



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Estrategias de negocio en la era digital: Caso 2

Grupo 11
Luis Miguel Alegre
Soledad Alegría
Gonzalo Cancino
Rodrigo Dahuabe
Luciano Davico

1.- De acuerdo con la información entregada en el caso Uber v/s Didi, señalen y expliquen claramente qué tan atractiva era la industria de taxis antes de que entrara Uber y otros competidores. Justifiquen claramente sus respuestas.

El caso expuesto plantea la innovación de Uber como un modelo de negocio disruptivo, que combina la experiencia del servicio de taxis con la tecnología. Se elimina la necesidad de intermediarios al introducir una plataforma digital conectando conductores y pasajeros en tiempo real, convirtiéndose en la innovación de valor de Uber.

Esta innovación está compuesta por 3 pilares fundamentales:

Conveniencia:

- Aplicación móvil fácil de usar, accediendo al transporte con solo tocar un botón.
- Pago automático con tarjetas bancarias eliminando la necesidad del efectivo y ahorrando tiempo.
- Conocimiento de antemano del tiempo estimado de viaje

Seguridad:

- Información detallada del conductor y su calificación
- Información de la ruta y ubicación del vehículo solicitado

Flexibilidad:

- Distintos rangos de precio dependiendo del servicio

2.- De acuerdo con la información entregada en el caso, señalen y expliquen cuál es la innovación de valor de Uber. ¿Cómo crea Uber océanos azules? Justifique claramente su respuesta.

Respecto a los océanos azules, recordando que son espacios inexplorados donde la empresa se centra en crear nueva demanda y hacer irrelevante a la competencia a través de la diferenciación e innovación de valor, podemos ver que Uber crea una nueva demanda al expandir el mercado hacia algo más accesible con una mayor cobertura. Uber cambia la mentalidad de los consumidores, marcando un antes y un después a la hora de expectativas respecto a las propuestas de valor que busquen satisfacer no solo las necesidades, sino que las preferencias de los consumidores, abriendo la puerta a nuevas oportunidades como las extensiones de Uber mencionadas en el texto y a la noción del nuevo consumidor, de que a través de un clic, un deseo puede ser satisfecho.

Se transforma la industria sin limitarse a lo convencional, sino que ahora el modelo conecta conductores particulares con los clientes, ampliando la oferta de transporte disponible a través de un mercado flexible donde cualquiera con un auto adecuado y tiempo libre pudiese prestar el servicio. El tener una flota específica de autos que realicen los viajes no es necesario, tornándose irrelevante el entrar a competir en la industria de taxis y limusinas.

La innovación del sistema de precios también juega un rol clave, ya que al ajustar los precios según la demanda se alcanza un equilibrio eficiente que el mercado de taxis convencional no es capaz de gestionar.

De esta manera, Uber logra una innovación de valor al combinar tecnología, conveniencia, seguridad y flexibilidad que le permite explorar nuevos mercados donde la competencia tradicional se vuelve irrelevante.

3.- De acuerdo con la información señalada en el caso, determinen (*expliquen claramente ¿cuál es la ventaja competitiva de Uber? (*respondiendo a las siguientes preguntas:)

a)¿Cuáles son las principales ventajas competitivas de Didi en China?

Dada la alta demanda de taxis en China por la rápida urbanización de las ciudades, alta demanda por transporte público e intenso tráfico en las calles, Didi ofrece incrementar la baja oferta de taxis que hasta ese entonces existía en China, por medio de una oferta de taxis y vehículos privados (Didi Kuaidi) a menor costo y mejor servicio. En China, la distribución de taxis está regulada por sus municipios, por lo que Didi ha sido capaz de incrementar esta oferta de transporte y lograr igualar la oferta y demanda en la industria, con su flota de taxis y vehículos privados como car-pooling.

Por otra parte, Didi ha establecido alianzas con dos gigantes tecnológicas de mensajería instantánea en China, siendo aquellas WeChat Mobile QQ, pudiendo beneficiarse de bases de datos de las dos mayores redes sociales de dicho país, lo cual le permite acceder a una mayor cantidad de clientes y poder implementar mayor sofisticación, personalización y agilidad de sus servicios por medio de herramientas de inteligencia artificial, dada la extensa cantidad de datos que posee. Además, estas alianzas permiten a sus “riders” gestionar sus pagos electrónicamente por medio de WeChat Pay y QPay, lo cual facilita el uso del servicio de taxis a los habitantes de dicho país.

b)¿Cuál es el valor que le entrega la Inteligencia Artificial a estas plataformas?

El valor que aporta la inteligencia artificial a las plataformas de transporte compartido está dado por la personalización de los servicios, optimización de precios y experiencia de usuario, principalmente.

Con respecto a la personalización de sus servicios, por medio de los datos en tiempo real que proveen sus clientes, así como los datos que posee la plataforma, estas son capaces de calcular ágilmente el costo total del servicio para el usuario, la ruta más eficiente a trazar, el tiempo que se demorará, y esto siempre para el momento exacto en que el usuario pide el transporte. Además, se puede hacer analítica de clientes ofreciendo tarifas y descuentos convenientes según la actividad e historial de cada usuario con la plataforma, favoreciendo el engagement de este.

Sobre la optimización de precios, gracias a la IA se puede predecir la demanda por transporte en un rango acotado, la oferta de vehículos en dicho rango y tarifas dinámicas con respecto a las variables anteriores, mejorando la rentabilidad del servicio al capturar más ingreso para la plataforma, así como tarifas más justas para los usuarios, indexadas a la oferta y demanda.

Con respecto a la experiencia de usuario, se puede aportar valor por medio de chatbots que permitan resolver la amplia mayoría de solicitudes o reclamos que los usuarios interpongan en la plataforma, otorgando la solución más oportuna que el usuario necesita en dicho momento. Con lo anterior existe un ahorro para la plataforma en la gestión de servicio al cliente reemplazando a operadores humanos, así como escalabilidad en las respuestas (casi instantáneas) de tickets con mejor grado de satisfacción de los clientes, favoreciendo la valoración de la plataforma.

c) ¿Por qué cree usted que los gigantes tecnológicos como Apple, Baidu, Alibaba y Tencent quieren entrar al negocio del transporte compartido?

Como menciona el texto, las opciones de aplicaciones conectan la posibilidad de solicitar transporte con el pago a través de tarjetas o mas bien, el no uso de efectivo para pagar un servicio. Lo anterior muestra un precedente en la conectividad de los medios de pago con el día a día de los consumidores, permitiendo que los grandes tecnológicos simplifiquen tareas tan cotidianas, repetitivas y llenas de información como lo son las transacciones.

Dentro de esto, podemos ver que la existencia de las aplicaciones de transporte compartido abren un mercado que se alinea con la estrategia de estas empresas tecnológicas, donde podemos detectar sinergias como:

Expansión del ecosistema: Al entrar en el transporte compartido, pueden integrar sus otros servicios, como pagos móviles, mapas, servicios en la nube y publicidad digital, creando un ecosistema robusto presente en la vida de las personas. Esta expansión permite una monetización y diversificación, permitiéndoles invertir en negocios que van más allá de los negocios tradicionales que requieren sus servicios.

Acceso a Datos Masivos: estos datos de movilidad, tiempos y preferencias de los consumidores, permite un mejor análisis del mercado e incluso el desarrollo de nuevos productos/herramientas.

Participación en una economía colaborativa: Al relacionarse en un negocio con una cadena de valor colaborativa, aseguran su participación en una actividad con gran potencial que desafía a los modelos de negocios tradicionales lo que a su vez, les permite tener una estrategia de competencia global, dada la expansión rápida que estas innovaciones traen en el mercado.

Como mencionamos en la primera pregunta, Uber vino a cambiar la mentalidad de los consumidores, donde la conectividad de distintos actores se vuelve un hecho y un principio asumido, de tal manera, que, por ejemplo, pagar un servicio a través de una aplicación con mi tarjeta de crédito se vuelve un hecho obvio que las empresas como Alibaba, por ejemplo, vieron como una oportunidad clara de poder integrar Alipay y que la decisión de utilizar esta herramienta fuera un hecho casi inconsciente del consumidor al buscar satisfacer una necesidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Chen, G., Tong, T., Su, X. & Wu, X. (2017). Uber vs. Didi: The Race for China's Ride-hailing Market

- M.Iansiti & K.Lahkani; "Competing in the Age of AI"; Harvard Business Review, Enero-Febrero 2020

-Chan Kim & R.Mauborgne, "Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space

-Chan Kim & R.Mauborgne, "Blue Ocean Strategy" Harvard Business Review, febrero 2015