominacion-global-la-linea-de-tiempo-de-la-expansion-de-uber?utm>
- Bold Narratives (2024). Redefiniendo la categoría: cómo Uber alteró un mercado y redefinió el transporte. <https://www.boldnarratives.com/knowledge-center/how-uber-disrupted-a-market-and-redefined-transportation>
- Díaz Espina Carolina (2013). *Modelos de negocio y medios online: aproximación teórica a la cuestión*. Revista Razón y palabra. Número 82. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4758941>
- Carvajal Cajas Carlos José. *Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichinch* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>
- Chaves Alba (2024). Historia de Uber: nacimiento, crecimiento... y crisis de la app que revolucionó la movilidad urbana. Marketing4ecommerce <https://marketing4ecommerce.net/historia-de-uber-como-se-creo/?utm>
- Chodnik Maciej (2024). Marketing de Uber: comprender la estrategia y su eficacia. Gamerseo. <https://gamerseo.com/blog/uber-marketing-understanding-the-strategy-and-its-effectiveness/>
- Clavei. (s.f.). ¿Qué es B2C? Clavei. <https://www.clavei.es/que-es/b2c/>
- Codagnone y Martens (2016). *Scoping the sharing economy: Origins, definitions, impact and regulatory issues* (Digital Economy Working Paper 2016/01, JRC100369). Institute for Prospective Technological Studies.

- Comm Joel (2024). *Efectos de red*. <https://www.adoxy.com/es/terms/network-effects/>
- Cuofano Genaro (2024). Empleados de Uber. Four Week MBA. <https://fourweekmba.com/es/s%C3%BAper-empleados/>
- Currier (2019). The Intentional Network Effects of Uber. NfX. Recuperado de: <https://www.nfx.com/post/the-network-effects-map-nfx-case-study-uber>
- Da Silva y Núñez (2021). *La era de las plataformas digitales y el desarrollo de los mercados de datos en un contexto de libre competencia*. Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/173), Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- De Keyser Arne, Recordatorios Christophe y Schepers Jeroen (2024). Research: How Ratings Systems Shape User Behavior in the Gig Economy. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2024/04/research-how-ratings-systems-shape-user-behavior-in-the-gig-economy>
- Eckhardt, Houston, Jiang, Lamberton, Rindfleisch y Zervas, G. (2019). Marketing in the sharing economy. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1177/0022242919861929>
- ESIC (2023). ¿Qué es un prosumidor y qué relevancia tiene para las marcas? Ejemplos. Recuperado el 28/11/2024 de: <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/que-es-un-prosumidor-ejemplos-c>
- Evans, David S. and Schmalensee (2016). The New Economics of Multi-Sided Platforms: A Guide to the Vocabulary. <https://ssrn.com/abstract=2793021> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2793021>
- Faster Capital. (s.f.). Masa crítica: alcanzar la masa crítica y encender el efecto de red. *Faster Capital*. <https://fastercapital.com/es/contenido/Masa-critica--alcanzar-la-masa-critica--encender-el-efecto-de-red.html>
- Ferrer y Maudes Gutiérrez (2019). Un futuro para la economía colaborativa y los nuevos modelos de negocio en las plataformas digitales. *Cuadernos económicos de ICE*, 97, 155-185.
- García Hombrebueno Esther (2018). *“La economía colaborativa: una propuesta de eficiencia económica de base compartida”*. Universidad Pontificia Comillas.
- Geprom. (s. f.). *¿Qué es la empresa industrial?* Geprom. Recuperado el 17 de noviembre de 2024, de <https://www.geprom.com/diccionario/que-es-la-empresa-industrial/#:~:text=Una%20empresa%20industrial%20es%20una,de%20procesos%20organizados%20de%20producci%C3%B3n>
- Gil Carlos (2018). El modelo de negocio de Uber (Canvas). Astucia Empresarial. <https://astuciaempresarial.com/el-modelo-de-negocio-de-uber-canvas/>
- González Reyes, R. (2022). La aparición del prosumidor en la cultura digital: contextos y condiciones. En *Acercamientos epistemológicos, históricos y metodológicos a la cultura digital* (pp. 68-86). Editorial Universidad Pontificia Bolivariana. <http://doi.org/10.18566/978-628-500-072-0>

-Grosz Martin (2023). Trabajar con el auto: cómo ganar \$500.000 al mes manejando para Uber, Cabify, DiDi o InDrive. Clarín. https://www.clarin.com/servicios/trabajar-auto-ganar-500-000-mes-manejando-uber-cabify-didi-indrive_0_7hOvfaHbck.html?srsId=AfmBOOrLmFpM5NzN4B9tkXwb9fpyXW_WnKxHldp96nniFJaLEZywwApN

-Guadagno Facundo y Ferraro Santiago (2021). Uber y la economía colaborativa: Un caso de regulación cautiva. *Libertas: Segunda Época*, 6(1).

- Guillén Navarro Nicolás Alejandro (2018). El arrendamiento de vehículos con conductor (VTC) y su entramado jurídico: el avance de Uber, Cabify y la economía colaborativa. *Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica. Nueva Época*, (9), 128-147.

- Hernández Bataller, B. (2014). Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre *Consumo colaborativo o participativo: un modelo de sostenibilidad para el siglo XXI* (Dictamen de iniciativa). C 177/01, Comité Económico y Social Europeo.

-Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2021). *Estudio sobre plataformas digitales y sus modelos de negocios*. Ciudad de México. <https://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/autoridad-investigadora/estudiosobreplataformasdigitalesysusmodelosenegocios4003.pdf>

-James Brendan (2016). Uber se rinde y abandona el mercado de transportes en China. VICE World News. <https://www.vice.com/es/article/uber-rinde-abandona-mercado-transportes-china/>

- Jarne Muñoz Pablo (2016). El prosumidor como figura clave en el desarrollo del derecho del consumo derivado del mercado digital. *Revista CESCO de Derecho de Consumo*, 19, 41-51.

- Jarne Muñoz, Pablo (2019). *Economía colaborativa y plataformas digitales* (1ª ed.). Editorial Reus.

-Johnson Nicholas (s.f). La transacción central: cómo las plataformas facilitan el intercambio. Aplicco. Recuperado el día: 13/01/2025 de <https://www.applicoinc.com/blog/core-transaction-platforms-facilitate-exchange/>

- Katariya Jayanti (2024). A Complete Guide to Uber App Features for Daily Commutes. Moon Technolabs. <https://www.moontechnolabs.com/blog/uber-app-features/>

-Kaur Harjyot (2024). La historia de éxito de Uber: de la idea a una valoración de 80.000 millones de dólares. ValueAppz. <https://www.valueappz.com/blog/uber-success-story>

-Krawczyk Ross (s.f). Cómo crear una aplicación como Uber en 6 pasos: una guía completa. RST. <https://www.rst.software/blog/how-to-build-an-app-like-uber-in-6-steps-a-complete-guide>

-Lozano Chaguay, Caicedo Flores, Fernández Bayas y Onofre Zapata (2019). *El modelo de negocio: Metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales*. *Revista Ciencia e Investigación*, 4(CIEIS2019). <https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>

- Instituto Federal de Telecomunicaciones. (2021). *Estudio sobre plataformas digitales y sus modelos de negocios*. Ciudad de México. <https://www.ift.org.mx/sites/default/files/contenidogeneral/autoridad-investigadora/estudiosobreplataformasdigitalesysusmodelosdenegocios4003.pdf>
- Legarreta Elizabeth (2019). La duda del millón: ¿Por qué Uber no te empareja con los conductores más cercanos a tu ubicación?. Fayer Wayer. https://www.fayerwayer.com/2019/06/uber-conductores-cercanos/#google_vignette
- López Sánchez, J. I., y Arroyo Barrigüete, J. L. (2006). *Externalidades de red en la economía digital: Una revisión teórica*. *Economía industrial*, 361, 21-32.
- Lung Natalie y Coppola Gabrielle (2024). Uber se asociará con BYD para poner a sus conductores en 100 mil vehículos eléctricos. Infobae. <https://www.infobae.com/wapo/2024/08/01/uber-se-asociara-con-byd-para-poner-a-sus-conductores-en-100-mil-vehiculos-electricos/>
- Marketing Insider Review (s.f). Estrategia de marketing de Uber: cómo alcanzó su éxito. <https://marketinginsiderreview.com/estrategia-marketing-uber-como-alcanza-exito/>
- Masson (2024). *Airbnb's drive for quality: An in-depth review for hosts*. Rental Scale-Up. Recuperado de <https://www.rentalscaleup.com/airbnbs-drive-for-quality-an-in-depth-review-for-hosts/>
- Muurinen Mira (2024). How to build a peer-to-peer marketplace. Sharetribe. https://www.sharetribe.com/how-to-build/peer-to-peer-marketplace/?utm_source
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw Hill.
- Moazed Alex (s.f). *Platform business model – Definition | What is it? | Explanation*. Applico. Recuperado el 13/01/2025, de <https://www.applicoinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/>
- Molina, V., Armenteros, M., Plascencia, Ó., Barquero, J., & Martínez, H. (2014). *Modelo de negocio de las Mipyme: un análisis desde la percepción de directivos de la Comarca Lagunera*. *Revista Internacional Administración & Finanzas (RIAF)*, 7(3), 37-56.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). *The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective*. *Journal of Business Research*, 58(6), Elsevier, 726-735
- Naranjo Rivera, Olandy (2015). *Propuesta de un modelo de negocio desde el emprendimiento social*. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, vol. V, núm. 1, enero-junio, pp. 35-50.
- Nayyar Gaurav, Vorisek Dana y Yu Shu (2023). *Éste es el papel que puede desempeñar el sector servicios en la transformación de las economías*. Recuperado el día 19/11/2024 de: <https://www.weforum.org/stories/2023/03/this-is-the-role-the-services-sector-can-play-in-transforming-economies/>
- Organimi (s.f). Estructura organizativa de Uber. <https://www.organimi.com/organizational-structures/uber/>

-Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: Wiley.

- Parker Geoffrey y Van Alstyne Marshall (2014). "Platform Strategy Survey" . The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management.
<https://ssrn.com/abstract=2439323> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2439323>

- Pintor Juan Luis (2023). Prosumidor marketing con ejemplos. Stamina. Recuperado 28/11/2024 de: <https://staminamarketing.com/blog/prosumidor-marketing-ejemplos/>

-Porter, Michael (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial Rei Argentina.

-Programa de Ciudades de CIPPEC (2018). Ciudad digital: Claves para entender la Economía Colaborativa y de plataformas en ciudades, Buenos Aires: CIPPEC.

-Robayo-Botiva, D. M. (2023). Modelos de negocio B2C en comercio electrónico (Generación de contenidos impresos N.º 106). Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.
<https://doi.org/10.16925/gclc.53>

-Ruggieri, Savastano, Scalingi, Bala, & D'Ascenzo (2021). *The impact of Digital Platforms on Business Models: an empirical investigation on innovative start-ups*.

- Taipale-Erävala, K., Salmela, E., & Lampela, H. (2020). Towards a new business model canvas for platform businesses in two-sided markets. *Journal Name*, 8(3), 107-125.

-Tappata Mariano (2018). La economía Uber. Blog de economía del sector público.
<https://www.blogeconosp.econo.unlp.edu.ar/2018/11/05/la-economia-uber/>

-The App Solutions (2024). Under the Hood of Uber: the Tech Stack and Software Architecture.
<https://theappsolutions.com/blog/development/uber-tech-stack/>

- Uber (s.f, a). Cómo se calculan las tarifas. <https://www.uber.com/ar/es/u/siguientes-viajes-2/>

-Uber (s.f, b). Requisitos para los vehículos en Argentina.
<https://www.uber.com/ar/es/drive/requirements/vehicle-requirements/>

-Uber (s.f,c). Explicación sobre la tarifa por adelantado de Uber. <https://www.uber.com/ar/es/ride/how-it-works/upfront-pricing/>

- Uber (s. f, d). Equipo ejecutivo. <https://www.uber.com/ar/es/about/leadership/nikki-krishnamurthy/>

-Uber (s.f,e). Requisitos para manejar con Uber.
<https://www.uber.com/ar/es/drive/requirements/>

-Uber (2018). Descubrí la importancia de la calificación en Uber. <https://www.uber.com/es-AR/blog/calificacion-en-uber/>

-Uber (2021, a). Funcionamiento de la app de Uber para conductores. <https://uber.app.box.com/s/1e4l3gjieqvghe2t2023yjddsn68ormz?uclid=b74b7344-ee9-46b3-ae4-188d37850575>

-Uber (2021, b). Guías comunitarias de Uber América Latina y el Caribe. <https://www.uber.com/legal/es/document/?name=general-community-guidelines&country=argentina&lang=es>

-Valora Analitik (2024). Ingresos de Uber crecieron un 20 % en el tercer trimestre de 2024. Yahoo Finanzas. https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/ingresos-uber-crecieron-20-tercer-233000272.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLnNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAIyDmHrcsAsvHY6RrOIZyzTm4HpWVJ86_9j2XYE5abEhpXctUly93nENsehQsKt6a6_58jTJSDRizs4fb_JWSzeNCuGcTfnUcQ-BIARLdKqLmfYAnGHm6iQHeHIWkCXVqpXkvjXRUthYvKwPBFZng9KTdq2Cg_FUMK9kGk3Rs9A

- Voz de América (2018). Aumentan pérdidas netas de Uber durante 2017. <https://www.vozdeamerica.com/a/tecnologia-uber-perdidas-netas-2017/4255428.html>

-Zhao, Yang, von Delft, Stephan, Thomas, Anna Morgan, & Buck, Trevor (2020). *The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms*. Long Range Planning, Volume 53, Issue 4.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630118306368>

- Zukerfeld, M., & Yansen, G. (2021). Plataformas. Una introducción: la cosa, el caos humanos y flujos. *Redes*, 53, p. 4 <https://doi.org/10.48160/18517072re53.167>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 26 de Febrero de 2025



FRANCISCO ROSSI

Firma y aclaración

31.570

Número de registro

42.133.658

DNI