



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA UBER PERU EN EL PERÍODO
2018-2020”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Srta. Gina Carolina Estrada Garrido

Srta. Maritza Diana Félix Cama

Srta. Susana Milagros Niño Quispe

Asesor: Profesor Alejandro Flores

2018

Agradecimiento

Expresamos nuestro agradecimiento a Dios, a nuestros profesores de la Universidad del Pacífico y a nuestras familias, por darnos su apoyo y aliento.

Resumen ejecutivo

UBER es una empresa internacional que ofrece el servicio de transporte de personas por aplicación, es decir, UBER es una plataforma digital que permite la intermediación entre socios conductores y viajeros, ofrece una opción innovadora para moverse en una ciudad, con más estilo, seguridad y comodidad. Esta idea disruptiva ha generado un crecimiento de la compañía a nivel mundial, sin embargo, UBER presenta algunos detractores, quienes señalan que esta compañía es la competencia desleal hacia el sector de los taxistas tradicionales.

El presente documento desarrolla un plan estratégico de 3 años para UBER Perú, donde el objetivo es mantener el liderazgo de UBER y ser la aplicación más utilizada en el mercado.

Para identificar las estrategias, se realizó el análisis del macroentorno con la finalidad de determinar los factores que influyen en el mercado en el que se desenvuelve, sumado a ello se analizaron los factores internos que revelan el atractivo del sector de servicios de taxi por aplicación.

De acuerdo con las matrices realizadas se ha podido determinar que las estrategias a desarrollar por UBER son la estrategia competitiva con enfoque en diferenciación y la estrategia de crecimiento (desarrollo de mercado y desarrollo de nuevos servicios), es por ello que se propone la creación de un nuevo servicio orientado a la conexión de conductores y colaboradores de empresas de sector público o privado, que requieran el servicio de movilidad de personal.

El nuevo servicio por implementar es brindar el “Servicio de Taxi a Nivel Corporativo” dirigido a aquellas empresas donde sus colaboradores tengan la necesidad de trasladarse como parte de sus funciones laborales.

Realizado el estudio de la oferta y la demanda del servicio de taxi a nivel corporativo, se ha identificado que existe mercado potencial para introducir y prestar el servicio de movilidad corporativa.

Teniendo en cuenta que existen empresas rivales que compiten fuertemente en el sector, UBER se diferenciará en el mercado mostrando como principales atributos los siguientes:

- Seguridad y confianza a los potenciales clientes por la rigurosa selección de choferes, capacitaciones constantes y monitoreo de los vehículos.
- Calidad de servicio superior, por los choferes capacitados y vehículos en excelentes condiciones.
- Adaptación de la plataforma, permitiéndole al cliente (en este caso, la empresa contratante) el monitoreo de las visitas efectivas realizadas por sus colaboradores, obteniendo una mayor efectividad en la administración del tiempo y control de gastos por movilidad.

Finalmente, se demuestra que la implementación de las estrategias propuestas para UBER es viable, pues se logra obtener resultados positivos luego de la evaluación financiera de los flujos de caja incrementales. El plan financiero se ha realizado tomando como referencia los estados financieros de los años 2015 al 2017 de una empresa del mismo rubro, ya que no contamos con información financiera pública de UBER Perú; sobre esta base, se han realizado las proyecciones de UBER Perú para los periodos 2018 al 2020.

UBER Corporativo requiere de una inversión de S/2'648,000.00, monto que será financiado por capital propio, esta inversión presenta un VAN equivalente a S/5'749,000.00, con una tasa interna de retorno (TIR) de 95% y con un periodo de recuperación de 1 año 7 meses; el costo beneficio de la propuesta es de 3.1, con estos resultados se evidencia la viabilidad de la propuesta, siempre y cuando se mantengan los supuestos planteados.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Introducción.....	1
Capítulo I. Identificación del problema	2
1. Consideraciones generales	2
1.1 UBER Technologies Inc.....	3
2. Consideraciones específicas.....	4
3. Perfil estratégico de la empresa	5
4. Definición del problema	6
5. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	7
6. Conclusiones iniciales.....	7
Capítulo II. Internacionalización.....	8
1. Antecedentes.....	8
2. Descripción y análisis de estrategias.....	9
3. Conclusiones iniciales.....	9
Capítulo III. Análisis externo.....	10
1. Análisis del entorno general.....	10
1.1 Factores político-legales.....	10
1.2 Factores económicos	11
1.3Factor sociocultural.....	12
1.4Factores tecnológicos.....	13
1.5Factores ecológicos	13
2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	15
3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).	16
4. Análisis de la industria o sector: O/A (5 fuerzas)	18
4.1Análisis del mercado para UBER Perú.	18
4.2Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	19
4.2.1 Poder de negociación de los competidores	20

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores	20
4.2.3 Poder de negociación de los clientes	21
4.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	21
4.2.5 Rivalidad entre competidores	22
4.2.6 Grado de atracción general de la industria.....	22
5. Ciclo de vida de la industria.....	23
6. Conclusiones.....	24

Capítulo IV. Análisis interno 25

1. Análisis de las áreas funcionales.....	25
2. Estructura organizacional.....	25
3. Análisis de la cadena de valor.....	26
3.1Eslabones primarios	26
3.1.1 Eslabones primarios controlables	27
3.1.2 Eslabones primarios no controlables	28
3.2 Eslabones de apoyo.....	29
3.2.1 Dirección general y de recursos humanos	29
3.2.2 Organización interna y tecnología	29
3.2.3 Infraestructura y ambiente	29
3.2.4 Abastecimiento	30
4. Análisis de los recursos y capacidades	30
5. Determinación de la ventaja competitiva.....	31
6. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	31
7. Conclusiones.....	32

Capítulo V. Formulación de objetivos..... 33

1. Propuesta de misión y visión	33
1.1Definición del negocio.....	33
1.2Visión y misión.....	33
2. Objetivo general.....	34
3. Objetivos estratégicos	34
3.1Objetivos de rentabilidad	34
3.2Objetivos de crecimiento	34
3.3Objetivos de sostenibilidad	34
4. Conclusión.....	34

Capítulo VI. Generación de estrategias	35
1. Matriz FODA (cruzado).....	36
2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA).....	38
3. Matriz Interna - Externa (IE)	38
4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	39
Capítulo VII. Selección de la estrategia.	40
1. Matriz de alineamiento estratégico	40
2. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	41
3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC.....	41
4. Alineamiento de estrategias con los objetivos	43
5. Conclusión y selección de iniciativas estratégicas.....	44
6. Descripción de la estrategia seleccionada.....	44
Capítulo VIII. Planes funcionales.....	46
1. Plan funcional de <i>marketing</i>	46
1.1Objetivos del plan de <i>marketing</i>	46
1.2Estrategia de segmentación.....	46
1.3 <i>Marketing mix</i>	48
1.4Presupuesto de <i>marketing</i> y promoción.....	52
2. Plan funcional de operaciones y de investigación y desarrollo.....	52
2.1Objetivos y estrategia de operaciones y de investigación y desarrollo (I+D).....	52
2.2Acciones estratégicas de operaciones	53
2.3Presupuesto del plan de operaciones y de I+D.	54
3. Plan funcional de recursos humanos	54
3.1Objetivo del plan funcional de recursos humanos	54
3.2Acciones estratégicas de recursos humanos.....	54
3.3Presupuesto del plan de recursos humanos.	54
4. Plan de responsabilidad social	55
4.1Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	55
4.2Acciones estratégicas de responsabilidad social	56
4.3Presupuesto de responsabilidad social empresarial (RSE).....	57
5. Plan financiero.....	57
5.1Objetivos del plan financiero	57
5.2Supuestos y políticas.....	57

5.3Flujos de caja económicos	58
5.3.1 Escenario 1: flujo de caja económico sin la aplicación de estrategias propuestas..	59
5.3.2 Escenario 2: flujo de caja económico con la aplicación de estrategias propuestas	60
5.4Flujo de caja incremental.....	60
5.5Costo de oportunidad de capital.....	61
5.6Indicadores financieros.....	61
5.7Conclusión.....	61
Conclusiones y recomendaciones	62
1. Conclusiones.....	62
2. Recomendaciones	62
Bibliografía.....	63
Anexos.....	68
Notas biográficas.....	77

Índice de tablas

Tabla 1.	Modelo de negocio UBER.....	6
Tabla 2.	Matriz PESTEL de UBER.....	14
Tabla 3.	Matriz de Factores Externos – EFE.....	16
Tabla 4.	Matriz de Perfil Competitivo.....	17
Tabla 5.	Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de nuevos competidores.....	20
Tabla 6.	Atracción de la industria respecto del poder de negociación de proveedores.....	20
Tabla 7.	Atracción de la industria respecto del poder de negociación de los clientes.....	21
Tabla 8.	Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de productos sustitutos.....	22
Tabla 9.	Atracción de la industria respecto del nivel de rivalidad entre competidores... ..	22
Tabla 10.	Atracción general de la industria.....	22
Tabla 11.	Matriz VRIO para UBER	30
Tabla 12.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) - UBER.....	31
Tabla 13.	FODA cruzado.....	36
Tabla 14.	Análisis de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	37
Tabla 15.	Tipos de estrategias	38
Tabla 16.	Matriz Interna - Externa (IE).....	38
Tabla 17.	Matriz de la Gran Estrategia.....	38
Tabla 18.	Matriz de alineamiento estratégico para UBER-Perú.....	40
Tabla 19.	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	41
Tabla 20.	Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	42
Tabla 21.	Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos	43
Tabla 22.	Iniciativas estratégicas seleccionadas.....	44
Tabla 23.	Objetivos de <i>marketing</i>	46
Tabla 24.	Ranking de Empresa por sectores.....	47
Tabla 25.	Tarifa de UBER Corporativo.....	49
Tabla 26.	Presupuesto de <i>marketing</i> y promoción.....	49
Tabla 27.	Objetivos del plan de operaciones y e I+D.....	52
Tabla 28.	Presupuesto de operaciones y de I+D.....	52
Tabla 29.	Las estrategias y los objetivos funcionales de recursos humanos.	54

Tabla 30.	Presupuesto de recursos humanos	55
Tabla 31.	Objetivos de responsabilidad social empresarial para el periodo 2018-2020.....	56
Tabla 32.	Acciones con los grupos de interés.....	56
Tabla 33.	Presupuesto de responsabilidad social.....	57
Tabla 34.	Objetivos del plan financiero.....	57
Tabla 35.	Escenario 1: evaluación financiera	59
Tabla 36.	Escenario 2: evaluación financiera.....	60
Tabla 37.	Flujo de caja incremental.....	61

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Las aplicaciones de taxi más utilizadas en Lima	19
Gráfico 2.	Ciclo de vida de la industria.	24
Gráfico 3.	Organigrama tentativo de UBER.....	26
Gráfico 4.	Cadena de valor.	26
Gráfico 5.	Matriz PEYEA.....	38
Gráfico 6.	Matriz de la Gran Estrategia.....	39

Índice de anexos

Anexo 1.	Perfil del nuevo puesto.	68
Anexo 2.	Presupuesto de la implementación de estrategias.	69
Anexo 3.	Información para calcular el COK.	71
Anexo 4.	Cronología de UBER.	72
Anexo 5.	Determinación de precios.	73
Anexo 6.	Tarifa dinámica.	73
Anexo 7.	Principal modo de viaje para estudiar o trabajar fuera de casa, Lima y Callao 2016.	74
Anexo 8.	Muestra de taxistas de Lima Metropolitana.	74
Anexo 9.	Número visitas al año a realizar por funcionarios del Banco Crédito del Perú.	75
Anexo 10.	Flujograma de servicios de la empresa UBER - Plataforma.	76
Anexo 11.	Flujograma de servicios de la empresa UBER - Cliente.	77

Introducción

El objeto de estudio de la presente investigación es la empresa UBER, fundada en marzo del 2009 por Garrett Camp y Travis Kalanick en San Francisco, California, Estados Unidos. UBER es una plataforma digital que facilita la conexión de viajeros y conductores a través de un aplicativo que puede estar disponible en cualquier teléfono inteligente; esta tecnología disruptiva ha revolucionado el transporte a nivel mundial.

UBER es una empresa pionera en el servicio de transporte de personas por aplicación. En el Perú, existen 8 principales plataformas que realizan el servicio de taxi por aplicación: Taxi Beat, Cabify, Easy Taxi, entre otros, siendo UBER quien lidera el mercado.

Sin embargo, debido a la alta competencia este liderazgo se ve amenazado por dichas empresas que ofrecen el mismo servicio de taxi por aplicación, poniendo en riesgo su participación en el mercado local.

La presente investigación tiene como finalidad diseñar un plan estratégico para el periodo 2018-2020, orientado a mantener el crecimiento sostenible de la empresa y su liderazgo en el mercado peruano.

La estructura del presente trabajo consta de antecedentes de la empresa, planteamiento del problema, análisis externo e interno, formulación de objetivos, generación y selección de la estrategia y desarrollo de las estrategias funcionales. Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones que se han identificado luego del análisis del caso.

Capítulo I. Identificación del problema

En el presente capítulo se describe el servicio de transporte por aplicación, liderado por la empresa UBER, compañía pionera en esta industria. Sin embargo, debido a la alta competencia dentro de la industria de transporte por aplicación, este liderazgo se ve amenazado por otras empresas que ofrecen el mismo servicio poniendo en riesgo su participación en el mercado local. Ante esto, se propone una solución para mantener su participación y liderazgo en el mercado peruano.

1. Consideraciones generales

UBER es una empresa internacional que conecta a pasajeros y conductores a través de un aplicativo tecnológico que puede estar disponible en todo teléfono inteligente a través de una descarga gratuita. Es decir, UBER es una plataforma digital de intermediación entre viajeros; esta tecnología está revolucionando el transporte de personas a nivel mundial.

No se puede negar el fenómeno global en que se ha convertido UBER, ya que esta idea disruptiva ha generado un crecimiento asombroso de la compañía en todo el mundo. Sin embargo, UBER presenta algunos detractores quienes señalan que esta compañía es la competencia desleal hacia el sector de los taxistas tradicionales.

Mientras que en otros países UBER amenaza la formalidad de taxistas que dan un servicio muy profesional y a quienes les cuesta muchísimo obtener una licencia, aquí en Perú está sucediendo lo contrario, pues los que se sienten amenazados son los taxistas informales. Si bien es cierto, en otras ciudades UBER ha venido a desorganizar (el sistema de taxis), en el caso peruano la regla es diferente, aquí el nivel de competencia del taxi se determina en función al precio.

En Lima existen cerca de 100.000 taxis inscritos en el Servicio de Taxi Metropolitano (SETAME) y casi 20.000 en el Callao. Pero hay estudios que indican que además hay otros 100.000 vehículos que realizan el servicio de taxi de manera informal (América Noticias 2016).

Según la ONG Luz Ámbar, en Lima circulan más de 100.000 vehículos que brindan el servicio de taxi por aplicativo (Flores 2016); asimismo, Ricardo Correa, Gerente General de UBER Perú, indica que “el mercado de transportes de aplicaciones hace más de un millón de viajes a la semana” y en el Perú son los líderes en dicho mercado con más del 50% de participación¹ (Diario Gestión 2017).

¹ XVII Encuesta Anual de Ejecutivos 2017 de la Cámara de Comercio de Lima reveló que el 56% de empresarios solicita los servicios de Uber (PerúInforma.com 2017).

1.1 UBER Technologies Inc.

UBER se crea en 2009 cuando Travis Kalanick y Garrett Camp lanzaron la *start-up* llamada UBER Cap en San Francisco. Hoy se llama solo UBER, y es una de las compañías más lucrativas en Silicon Valley. Es una empresa internacional que ofrece a sus clientes una red de transporte por medio de una aplicación móvil (disponible en iOS y Android).

UBER opera conectando al cliente y al conductor mediante un aplicativo tecnológico que es descargado por los usuarios en sus dispositivos móviles, este es un servicio muy fácil de usar para los clientes ya que el aplicativo muestra al cliente qué conductores disponibles están cerca y por lo general en cuestión de minutos se cuenta con uno de ellos.

UBER opera en más de 600 ciudades en 77 países. Sin embargo, debido a su estrategia agresiva para ingresar a nuevos mercados ha enfrentado diferentes problemas legales, afectando directamente su imagen a nivel mundial.

Con el fin de mejorar su imagen a nivel mundial por las diferentes acusaciones, se designó a Dara Khosrowshahi, como el nuevo CEO el 28 de agosto de 2017. Khosrowshahi, estadounidense de origen iraní de 48 años, es el responsable actualmente de enmendar la imagen de UBER Inc. (Diario Gestión 2017). Khosrowshahi llegó a EE. UU. con 9 años como refugiado iraní, escapando de la revolución islámica de los años 1970 (Muñoz 2017).

El nuevo CEO de UBER tiene un enorme reto por delante: cambiar la cultura de la empresa de la plataforma de transportes. En los últimos meses, UBER se ha visto envuelta en una crisis de identidad por la agresiva cultura de su anterior *top management*. Entre los principales retos para Khosrowshahi podemos encontrar:

- Retos culturales: Desligar la imagen de Travis Kalanick de la empresa, fundador y ex CEO de UBER y cambiar la cultura corporativa de UBER, ya que posee rasgos machistas y poco inclusivos, según una investigación sobre su cultura corporativa dirigida por el exfiscal general de los Estados Unidos, Eric Holder (Sánchez 2017).
- Traer de vuelta la confianza de los colaboradores y de los usuarios de la aplicación ya que la menor confianza en UBER ha generado que aprovechen el mercado rápidamente otros competidores como Lyft en EE. UU.
- Salir a flote con sus operaciones, ante el avance de la competencia.
- Retos internos: Resulta clave para Khosrowshahi nombrar a un nuevo *top management*. Actualmente los puestos de jefe de operaciones, director de *marketing*, director financiero y

vicepresidente sénior de ingeniería están vacantes. El plan del directorio sería traer a un presidente del directorio independiente e implementar más evaluaciones de desempeño, según The Economist (El Economista 2017).

La salida de Kalanick, pese a ser el fundador de UBER, pone de manifiesto que hoy la cultura empresarial es un elemento no solo diferenciador, sino también trascendental (Sánchez Trujillo 2017). En el anexo 4 se gráfica los principales acontecimientos desde la creación de UBER a la actualidad.

2. Consideraciones específicas

UBER es una aplicación que permite al usuario ver el nombre del conductor y su calificación (varía de 1 a 5 estrellas). Los clientes pueden rechazar al conductor con una baja calificación si así lo desean. Los precios de UBER se determinan por el tiempo y la distancia del viaje medido por el GPS. También existe la denominada tarifa “diferenciada” o “dinámica”, la que podría variar el precio en cualquier lugar desde 1,5x a 7x de la tarifa normal, dependiendo de la demanda (ver los anexos 5 y 6).

Respecto a los conductores, se observa que UBER cuenta con contratistas independientes y no empleados permanentes. En cuanto a las ganancias de UBER, son obtenidas por un porcentaje por cada servicio brindado que varía entre 20% al 30%. Los servicios que actualmente ofrece son²:

- UBER X: Es la opción más común y económica de UBER. Los conductores no son profesionales e incluye vehículos modelo 2006 en adelante, aunque esto depende de las políticas de UBER en cada ciudad.
- UBER XL: Transporta pasajeros a través de camionetas con capacidad extendida de hasta seis, siete u ocho personas.
- UBER Black: Es la versión más exclusiva de UBER. Consta de autos oscuros último modelo con capacidad de cuatro pasajeros. Utilizado a menudo por organizaciones y empresas para el transporte del personal.
- UBER SUV: Alternativa más costosa que UBER XL, con camionetas de modelos más recientes.
- UBER Pool: Es una edición de UBER X con servicio compartido, donde hasta tres usuarios de distintas ubicaciones solicitan viaje a un destino común, ahorrando una cantidad considerable de dinero si se compara con un servicio individual.
- UBER Select: Servicio semejante a UBER BLACK a diferencia que los autos no necesariamente son oscuros y a un costo menor. Disponible solo en algunas ciudades.
- UBER VIP: Promueve la calidad y seguridad conectando a los pasajeros con mayor uso con los conductores con mejor calificación. Disponibles en ciertas localidades.

² Información proporcionada por Wikipedia (2018).

- UBER AIR (UBER Elévate): Es un servicio planificado para 2020 a través de coches voladores, que cubrirían distancias medias reduciendo enormemente la duración de los trayectos, como Dubái, Los Ángeles.
- UBER Eats: Servicio de entrega a domicilio de comida.

En el Perú, los servicios se concentran en un 80% para UBER X, 20% en UBER Pool y en menor medida se divide entre Black y Van (Diario Gestión 2017).

3. Perfil estratégico de la empresa

UBER es una empresa que ofrece un servicio de transporte a través de un aplicativo móvil para que conductores asociados conecten fácilmente con usuarios que buscan viajes seguros y fiables. Sin embargo, UBER no es una empresa de transporte ya que no es dueño de ningún auto y no emplea a ningún conductor.

A continuación, se detalla el modelo del negocio y la propuesta de valor mediante la cual la empresa genera ingresos (ver la tabla 1).

1. Los clientes de UBER son de dos tipos: Por un lado, se encuentran los usuarios que no tienen automóviles, no quieren conducir y buscan viajar con estilo y seguridad. Por otra parte, se encuentran los conductores dueños de autos que buscan una fuente de empleo o un ingreso extra, así como aquellas personas que alquilan un auto para ser conductores de UBER y generar ingresos.
2. La propuesta de valor para los clientes consiste en un ahorro en el tiempo de espera, descuentos y viajes gratis en ciertas ocasiones, seguridad y comodidad. La propuesta de valor para los conductores se centra en que UBER es una fuente de ingresos, presenta horarios flexibles y el procedimiento de pago es sencillo (tarjeta de crédito o efectivo).
3. La relación con el cliente se fundamenta en la retroalimentación de información que existe en la plataforma, es decir, tanto el usuario como el conductor tienen acceso a reseñas, calificaciones.
4. Los canales de distribución se realizan principalmente a través de los aplicativos móviles y la página web.
5. Los ingresos de UBER provienen del cobro de un porcentaje por km recorrido, que se le descuenta al conductor por cada servicio realizado.
6. Las actividades clave se centran en el diseño de la plataforma, campañas de *marketing* y la tecnología de algoritmos de precios depende del número de conductores disponibles y el número de peticiones hechas por personas que quieren viajar.
7. Los recursos claves comprenden la plataforma tecnológica y los conductores.
8. Los socios claves son los conductores con autos, los proveedores de mapas e inversionistas.

9. Los costos en los que incurre UBER están relacionados a la infraestructura tecnológica, remuneración para los empleados permanentes, los gastos de *marketing* y eventos de lanzamientos.

Tabla 1. Modelo de negocio UBER

8. Aliados Clave Conductores con autos Proveedor de mapas Inversionistas	6. Actividades Clave Diseño de la plataforma y soporte técnico <i>Marketing</i> Algoritmo de precios	2. Propuesta de Valor Para usuarios: Mínimo tiempo de espera. Información de precios. Información del conductor Seguridad y comodidad Para conductores: Flexibilidad de horarios Fuente de ingresos adicionales Fácil procedimiento de pago	3. Relación con el Cliente Redes sociales Reseñas y calificaciones Soporte a usuarios y conductores	1. Segmentos de Clientes Usuarios que: No cuentan con un automóvil No quieren manejar Buscan viajar con estilo Buscan servicio de calidad Buscan seguridad Conductores: Dueños de automóviles que buscan una fuente de ingresos. Personas que alquilan autos para ser socios.
	7. Recursos Clave Plataforma tecnológica Conductores expertos			
9. Estructura de Costos Infraestructura tecnológica Remuneración para empleados permanentes <i>Marketing</i> Eventos de lanzamiento		5. Estructura de Ingresos Un cobro por km recorrido Tarifa variable según el tipo de servicio (UBER X) y la demanda.		

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Definición del problema

UBER es una empresa disruptiva que se desenvuelve en un mercado de ciclo rápido, donde se enfrenta a la imitación constante, siendo difícil mantener su liderazgo y ventaja competitiva.

Es por esta razón que el siguiente trabajo de investigación se centrará en qué nuevos servicios podría implementar UBER para incrementar su mayor participación de mercado.

5. Enfoque y descripción de la solución prevista

- UBER necesita diferenciarse de sus competidores diseñando nuevos servicios que agreguen un mayor valor y satisfagan de mejor manera la necesidad del cliente.
- Se propone definir un plan para incrementar la participación de UBER a través de la generación de una alianza estratégica para diversificarse³, como vía para ingresar a nuevos mercados.
- Se plantea invertir en el mejoramiento del aplicativo o plataforma con el objetivo de adaptarse a las nuevas necesidades del cliente y el mercado, ya que la tecnología que utiliza es fácilmente copiada por los competidores.
- Se plantea presentar ciertas estrategias que permitan mantener su liderazgo en el mercado de transporte por aplicación.

6. Conclusiones iniciales

- UBER es una empresa internacional que proporciona a sus clientes una red de transporte privado, el cual ha traído una revolución a la industria de taxis alrededor del mundo.
- El modelo de negocio de UBER ha hecho posible que las personas simplemente utilicen su teléfono inteligente y tengan un taxi a su alcance en un menor tiempo posible.
- El éxito de UBER se basa, en gran medida, a su tecnología de algoritmo de precios, el cual modifica la tarifa de taxi en función a la demanda y disponibilidad de conductores. Sin embargo, UBER también tiene que lidiar con las constantes quejas de los clientes sobre este modelo de fijación de precios.
- UBER entró a competir directamente con la industria del servicio de taxi, aprovechando algunas deficiencias que este servicio tradicional presentaba, es así como ganó mercado y atrajo a muchos nuevos clientes.

³ “Alianza estratégica para diversificarse es aquella mediante el cual las compañías comparten algunos de sus recursos y capacidades con el fin de diversificarse en el ámbito de sus productos o el geográfico” (Hitt 2015).

Capítulo II. Internacionalización

1. Antecedentes

UBER está cambiando poco a poco la movilidad en las grandes ciudades del mundo. La aplicación actualmente cuenta con más de 40 millones de usuarios y 2 millones de conductores asociados, teniendo presencia en 77 países y 616 ciudades. Asimismo, cuenta con más de 16.000 empleados desde 2017 (ÚltimaHora 2018).

Sin embargo, este cambio viene seguido por diversos conflictos debido a los vacíos legales que se presentan en los diferentes países donde opera, pues no existe una regulación que fiscalice el funcionamiento de este modelo de negocio disruptivo.

UBER, desde su lanzamiento en el 2009, ha tenido que lidiar con las protestas de taxistas y grupos sindicales en diversas partes del mundo que buscan impedir sus operaciones, pues argumentan que UBER propicia una competencia desleal hacia el sector del taxista tradicional. Por ejemplo, en Europa, los casos más resaltantes de estos conflictos se dieron en España, Alemania, Francia, Reino Unido y Bélgica; casos similares se han presentado en Latinoamérica en ciudades como México, Colombia, Brasil, Perú, Uruguay, Chile y Costa Rica, así como en Asia en especial en la India y Corea del Sur. Sin embargo, a pesar de estos problemas, UBER logró regular sus operaciones en países como Estados Unidos, en especial en las jurisdicciones de Nevada, Nueva York, Chicago, Portland, California, Seattle, Boston y Washington D.C.

También se logró dicha regulación en ciudades de otros países como: Calcuta (India), Toronto (Canadá), Londres (Reino Unido), Ciudad de Singapur (Singapur) y Ciudad de México (México). En estos lugares, las autoridades han presentado iniciativas para regular a las empresas tecnológicas que ofrecen “*ridesharing*”⁴, con el fin de optimizar el modelo del transporte privado y fiscalizar a este tipo de empresas.

En el 2014 UBER ingreso a Perú, en la actualidad opera en Lima, Arequipa, Cusco y Piura. Desde su ingreso ha operado con normalidad a pesar de las iniciativas de regulación por parte del gobierno y las quejas constantes de los taxistas tradicionales, quienes sugerían expulsarlos del mercado peruano.

⁴ *Ridesharing* hace referencia a un servicio de transporte colaborativo que conecta los pasajeros con los conductores de vehículos registrados, los cuales ofrecen un servicio de transporte centrado en trayectos urbanos de cortas distancias.

El presente trabajo de investigación se concentra en Perú, mercado donde UBER no ha tenido mayores problemas para realizar sus operaciones por la falta de una regulación del servicio de taxi, es importante señalar que los usuarios prefieren este servicio por la comodidad y seguridad que ofrece, pues se tiene acceso a la información del conductor y el recorrido del servicio.

2. Descripción y análisis de estrategias

Una estrategia internacional es aquella que la compañía utiliza para vender sus bienes y servicios fuera de su mercado doméstico (Hitt 2015). Las compañías que siguen una estrategia internacional reciben incentivos y beneficios básicos, como por ejemplo el incremento del tamaño de mercado, economías de escala, aprendizaje y ventajas de ubicación.

Según la información recopilada, UBER se adapta al concepto de estrategia internacional al nivel corporativo con un enfoque en la prestación de atención de las necesidades de los clientes locales (estrategia multinacional ⁵), ya que las decisiones estratégicas y de operaciones son descentralizadas; es decir, las unidades de negocio de cada país donde opera UBER se desenvuelven casi de manera independiente, adaptando su servicio a las circunstancias y necesidades de cada mercado local.

3. Conclusiones iniciales

- UBER es una empresa que tiene presencia en varias de las principales ciudades del mundo, cuyo servicio de conexión se supo adaptar a las necesidades de mercado.
- La compañía presenta conflictos con las regulaciones y tribunales en varios países de todo el mundo como Alemania, España, Colombia, Francia, Australia, Italia, Dinamarca, China e Inglaterra debido a su filosofía de entrar agresivamente.
- Se cree que UBER despliega la estrategia multinacional, pues presta atención a las necesidades de los clientes locales, permitiéndole así expandir su participación en el mundo. Sin embargo, esta estrategia presenta algunas deficiencias, como, por ejemplo, la dificultad de crear economías de escala, así como la falta de conocimiento compartido entre las distintas sedes debido a las diferencias que existen en los diferentes mercados.

⁵ La estrategia multinacional es aquella que presenta como ventaja clave la poca necesidad de apoyo central para manejar las actividades locales y la presencia de mayor sensibilidad a las preferencias locales (Daniels 2013).

Capítulo III. Análisis externo

1. Análisis del entorno general

El análisis del entorno de los factores externos del ámbito político-legal, económico, sociocultural, tecnológico y ecológico se realiza con la finalidad de identificar si el medio que rodea a una empresa es importante y crítico para su desenvolvimiento.

Además, este análisis permitirá identificar las oportunidades y amenazas que van a alimentar a la formulación de los planes de acción y mejorar la posición competitiva a mediano y largo plazo de la empresa.

- Oportunidades: es una condición presente en el entorno general que, en caso de ser debidamente explotada, ayudará a la compañía a lograr la competitividad estratégica (Hitt 2015).
- Amenazas: es una condición del entorno general que podría entorpecer los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica (Hitt 2015).

A continuación, se detallarán algunos de estos factores y sus implicancias tanto a nivel del mercado internacional y mercado peruano.

1.1 Factores político y Legal

Durante el periodo 2014 al 2018, en el panorama mundial se presentaron conflictos en los países de Siria y Libia que desencadenaron en una ola migratoria hacia Europa, así como atentados terroristas en Londres y España, dirigidos por el grupo terrorista ISIS.

En Latinoamérica hubo una serie de conflictos sociales y protestas como en Venezuela y Brasil, además se celebraron ocho elecciones presidenciales en la región, en el 2015 se celebraron elecciones presidenciales en Norteamérica, Estados Unidos tuvo como ganador al candidato republicano Donald Trump quien generó mucha incertidumbre en la política internacional, debido a la influencia que ejerce en el continente.

En el Perú las elecciones presidenciales dieron como ganador a Pedro Pablo Kuczynski, con la mayoría parlamentaria conformada por la bancada opositora Fuerza Popular, posteriormente, en el 2018 se solicitó la vacancia de Pedro Pablo Kuczynski a consecuencia de los escándalos de corrupción de la constructora Odebrecht, en el mismo año Pedro Pablo Kuczynski renuncia a la presidencia del Perú juramentando como nuevo presidente Martin Vizcarra, anunciando la renovación del gabinete ministerial en su totalidad.

En el ámbito legal, UBER no ha sido afectado por políticas legales al ingresar a los diferentes países donde se encuentra operando, debido a que este modelo de negocio se encuentra poco regulado, es decir que el uso de aplicaciones APP para la solicitud del servicio de taxi no se ajusta a la normativa establecida de transporte, es por este motivo que en muchos países no se impide su funcionamiento.

En Perú el servicio de taxi a través de una aplicación tecnológica no se encuentra regulado, por lo que los conductores afiliados a las diversas plataformas tecnológicas no están obligados a cumplir con los requisitos establecidos por entidades como Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC) y Servicio de Taxi Metropolitano (SETAME), quienes regulan actualmente el servicio formal de taxi público.

Sin embargo, en junio de 2017 el Congreso de la República presentó el proyecto de Ley N° 1505/2016 – CR “Proyecto de Ley que Crea y Regula el Servicio Privado de Transporte a través de Plataformas Tecnológicas”. Este proyecto busca asegurar la legalidad, promover la mejora y calidad de este e identificar las responsabilidades entre creador de la plataforma y los usuarios del servicio (RPP Noticias 2017).

1.2 Factores económicos

La crisis económica mundial presentada en los últimos años, sumada al surgimiento de las nuevas tecnologías, ayudó a que se desarrolle el modelo de economía colaborativa, planteando nuevas maneras de consumir y nuevos hábitos de consumo. Internet y las nuevas tecnologías han impulsado modelos de consumo alternativo en los últimos años. La relación entre quien ofrece un producto y quien tiene una necesidad concreta está cambiando de manera significativa (Barà 2017). Uno de los modelos más importantes justamente es de economía colaborativa⁶.

Analizando el contexto económico peruano, el PBI cerró con 2,5 % de crecimiento para el año 2017, y se proyecta para el año 2018 en 4,2 %, principalmente por la inversión privada y posteriormente estaría llegando al 5%, generando mayores ingresos en los peruanos, y se vería reflejado en el incremento del consumo, adquisición de servicios, etc. (Alarcón 2017).

⁶ La economía colaborativa consiste en prestar, alquilar, comprar o vender productos en función de necesidades específicas en muchos casos a través de medios digitalizados y en otros no. El término fue introducido por primera vez por Ray Algar en el artículo del mismo título publicado en el boletín Leisure Report de abril de 2007 (EcoInventos 2016).

Con respecto a la inflación, Perú ha obtenido 2,7% en el 2017, siendo este resultado el más bajo desde el 2009, asimismo, se espera para el año 2018 una inflación no mayor a 4,5 (Alarcón 2017).

1.3 Factor sociocultural

La tasa de crecimiento mundial para el 2017 fue de 2.7% (Banco Mundial, 2017), con una población de 7.600 millones de habitantes y se espera incrementar a 8.600 millones para el año 2030 (Naciones Unidas, 2017)

Se identifica que los consumidores actualmente utilizan herramientas digitales para articular y satisfacer sus necesidades según el último informe 2017 de la empresa Euromonitor sobre las tendencias de consumo (Diario Gestión 2017). Los dispositivos celulares, por lo tanto, han generado un nuevo estilo de vida donde las personas necesitan estar más comunicadas y las diferentes aplicaciones que tienen los celulares inteligentes los convierten en una herramienta indispensable en todo momento, obligando a portarlo siempre.

Dentro de los factores sociales, también podemos encontrar que las personas que cuentan con mayores ingresos, debido a la recuperación de la economía, tienen una mayor preocupación por su comodidad, valoran el tiempo y la calidad.

Los consumidores son cada vez más exigentes y ejercen sus derechos y no toleran la falta de calidad, los precios excesivos o el trato inadecuado por ende hoy las organizaciones están frente a un consumidor diferente, más capacitado y mejor informado.

Esta nueva realidad ha llevado a las empresas a reflexionar seriamente sobre un cambio de paradigma comercial, sin embargo, a pesar de estos nuevos escenarios UBER en los últimos años ha sido protagonistas de ciertos escándalos y publicidad negativa, incluyendo revelaciones de programas de espionaje, reclamaciones de acoso sexual y discriminación ocasionando así el desmedro de su imagen y también ha generado un cierto rechazo por parte de los clientes (Levin 2017), representando una amenaza para la empresa.

En el Perú si bien el escenario económico se presentó favorable, las personas tienen una mayor preocupación por su seguridad ya que en la actualidad la delincuencia ha aumentado en un 80%, la población se ve expuesta a asaltos y robos. Motivo por el cual, las personas prefieren tomar el servicio de taxi por aplicación por la seguridad que brinda el poder monitorear su viaje a través del GPS, además de la comodidad de los automóviles que generalmente son unidades con una antigüedad no mayor a 4 años.

1.4 Factores tecnológicos

El desarrollo sostenido del internet y las tecnologías de información han promovido la implementación de plataformas virtuales que revolucionan el sistema de transporte tradicional en casi todas las ciudades del mundo. Las plataformas tecnológicas como UBER tienen acceso privilegiado a los datos personales de clientes y conductores, esta realidad incrementa el riesgo de ataques informáticos.

Según información brindada por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) indica que 830 millones de jóvenes gozan de conexión a internet, lo que equivale a más del 80% de la población joven de 104 países. La banda ancha móvil se ha incrementado en los últimos 5 años a un ritmo de 20% anual, por otro lado, la banda ancha fija ha incrementado a un ritmo de 9% anual. (Union Internacional de Telecomunicaciones, 2017).

En el Perú el 48.7% de la población de 6 a más años tiene acceso a internet, siendo Lima y Callao quienes albergan la mayor proporción de usuarios según la encuesta ENAHO⁷ 2017 (Notas de prensa INEI, 2018), según el último estudio estadístico realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el trimestre enero-febrero-marzo de 2018: en el 90,6% de los hogares del país existe al menos un miembro con teléfono celular, siendo este el medio de comunicación más utilizado. (INEI 2018).

1.5 Factores ecológicos

El cambio climático es sin duda, uno de los desafíos más grandes de nuestro tiempo, cada vez existen más publicaciones científicas que nos advierten del impacto que podrían ocasionar en la tierra el incremento de la temperatura. Por ejemplo, si la temperatura de la tierra se incrementa en 1,5° C, podría amenazar la existencia de muchas pequeñas islas que enfrentarían a las inundaciones debido al aumento del nivel del mar, y también podríamos enfrentar la escasez del agua, olas de calor, tormentas, reducción de la producción agrícola y aumento de la frecuencia de muchas enfermedades (Greenpeace 2009).

⁷ ENAHO, La Encuesta Nacional de Hogares es una investigación estadística continua que genera indicadores trimestrales, que permiten conocer la pobreza, del bienestar y de las condiciones de vida de los hogares, mide el alcance de los programas sociales y sirve de fuente de información a instituciones públicas y privadas.

En relación con lo antes descrito, podemos identificar que el sector del transporte es uno de los sectores que genera más gases de efecto invernadero. Por ello, seguir movilizándonos de la forma como lo hacemos simplemente no es una opción. Por lo tanto, la solución a la movilidad en las grandes metrópolis no pasa por el automóvil, sino por un sistema de transporte público eficiente y seguro. La movilidad no pasa por tener más automóviles, sino por reducirlos e incentivar al ciudadano a usar el transporte público y otros medios como la bicicleta.

Analizando nuestra realidad podemos señalar que Lima Metropolitana contiene más de cinco veces el dióxido de azufre (SO₂) que hace tres años atrás. En Lima circulan casi un millón de vehículos y la flota vehicular tiene en promedio una antigüedad de 14 años.

En la actualidad, más del 70% de personas que estudian o trabajan fuera de su hogar usa como medio principal algún tipo de transporte colectivo; alrededor del 15% usa algún tipo de transporte individual y cerca del 9% camina o va en bicicleta (Vamos 2016). En la tabla 2, se presentan los aspectos más relevantes del entorno externo.

Tabla 2. Matriz PESTEL de UBER

Factores	Tendencias	Impacto probable	O/A
Político / Legal	No existe regulación para el negocio de taxi por aplicación.	Dificultad de permanencia en el mercado peruano ante una regulación poco conveniente.	A
Económico	Recuperación de la economía por mayor crecimiento del PBI en el 2018 y mayor control de la inflación.	Incremento del ingreso per cápita de la población.	O
	Surgimiento de la nueva economía colaborativa.	Incremento de la demanda del servicio de taxi compartido.	O
Sociocultural	Los consumidores utilizan nuevas herramientas digitales para articular y satisfacer sus necesidades.	Incrementa la demanda.	O
	Los consumidores son cada vez más exigentes y buscan comodidad, seguridad y calidad.	Incremento de la demanda.	O
	Los consumidores perciben un incremento de la inseguridad ciudadana.	Incremento del uso de taxi por aplicación por la seguridad que brinda el uso del GPS.	O
Tecnológicos	Mayor uso de plataformas virtuales por el desarrollo sostenido de tecnología de información.	Incremento de la demanda.	O
	Mayor población con acceso a internet.	Incremento de la demanda.	O

Factores	Tendencias	Impacto probable	O/A
	Mayor uso del celular como principal medio de comunicación.	Mayor demanda del servicio.	O
	Las plataformas virtuales cuentan con información de datos relevantes que en muchos casos son de fácil acceso.	Incremento de ataques informáticos para el robo de información privada.	A
Ecológico	Mayor conciencia de la población de los efectos nocivos de la contaminación que produce los vehículos.	Mayor uso del transporte sostenible y crecimiento de la demanda de vehículos híbridos y viajes compartidos.	O

Fuente: Elaboración propia 2018.

Luego del análisis PESTEL realizado, se puede identificar que las variables en su mayoría son favorables para el desarrollo de UBER. Sin embargo, hay factores que representan desafíos para el negocio como preservar la seguridad de información, la regulación o normas legales y la conciencia medioambiental.

2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En esta sección se presenta el desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos, la cual permitirá identificar las oportunidades y amenazas de UBER.

A cada factor se le asigna una ponderación entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante). La ponderación indica la relevancia que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. Asimismo, se asigna a cada factor clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.

Luego de multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación se determinó la puntuación ponderada para UBER, que es de 2,74. Este resultado indica que UBER opera en un entorno de muchas oportunidades que le permiten hacer frente a las amenazas que presenta la industria como la posible regulación desfavorable para las empresas de taxi por aplicación y la desconfianza de los usuarios en el uso de la plataforma. A continuación, la totalidad de los aspectos relevantes de los factores externos se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Matriz de Factores Externos – EFE

Factores externos	Peso	Calificación	Ponderación
OPORTUNIDADES			
1. Nuevos estilos de vida por mayor dependencia de la tecnología.	0,08	3	0,24
2. Consumidores exigentes esperando una satisfacción inmediata, seguridad y calidad.	0,08	4	0,32
3. Proyecciones económicas positivas.	0,04	1	0,04
4. Consumo sostenible y tendencia global hacia la economía colaborativa.	0,05	2	0,10
5. Mayor acceso de internet de banda ancha.	0,05	2	0,10
6. Tendencia al uso de dispositivos móviles.	0,09	3	0,27
7. Mejoras en la tecnología de internet.	0,06	3	0,18
8. Alianzas estratégicas con empresas para incentivar la demanda del servicio.	0,10	4	0,40
9. Mayor inseguridad en los usuarios para solicitar el servicio de taxis por aplicación por los recientes asaltos y actos de violencia registrados.	0,08	3	0,24
Subtotal	0,63	---	1,89
AMENAZAS			
1. Regulación desfavorable para las empresas de taxi por aplicación.	0,09	4	0,36
2. Uso de los datos personales de los usuarios sin su consentimiento.	0,04	1	0,04
3. Elevada competencia.	0,06	2	0,12
4. Alta amenaza de productos sustitutos.	0,04	2	0,08
5. Medio poder de negociación de proveedores	0,05	2	0,10
6. Alto poder de negociación de clientes.	0,06	2	0,12
7. Campañas de concientización por el uso del transporte sostenible para reducir la contaminación atmosférica.	0,03	1	0,03
Subtotal	0,37	---	0,85
TOTAL	1,00	---	2,74

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo ofrece un análisis de la competencia. Se han considerado las empresas competidoras locales. Con un puntaje de 3,01, UBER tiene fortalezas que le generan ventajas frente a otros competidores de la localidad (ver tabla 4).

Tabla 4. Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos de éxito	Peso	UBER		Taxi Beat		Easy Taxi		Cabify		Taxi Satelital	
		(Global)		(Grecia Chile -Perú)		(Centro y Sudamérica, África)		(Europa Sudamérica)		(Lima -Perú)	
		C	Pts	C	Pts	C	Pts	C	Pts	C	Pts
1. Participación de mercado	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24	3	0,36	2	0,24
2. Manejo de marca e imagen	0,11	2	0,22	3	0,33	2	0,22	3	0,33	2	0,22
3. Experiencia del cliente	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24	2	0,24	2	0,24
4. Gestión de operaciones	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22	3	0,33	1	0,11
5. Competitividad de precios	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22
6. Estrategias de <i>marketing</i> y publicidad	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22	2	0,22	1	0,11
7. Estrategias legales y de comunicación	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22
8. Valor de mercado	0,10	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20
9. Innovación y desarrollo de productos	0,11	4	0,44	2	0,22	1	0,11	2	0,22	1	0,11
TOTAL	1,00		3,01		2,35		1,89		2,44		1,67

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Análisis de la industria o sector: O/A (5 fuerzas)

El presente análisis se realiza considerando que Uber se desenvuelve dentro de la industria del transporte de taxi.

4.1 Análisis del mercado para UBER Perú

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones estima que el parque automotor en el país fue de 2.544.133 unidades de vehículos al año 2015. Para el departamento de Lima, la estimación es de 1.674.145 vehículos, siendo esta la región con el número más alto de unidades (65,8% del parque automotor nacional). Desde el año 2010 hasta 2015, el parque automotor de Lima se ha incrementado en un 40%, lo que significa un aumento de 478.792 unidades de vehículos en 5 años (Vamos 2016).

Según la encuesta realizada por “Lima cómo vamos” en el año 2016, se evidencia que el modo de transporte en Lima y Callao presenta cifras similares, más del 70% de personas que estudian o trabajan fuera de su hogar usan como medio principal algún tipo de transporte colectivo; alrededor del 15% usa algún tipo de transporte individual y alrededor de un 9% camina o va en bicicleta. Para mayor detalle, ver el anexo 7.

Para el análisis del transporte individual, en especial el servicio de taxi se tomará como referencia el informe elaborado por la consultora Táryet⁸ en 2013 a pedido de la Municipalidad de Lima. En este informe se detalla que Lima cuenta con 182.000 taxis, de los cuales 90.000 son formales y 92.000 informales⁹. De estos últimos, unos 3.000 está tramitando su permiso o ha dejado de ser formal (con lo que se han convertido en ‘piratas’).

Además, se indica que los taxis están supliendo las carencias del transporte público. “Existen taxis colectivos informales que se sitúan en las inmediaciones de los paraderos de autobuses y compiten en las rutas”, se lee en el documento. El taxi, según el estudio, representa más del 30% del tránsito total.

En el anexo 8 se muestra la informalidad y los taxis en Lima en cifras.

Los taxis por aplicación son también una variedad del transporte individual. Se estima que en Lima circulan unos 100.000 vehículos que brindan el servicio de taxi por aplicativo como UBER,

⁸ La Consultora Táryet es una empresa española especializada en planificación del transporte (Briceño 2018).

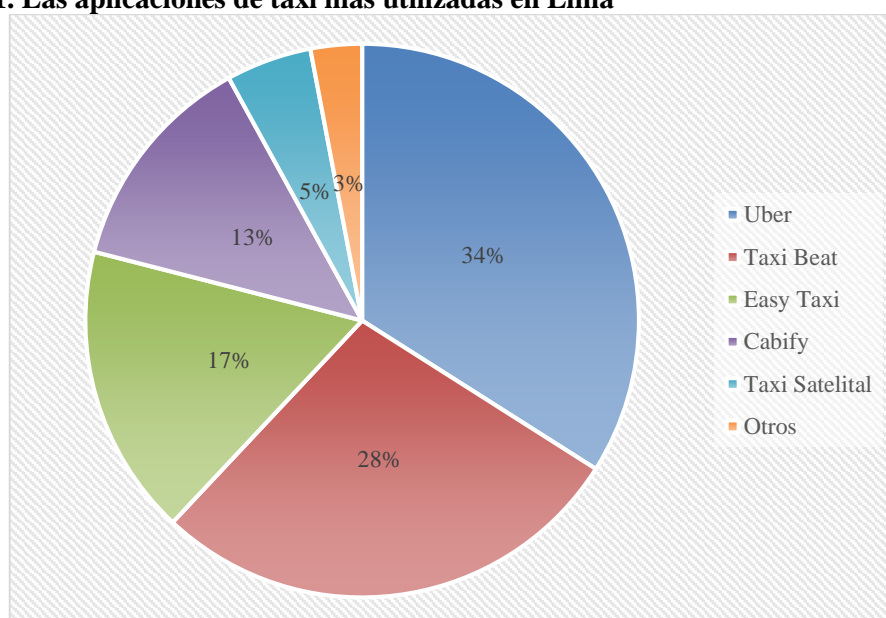
⁹ Según el estudio, se considera “formales” a los taxistas que porten con una licencia de conducir AII-a, tener la inscripción y autorización del Servicio de Taxi Metropolitano (Setame-Lima y Setaca-Callao), el vehículo debe pesar por lo menos 1000 kilogramos y tener un motor de 1.2 litros como mínimo.

Taxi beat, Cabify, EasyTaxi, entre otros. Esas unidades realizan al día más de 2 millones de viajes –ida y vuelta– en nuestra capital, sin ningún control ni fiscalización de las autoridades.

Así lo afirmó el presidente de la ONG Luz Ámbar, Luis Quispe Candia, quien señaló que estas *App* de taxis, catalogadas como “ilegales” por la Municipalidad de Lima, representan actualmente más del 60% de viajes (el total es de tres millones al día) (Flores 2017).

Del total de viajes realizados por los taxis por aplicación, el 34% lo realiza UBER (Diario El Comercio 2017), teniendo la mayor participación de mercado en esta industria. Se detalla a continuación la preferencia de las aplicaciones de taxi más utilizadas en Lima (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Las aplicaciones de taxi más utilizadas en Lima



Fuente: Elaboración propia 2018 sobre la base de la información del Diario El Comercio (2017).

4.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Las fuerzas que a continuación se analizarán son las siguientes: amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores. En todos los casos, el análisis se realizará para la industria de taxi por aplicación para el mercado peruano.

Cada variable recibe una puntuación que determina el grado de atracción de la industria: 1 = muy poco atractiva, 2 = poco atractiva, 3 = neutral, 4 = atractiva, 5 = muy atractiva. Posterior a la asignación de puntuaciones se promedian las cifras, obteniéndose el grado de atracción final de la industria.

4.2.1 Poder de negociación de los competidores

El análisis de la amenaza de nuevos competidores se puede apreciar en la tabla 5, que se presenta a continuación:

Tabla 5. Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de nuevos competidores

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Requerimientos de capital	Bajos					5	Altos
Economías de escala	Bajas				4		Altas
Regulaciones para ingresar a la industria	Bajas		2				Altas
Diferenciación del producto	Baja				4		Alta
Costos de cambio para el cliente	Bajos	1					Altos
Acceso a tecnología de punta	Alto		2				Bajo
Efecto de la experiencia	Bajo					5	Alto
PROMEDIO				3			

Fuente: Elaboración propia 2018, sobre la base de Hax y Majluf (2004).

El grado de atracción de la industria frente a nuevos competidores es neutral, por lo tanto, se puede concluir que la industria puede ser o no ser atractiva para los nuevos competidores. Para el ingreso de participantes, se requiere de alta inversión y la necesidad de mantener participación de mercado al brindar un servicio diferenciado que permita ser rentable.

4.2.2 Poder de negociación de los proveedores

El análisis de poder de negociación de los proveedores se puede apreciar en la tabla 6, que se presenta a continuación:

Tabla 6. Atracción de la industria respecto del poder de negociación de proveedores

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de proveedores	Bajo		2				Alto
Costos de cambio de proveedor	Altos		2				Bajos
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Baja		2				Alta
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia delante	Alta			3			Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Baja			3			Alta
Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio	Alta		2				Baja
Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores	Alta		2				Baja
Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores	Baja				4		Alta
PROMEDIO			2				

Fuente: Elaboración propia 2018, sobre la base de Hax y Majluf (2004)

El grado de atracción de la industria frente a estos proveedores es medianamente no atractivo. Los principales proveedores son los sistemas de navegación y sistemas de geolocalización que permiten identificar y ubicar los dispositivos de los usuarios (conductor y pasajero), así como proporcionar las direcciones de conducción. Entre los principales proveedores de geolocalización tenemos a Google Maps, Google Location Service API y Waze, sistemas de navegación que pueden ser seleccionados por el conductor para visualizar la opción más conveniente de la ruta a seguir.

Estos proveedores al no ser propiedad de las compañías de taxi por aplicación generan cierto nivel de dependencia, por lo que el poder de negociación frente a los proveedores resulta medio.

4.2.3 Poder de negociación de los clientes

El análisis de poder de negociación de los clientes se puede apreciar en la tabla 7, que se presenta a continuación.

Tabla 7. Atracción de la industria respecto del poder de negociación de los clientes

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de clientes	Bajo				4		Alto
Disponibilidad de sustitutos	Mucha	1					Poca
Costo de cambio para el cliente	Bajo	1					Alto
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás	Alta				4		Baja
Amenaza de la industria de integrarse adelante	Baja	1					Alta
Contribución a la calidad del producto del cliente	Baja				4		Alta
Poder adquisitivo de los clientes	Bajo				4		Alto
Sensibilidad al precio	Alta		2				Baja
Lealtad a la marca	Baja			3			Alta
PROMEDIO			2				

Fuente: Elaboración propia 2018, sobre la base de Hax y Majluf (2004).

El grado de atracción de la industria es medianamente no atractiva. Los clientes tienen la posibilidad de elegir qué medio utilizar para transportarse y seleccionar el aplicativo de su preferencia. Por lo tanto, la experiencia del cliente es importante para este negocio.

4.2.4 Amenaza de productos sustitutos

El análisis de la amenaza de productos sustitutos se puede apreciar en la tabla 8, que se presenta a continuación:

Tabla 8. Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de productos sustitutos

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Sustitutos cercanos	Muchos		2				Pocos
Costos de cambio para el cliente	Bajos		2				Altos
Agresividad del productor de sustitutos	Alta				4		Baja
Valor/precio del sustituto	Alto				4		Bajo
Propensión a probar sustitutos	Alta			3			Baja
PROMEDIO				3			

Fuente: Elaboración propia 2018, sobre la base de Hax y Majluf (2004).

El grado de atracción de la industria frente a los sustitutos resulta neutro, dado que las tarifas de taxis por aplicación se realizan en base a la distancia y el tiempo, por lo tanto, la tarifa de precios se verá afectado por las condiciones del tráfico y la infraestructura vial.

4.2.5 Rivalidad entre competidores

El análisis de la rivalidad entre competidores se puede apreciar en la tabla 9, a continuación:

Tabla 9. Atracción de la industria respecto del nivel de rivalidad entre competidores

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Competidores importantes	Muchos		2				Pocos
Crecimiento relativo de la industria	Lento				4		Rápido
Costos fijos	Altos				4		Bajos
Diferenciación del producto	Baja				4		Alta
Diversidad de competidores	Alta		2				Baja
Barreras de Salida	Altos			3			Bajos
Rentabilidad de los competidores	Baja	1					Alta
PROMEDIO				3			

Fuente: Elaboración propia 2018, sobre la base de Hax y Majluf (2004).

El grado de atracción de la industria frente al nivel de amenaza entre los competidores resulta neutro, dado que es un negocio muy sensible al poder de los clientes, por lo tanto, la experiencia de este será un factor importante. Los competidores de la industria se encuentran en una constante innovación para no perder clientes.

4.2.6 Grado de atracción general de la industria

El análisis de la atracción general de la industria se puede apreciar en la tabla 10, a continuación:

Tabla 10. Atracción general de la industria

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Amenaza nuevos competidores	Alta			3			Baja
Poder de negociación de los proveedores	Alta		2				Baja
Poder de negociación de los clientes	Alta			3			Baja
Amenazas de productos sustitutos	Alta		2	3			Bajo
Rivalidad entre competidores	Alta			3			Baja
PROMEDIO				3			

Fuente: Elaboración propia 2018, sobre la base de Hax y Majluf (2004).

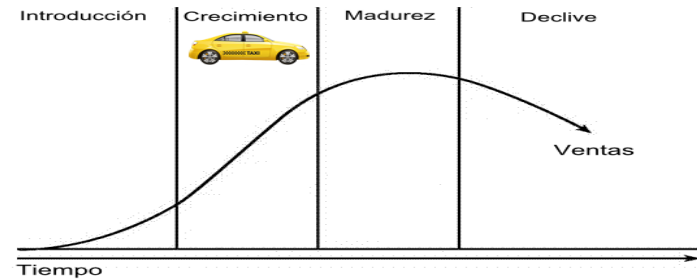
El grado de atracción general de la industria resulta neutro, porque es un negocio sensible al poder de los clientes, quienes valoran la calidad del servicio por lo tanto la experiencia de estos será un factor importante, por otro lado, existe un alto grado de dependencia de los proveedores.

5. Ciclo de vida de la industria

La industria del transporte está al comienzo de un período de grandes y rápidos cambios motivados por la introducción de las TIC¹⁰ y sus avances; gracias a ello, se puede observar que las TIC aplicadas a los transportes junto con el desarrollo de nuevas infraestructuras y a las deficiencias que el sector de automóviles presenta tales como: la falta de estacionamiento, los mayores niveles de tráfico y el ahorro en costos y mantenimiento, así como el integrar múltiples gastos en un solo servicio hacen que los cada vez más novedosos y variados tipos de servicios alrededor del auto como el *carsharing* o el *carlending*, resulten cada vez más atractivos (ver el gráfico 2).

¹⁰ La expresión TIC, también utilizada como TICs, corresponde a las siglas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (en inglés ICT: Information and Communications Technology). Este concepto hace referencia a las teorías, las herramientas y las técnicas utilizadas en el tratamiento y la transmisión de la información: informática, internet y telecomunicaciones (Economiatic s.f.).

Gráfico 2. Ciclo de vida de la industria



Fuente: Elaboración propia 2018.

La industria del servicio de transporte por aplicación al que pertenece UBER se encuentra en la etapa de crecimiento, debido a que UBER ha modificado sus servicios para entregar a los usuarios nuevas experiencias motivados por sus avances tecnológicos como el uso de aplicaciones, esto hace prever que en los próximos años el sector del transporte continuará cambiando para brindar un mejor servicio a sus clientes.

6. Conclusiones

De lo explicado en este capítulo, se concluye lo siguiente acerca de UBER.

- Existe potencial para seguir penetrando en nuevos mercados debido al avance de tecnología y el surgimiento de la economía colaborativa la cual plantea nuevos hábitos de consumo.
- Las variables económicas presentan actualmente un repunte. El crecimiento económico en el caso Perú el PBI cerró con 2,5 % para el año 2017, y se proyecta para el año 2018 en 4,2 %, principalmente por la inversión privada.
- El análisis PESTEL indica que los factores macro externos son favorables para la participación en nuevos mercados y así incentivar la demanda.
- En el análisis PESTEL además muestra que los consumidores son cada vez más exigentes al elegir un producto y/o servicio pues buscan comodidad, seguridad y calidad. Los consumidores utilizan nuevas herramientas digitales para articular y satisfacer sus necesidades.
- Este análisis PESTEL revela que la industria tiende a operar aún en una incertidumbre regulatoria es decir en presencia de vacíos legales sobre contribuciones impositivas, cobertura de seguros, seguridad de su personal, etc.
- En esta industria el consumidor cuenta con un alto poder de negociación debido al bajo costo que presenta el utilizar la aplicación de la competencia, es por lo que la experiencia del cliente es importante para mantener su participación dentro de la industria, requiriendo mayores esfuerzos en consecuencia la industria se hace menos atractiva.
- Por lo antes descrito se puede concluir que la industria es neutra.

Capítulo IV. Análisis interno

1. Análisis de las áreas funcionales

En el presente capítulo se analizarán las áreas funcionales de UBER y también revisaremos las principales acciones de la empresa y su estructura organizacional, con el objetivo de conocer la forma de la gestión y organización de la empresa.

2. Estructura organizacional

Debido a que no se ha accedido a información privilegiada de la empresa, se parte del supuesto de que UBER refleja un tipo de organización funcional de jerarquía horizontal, ya que se caracteriza por tener una forma flexible de organización; es decir, se observa que existe mayor rapidez en la toma de decisiones, así como la facilidad que tiene la empresa de adaptarse al entorno y la inserción a nuevos territorios.

La organización está determinada por el entorno, por lo que su estructura tiende a ser más descentralizada. Por ello, citando a Mintzberg (1991), se puede afirmar también que UBER es una organización innovadora o adhocrática, ya que se desenvuelve en un contexto complejo y dinámico, presenta un mecanismo de coordinación de adaptación mutua y el *staff* de apoyo es parte clave de la organización.

El *staff* de apoyo tiene como función colaborar con los responsables jerárquicos de la organización mediante consejos, informaciones, opiniones, etc., para que puedan decidir sobre determinadas cuestiones con mayor conocimiento. No tienen responsabilidad de línea, por lo que pueden pertenecer a la organización o ser externos. Se incluyen aquí los servicios de relaciones públicas, protocolo, asesoramiento jurídico y de imagen, etc.

Al no contar con información suficiente de cómo se encuentra organizado UBER Perú se ha desarrollado un organigrama tentativo de la compañía en general, como se muestra en el gráfico 3.

- Área de operaciones: encargados de atender los diferentes tipos de clientes y comunicar aspectos importantes a las demás áreas con el fin de promover el mejoramiento continuo.
- Área de producto: encargados de mejorar la plataforma cada día y crear estrategias que hagan la misma más amigable y atractiva para el cliente.
- Área de seguridad: encargados de almacenar, organizar y codificar los datos de forma segura y procurar el mejoramiento continuo del manejo de información.

- Área legal: encargados de velar por el cumplimiento de las leyes aplicables a cada región donde opera la plataforma.
- Área financiera: encargados de brindar la información financiera necesaria para optimizar la continuidad del negocio.

Gráfico 3. Organigrama tentativo de UBER



Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Análisis de la cadena de valor

Para poder analizar este punto se hará referencia al término servucción¹¹ que se utiliza en el ámbito de la gestión empresarial. Este término fue acuñado en la década de 1980 por dos docentes galos llamados Eric Langeard y Pierre Eiglier. Se considera que se obtiene a partir de la suma de dos palabras: servicio, de la que se usaría el “serv-”, y producción, de la que se emplearía el “-ucción”.

Se cita esta palabra para estudiar la cadena de valor de una empresa de servicios, como lo es UBER, porque existen elementos nuevos que serán analizados, como el cliente, el soporte físico, el personal de contacto, el servicio, la organización interna y los otros clientes (ver gráfico 4)

Gráfico 4. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia 2018, sobre la base de Alonso (2008).

¹¹ Se define como el proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente-empresa necesaria para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio).

3.1 Eslabones primarios

3.1.1 Eslabones primarios controlables

- *Marketing* y ventas

Este eslabón debe vincularse a las actividades de promoción de ventas, publicidad y fuerza de ventas.

UBER presenta un enfoque del negocio innovador y su estrategia de *marketing* se está convirtiendo en referencia para casi cualquier categoría. La empresa basó esta estrategia de *marketing* en los siguientes puntos:

- *Marketing* y ventas:

Los *early adopters*¹² como evangelizadores de la marca: El *marketing word-of-mouth*¹³ ha sido esencial, y formó parte de un plan de la compañía, ya que en sus primeros pasos UBER trabajó en promover su servicio entre los líderes de opinión de Silicon Valley, el segmento que quizá sea el más influyente para quienes constituyen su target primordial, los *millennials*. Así, identificó y se acercó a las personas más influyentes de la capital tecnológica del mundo, que están constantemente a la caza de novedades y que comparten con sus seguidores alrededor del globo todo lo que van descubriendo. El resultado fue una estrategia exitosa a pequeña escala en la zona sur de San Francisco, que posteriormente se convirtió en un éxito en más de 400 ciudades del mundo.

- Los referidos: Los primeros usuarios pudieron recibir beneficios exclusivos, como viajes gratis. El enfoque de “obsequiar dinero para ganar facturación” les permitió dar a los que no conocían el servicio una razón muy concreta para probarlo. Fue un éxito masivo. Los conductores también tenían incentivos, de manera que ambas partes involucradas salían ganando solo con animarse a probar UBER.
- Un programa de lealtad: Aunque no muchos usuarios lo conocen, la empresa lleva más de dos años usándolo. Se denomina “UBER VIP” y comprende a aquellos que son realmente leales al servicio, pues se accede después de haber superado los 100 viajes. Estos pasajeros reciben la mayor consideración, y tienen acceso prioritario a los conductores y a los vehículos más solicitados y selectos de la red.
- Una mirada *omni-channel*¹⁴: El aspecto crucial de la estrategia de *marketing* y del servicio que presta UBER es su propia naturaleza multicanal. La empresa reinventó la experiencia de viajar

¹² Los *early adopters* son los consumidores que suelen adquirir productos o servicios, especialmente tecnológicos, antes de que se hagan masivos en el mercado.

¹³ *Marketing word-of-mouth* es un concepto desarrollado por George Silverman, psicólogo de Harvard. Es el proceso que llevan a cabo los consumidores al compartir información y opiniones sobre productos, servicios y marcas, de manera independiente a cualquier influencia comercial o empresarial (Zenith 2015).

¹⁴ *Marketing omni-channel* es una estrategia de ventas que busca mejorar la experiencia de compra del cliente por medio de la posibilidad de comprar dónde, cuándo y cómo quiera, es decir, promueve la compra integradora a través de multicanales.

en un auto de alquiler para volverla más personalizada y disfrutable. No se limitó a mejorar una faceta del servicio (como hubiera sido implementar pagos *mobile*), sino que permite elegir conductores, acceder a mejores autos, no es preciso dejar propina y se puede pagar sin efectivo.

- Personal de contacto:

El personal de contacto es la cara de la empresa en el mercado, por lo que es un generador de valor que debe cuidarse para la percepción del cliente. Para UBER, los conductores son el personal de contacto, ya que son la cara de la empresa.

Para hacer efectivo el servicio, se cuenta con los choferes como los principales socios estratégicos, ya que son los responsables de llevar a cabo el servicio de taxi a través de su unidad vehicular propia, la cual debe presentar el estándar de calidad exigido por UBER para una mejor experiencia del usuario, que en este caso es el pasajero. La retribución para el socio conductor por brindar el servicio de taxi está sujeta al porcentaje de comisión fijada por UBER, la cual no resulta beneficiosa, es por ello que para mantener la calidad del servicio dicha comisión debe ser atractiva para el conductor.

- Soporte físico y habilidad:

Es todo lo material que complementa el servicio y soporta a la prestación. Por un lado, comprende las facilidades de pago, es decir, tarjetas de crédito o débito, así como efectivo. Asimismo, incluye los servicios de internet, el GPS y el algoritmo de precios que utiliza UBER.

- Prestación:

Se refiere al concepto propio del servicio (*core business*), a la necesidad que resuelve. UBER ofrece un servicio que, gracias a su *software* de aplicación móvil (*App*) conecta los pasajeros con los conductores de vehículos registrados en su plataforma.

Con la necesidad de mejorar el servicio, UBER ha ampliado su negocio, ofreciendo distintas propuestas para atender las necesidades y sectores económicos en los que tiene presencia a nivel mundial, marcando una diferencia en relación con su competencia. En el Perú, se cuenta con el servicio clásico de UBERX, así como otras variantes como UBER Pool, UBER Black y UBER Eats.

3.1.2 Eslabones primarios no controlables

- Clientes:

Son los receptores de la prestación del servicio. Si bien se puede controlar el otorgamiento del

servicio, no es controlable el concepto de recepción del cliente, ni la transmisión de información que aportará a sus relaciones personales. Considerando esta información se puede identificar como clientes a todos los usuarios de UBER.

- **Otros clientes:**

Este eslabón es el más complejo de entender, ya que se refiere a la interrelación de los clientes en la recepción de la prestación, es decir, como los diferentes consumidores perciben un mismo servicio. Dicha percepción puede ser positiva o negativa.

Respecto de UBER, no se logra identificar con claridad a estos otros clientes. Sin embargo, se puede señalar como otros clientes a los acompañantes del usuario principal que solicitó el servicio de UBER a través de su cuenta personal.

3.2 Eslabones de apoyo

Son aquellos que no intervienen de manera directa en el *core business*, pero son totalmente necesarios para que este se produzca.

3.2.1 Dirección general y de recursos humanos

La poca información que brinda la empresa no permite analizar con detalle este eslabón. Sin embargo, se puede mencionar que UBER es una empresa dinámica y con enfoque innovador. Respecto del área de recursos humanos, se ha identificado algunos problemas en los últimos años, como, por ejemplo, la falta de filtros al momento de reclutar a sus “socios conductores” y la inexistencia de una relación contractual con éstos, ocasionado una serie de inconvenientes para la imagen de UBER a nivel mundial.

3.2.2 Organización interna y tecnología

UBER es una organización innovadora, cuya estructura es fluida, orgánica y descentralizada. Por otro lado, la tecnología es el principal componente para el funcionamiento de UBER, y la empresa cuenta con su propia plataforma y *software*, conectando la oferta y demanda de acuerdo con el mercado en donde ingrese.

3.2.3 Infraestructura y ambiente

Se refiere al espacio físico en el que tiene lugar la prestación del servicio, por lo que se puede identificar como infraestructura principal a los autos que trasladan a los usuarios de UBER, los cuales en su mayoría brindan comodidad, limpieza y seguridad.

3.2.4 Abastecimiento

UBER se abastece de diversas fuentes de información. Por un lado, se cuenta con data proporcionada por la aplicación misma, que es su principal fuente. Asimismo, se utiliza información adicional obtenida de los teléfonos móviles, las redes sociales, entre otros.

La cadena de valor de servicio analizada es una herramienta esencial para identificar la ventaja competitiva de UBER. En este sentido, es importante centrarse en el primer eslabón (*marketing* y ventas) y el cuarto (prestación) que son aquellos vitales para que un servicio ofrezca un efecto diferencial (Alonso 2008).

4. Análisis de los recursos y capacidades

Mediante el análisis de los recursos y las capacidades, se determinará la posición competitiva frente a sus competidores. Para ello, se ha desarrollado la Matriz VRIO, la cual se puede apreciar en la tabla 11. Esta herramienta valida los recursos y capacidades de la empresa bajo los siguientes conceptos: Valioso, raro, inimitable y organización.

Tabla 11. Matriz VRIO para UBER

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Recursos financieros					
Acceso a financiamiento	Sí	No	No	Sí	PC
Recursos físicos					
Laboratorio de tecnología e investigación	Sí	No	No	Sí	PC
Capacidad de ofrecer servicios innovadores	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Recursos intangibles					
Base de datos – acceso de información	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Posicionamiento de marca	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Conocimiento de personal directivo y colaboradores	Sí	Sí	Sí	No	VCT
Recursos organizacionales					
Procesos de investigación y desarrollo	Sí	No	Sí	Sí	VCT
Imagen corporativa	Sí	No	No	No	PC

Abreviaturas: V: valor, R: raro, I: inimitable, O: organización, PC: Paridad competitiva, VCS: Ventaja competitiva sostenible, VCT: Ventaja competitiva temporal, DC: Desventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia 2018.

La tabla 11 detalla el análisis de recursos y capacidades elaborado para UBER, se puede concluir que el resultado es que la empresa tiene como ventaja competitiva sostenible (VCS) su posicionamiento de marca, base de datos generada por la afiliación de sus usuarios a nivel global

y la capacidad de ofrecer servicios innovadores, lo cual le permite diferenciarse del resto de sus competidores. Por otro lado, la experiencia de sus directivos y colaboradores y el soporte en los procesos de investigación y desarrollo (I+D), son ventajas competitivas temporales (VCT).

5. Determinación de la ventaja competitiva

Sobre el análisis de recursos y capacidades, la ventaja competitiva de UBER se basa en su posicionamiento de marca, base de datos generada por la afiliación de sus usuarios a nivel global y la capacidad de ofrecer servicios innovadores.

6. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI resume y evalúa las fortalezas y debilidades más relevantes de la compañía. A cada factor se le asigna una ponderación, que va del 0,0 (sin importancia) al 1,0 (muy importante). La ponderación asignada indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Asimismo, a cada factor se le asigna una calificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fuerza menor (3) o una fuerza mayor (4).

La puntuación ponderada total de UBER es de 2,78 lo cual indica una sólida posición interna, es decir, sus principales fortalezas son: capacidad de adaptación generando nuevos servicios de acuerdo con las necesidades del consumidor, marca posicionada, plataforma de fácil acceso. Sin embargo, la empresa muestra serias debilidades con respecto a la tecnología de fácil imitación y bajos controles en la afiliación del conductor (ver la tabla 12).

Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) – UBER

Factores internos	Peso	Calificación	Ponderación
FORTALEZAS			
1. Marca posicionada en el mercado.	0,10	4	0,40
2. Capacidad de ofrecer servicios innovadores.	0,10	4	0,40
3. Capacidad de análisis de datos.	0,07	4	0,28
4. Soporte tecnológico de alto potencial.	0,08	3	0,24
5. Facilidad de opciones de pago: efectivo y tarjeta de crédito y/o débito.	0,07	3	0,21
6. Plataforma de fácil acceso.	0,09	4	0,36
7. Horarios flexibles para los socios conductores.	0,09	3	0,27
Subtotal	0,60	---	2,16
DEBILIDADES			
1. Uso de la plataforma dependiente del acceso al internet.	0,07	1	0,07

2. Deficiencia en el proceso de selección de socios conductores	0,05	2	0,10
3. Conductores descontentos por mínimo margen de ganancia.	0,06	1	0,06
4. Alta migración de los usuarios hacia otras plataformas.	0,06	2	0,12
5. La plataforma no proporciona el punto de destino del servicio de taxi solicitado al conductor.	0,06	2	0,12
6. Tecnología de taxi por aplicación de fácil imitación.	0,05	2	0,10
7. Algoritmo de precios cuestionados por los clientes.	0,05	1	0,05
Subtotal	0,40	---	0,62
TOTAL	1,00	---	2,78

Fuente: Elaboración propia 2018.

7. Conclusiones

De lo analizado en este capítulo, se concluye lo que se enumera a continuación:

- Es importante centrarse en el primer eslabón (*marketing* y ventas) y el cuarto (prestación) ya que son vitales para que el servicio que ofrece UBER cuente con un efecto diferencial frente a la competencia.
- Estructuralmente, UBER presenta un tipo de organización funcional de jerarquía horizontal cuya caracteriza se basa en tener una forma flexible de organización; la cual permite a la empresa adaptarse al entorno y a la inserción a nuevos territorios.
- UBER al ser un modelo de negocio disruptivo también presenta dificultades con respecto a las barreras de entradas ya que este modelo de negocio es simple de copiar e imitar y hasta mejorar, siendo un punto a favor para sus competidores.
- La ventaja competitiva de UBER se basa en su posicionamiento de marca, base de datos generada por la afiliación de sus usuarios a nivel global y la capacidad de ofrecer servicios innovadores. Sin embargo, la compañía cuenta con serias debilidades como la alta migración de usuarios hacia otra plataforma y la falta de información al conductor sobre el punto de destino.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Propuesta de misión y visión

La visión y la misión son los pilares sobre los cuales se forjan los objetivos y estrategias. Por ello, es preciso contar con una clara declaración de visión y misión antes de formular e implementar estrategias, ya que ambas son el punto de partida para el éxito y sostenibilidad de una empresa. Como se mencionó anteriormente, el análisis se centrará en los objetivos y estrategias de UBER Perú.

1.1 Definición del negocio

UBER es una empresa de servicio de transporte que conecta a pasajeros y conductores a través de una aplicación para el teléfono móvil, cuyo GPS ubica al cliente y le muestra las opciones más cercanas de vehículos de UBER disponibles. En el teléfono móvil, el conductor tiene todo lo necesario para recibir la notificación del cliente, ver su localización, monitorizar el recorrido, y cobrar el importe del viaje en la tarjeta de crédito o efectivo.

1.2 Visión y misión

Visión actual

La visión actual de UBER, según su página web, es “*Uber Everywhere*”, que quiere decir UBER en todas partes. (UBER, 2014).

De acuerdo con esta visión, UBER procura tener a disposición del usuario un vehículo tan pronto como el usuario lo solicite. Asimismo, busca tener mayor presencia en más ciudades del mundo, brindando viajes seguros y confortables.

Visión propuesta

La visión propuesta para UBER: “**Ser la red de transporte de taxis por aplicación más utilizado, brindando confianza, comodidad y seguridad**”.

Misión actual

La misión de UBER responde a la aspiración de transformar la forma en que las personas se conectan con sus comunidades, revolucionando la forma en que se mueven, trabajan y viven. (UBER, 2014)

Misión propuesta

La misión propuesta de UBER: **“Brindar un servicio de taxis por aplicación de alta calidad, conectando pasajeros y conductores a través de una plataforma sencilla y de fácil acceso”**.

2. Objetivo general

Mantener su liderazgo global dentro de la industria de transporte de taxi por aplicación, desarrollando nuevos servicios que permitan a UBER mantener su participación de mercado de manera sostenible.

3. Objetivos estratégicos

Los objetivos son los siguientes:

3.1 Objetivos de Rentabilidad

Obtener una rentabilidad positiva en todos los mercados a los que UBER ingrese. (OE1)

3.2 Objetivos de Crecimiento

Incrementar la participación de mercado mediante la generación de alianzas estratégicas con empresas privadas y públicas. (OE2)

3.3 Objetivos de Sostenibilidad

Los objetivos son los siguientes:

- Brindar la mejor propuesta de valor para los conductores y clientes, buscando altos niveles de satisfacción. (OE3)
- Innovar constantemente los servicios de manera que cubran las expectativas y necesidades de los usuarios de cada mercado. (OE4)
- Procurar un servicio de calidad que brinde seguridad y confianza. (OE5)

4. Conclusión

Por lo expuesto se concluye lo siguiente:

- El objetivo de innovar constantemente los servicios está alineado a la visión propuesta para UBER de ser la alternativa más utilizada, pues se busca marcar la diferencia a través de la calidad de servicio y la satisfacción del cliente.

Capítulo VI. Generación de estrategias

1. Matriz FODA (cruzado)

Luego de analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en los capítulos anteriores, se desarrolla a continuación el FODA cruzado.

Este análisis permitirá determinar estrategias a partir de comparar los factores positivos (fortalezas y oportunidades) con los factores negativos (debilidades y amenazas) (ver la tabla 13). Mediante el análisis de estas variables, se establecerán las estrategias para el cumplimiento de los objetivos formulados.

2. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (PEYEA)

La matriz PEYEA permite realizar el análisis de la dimensión interna (FF: fortalezas financieras y VC: ventajas competitivas) y externa (EA: estabilidad ambiental y FI: fortaleza de la industria) de la empresa y la industria, a fin de determinar la posición estratégica general de la organización, identificando el tipo de estrategia a considerar (ver la tabla 14).

El resultado de la matriz PEYEA para UBER indica un perfil “agresivo”, por lo que debe utilizar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas, así como superar sus debilidades internas para evitar las amenazas externas (ver el gráfico 5). Ubicada dentro del cuadrante agresivo, es factible utilizar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante, integración horizontal o diversificación (David 2013).

Tabla 13. FODA cruzado

		Fortalezas	Debilidades
		1- Marca posicionada en el mercado	1- Uso de la plataforma dependiente del acceso al internet.
		2- Capacidad de ofrecer servicios innovadores.	2- Deficiencia en el proceso de selección de socios conductores.
		3- Capacidad de análisis de datos.	3- Conductores descontentos por mínimo margen de ganancia.
		4- Soporte tecnológico de alto potencial.	4- Alta migración de los usuarios hacia otras plataformas.
		5- Facilidad de opciones de pago: efectivo y tarjeta de crédito y/o débito.	5- La plataforma no proporciona el punto de destino del servicio de taxi solicitado al conductor.
		6- Plataforma de fácil acceso.	6- Tecnología de taxi por aplicación de fácil imitación.
		7- Horarios flexibles para los socios conductores.	7- Algoritmo de precios cuestionados por los clientes.
Oportunidades	FO. Explotar	DO. Buscar	
1- Nuevo estilo de vida por mayor dependencia de la tecnología.	<p>FO1: Crear servicios complementarios y fijar tarifas competitivas acordes a la necesidad del cliente. (F2, F4, O2, O4, O7).</p> <p>FO2: Formar alianzas estratégicas con empresas corporativas para incentivar el uso del servicio de taxi por aplicación. (F1, F2, F6, F7, O2, O3, O4, O8).</p> <p>FO3: Posicionar la APP de UBER como la alternativa de uso mas seguro del mercado. (F1, F2, F6, F4, O2, O6, O9).</p>	<p>DO1: Controles más estrictos en el proceso de afiliación y guía del buen conductor. (D2, D4, O2, O4).</p> <p>DO2: Mejorar aplicación para incentivar el uso de socios conductores y de usuarios. (D1, D2, D4, D5, D6, O1, O2, O4, O6, O7, O8).</p> <p>DO3: Alianzas estratégicas con operadores de telefonía para evitar el consumo de datos por el uso de la aplicación. (D1, D4, O1, O5, O6, O7, O8).</p>	
2- Consumidores exigentes esperando una satisfacción inmediata, seguridad y calidad.			
3- Proyecciones económicas positivas			
4- Consumo sostenible y tendencia global hacia la economía colaborativa			
5- Mayor acceso de internet de banda ancha.			
6- Tendencia al uso de dispositivos móviles			
7- Mejoras en la tecnología de internet.			
8- Alianzas estratégicas con empresas para incentivar la demanda del servicio			
9- Mayor inseguridad en los usuarios de taxis por aplicación por los recientes asaltos y actos de violencia registrados.			
Amenazas	FA. Confrontar	DA. Evitar	
1- Regulación desfavorable para las empresas de taxi por aplicación.	<p>FA1: Adaptar la plataforma con nuevos servicios para hacer frente a la alta competencia. (F2, F3, F4, F7, A5, A6).</p> <p>FA2: Promover la concientización de la conservación del medio ambiente. (F1, F5, A6).</p> <p>FA3: Trabajar con las autoridades competentes en pro de la operativa del modelo de negocio (F1, F5, F7, A1, A2, A3, A6).</p>	<p>DA1: Reestructurar sistema de comisiones para los socios conductores ya fidelizados (D3, A5, A6).</p> <p>DA2: Campañas de descuentos para los usuarios por el mayor número de servicios solicitados. (D3, D4, D7, A4, A5, A7).</p>	
2- Uso de los datos personales de los usuarios sin su consentimiento			
3- Elevada competencia.			
4- Alta amenaza de productos sustitutos.			
5- Medio poder de Negociación de Proveedores.			
6- Alto poder de negociación de clientes.			
7- Campañas de concientización para el uso del transporte sostenible para reducir la contaminación atmosférica.			

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 14. Análisis de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

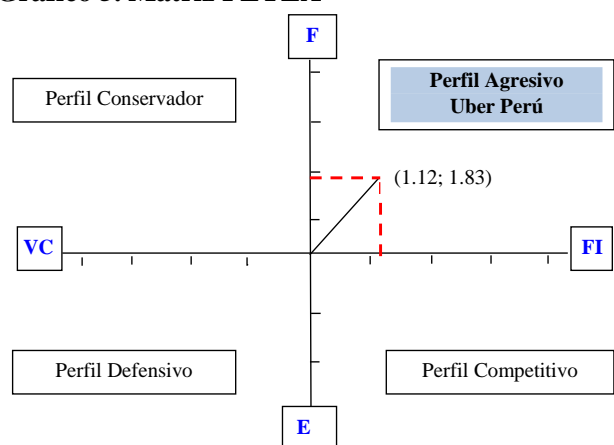
Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)		
1	Rendimiento sobre la inversión	2
2	Apalancamiento	6
3	Liquidez	5
4	Capital de trabajo versus capital disponible	5
5	Flujo de caja	5
6	Economía de escalas y de experiencia	5
	Promedio	4,67
Factores determinantes de ventaja competitiva (VC)		
1	Participación de mercado	5
2	Calidad del servicio	4
3	Lealtad del consumidor	2
4	Inversión tecnológica	6
5	Control sobre proveedores/ distribuidores.	3
6	Posicionamiento de la marca	6
	Promedio	4,33
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		
1	Cambios tecnológicos	-1
2	Tipo de cambio	-4
3	Variabilidad de la demanda	-2
4	Presión competitiva	-5
5	Barreras de entrada al mercado	-6
6	Presión de los productos sustitutos	-3
	Promedio	-3,50
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		
1	Potencial de crecimiento	6
2	Estabilidad financiera	3
3	Facilidad de ingreso al mercado	6
4	Utilización del recurso	5
5	Potencial de utilidades.	5
	Promedio	5,00
	Eje X	1,33
	Eje Y	1,11

Fuente: Elaboración propia 2018, sobre la base de David (2013).

Coordenadas del vector direccional:

- Eje “x”: VC + FI = $-2,71 + 3,83 = 1,33$
- Eje “y”: EA + FF = $-3,50 + 5,33 = 1,11$ (gráfico 5).

Gráfico 5. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Matriz Interna-Externa (IE)

La matriz interna-externa es una herramienta que sirve para evaluar una organización, tomando en cuenta sus factores internos (fortalezas y debilidades) y factores externos (oportunidades y amenazas) con el fin de recabar los factores de la clave del éxito, internos y externos. La matriz interna externa se basa en dos dimensiones claves: El valor ponderado del EFI, en el eje X, y del EFE, en el eje Y. Los tipos de estrategias se muestran en la tabla 15.

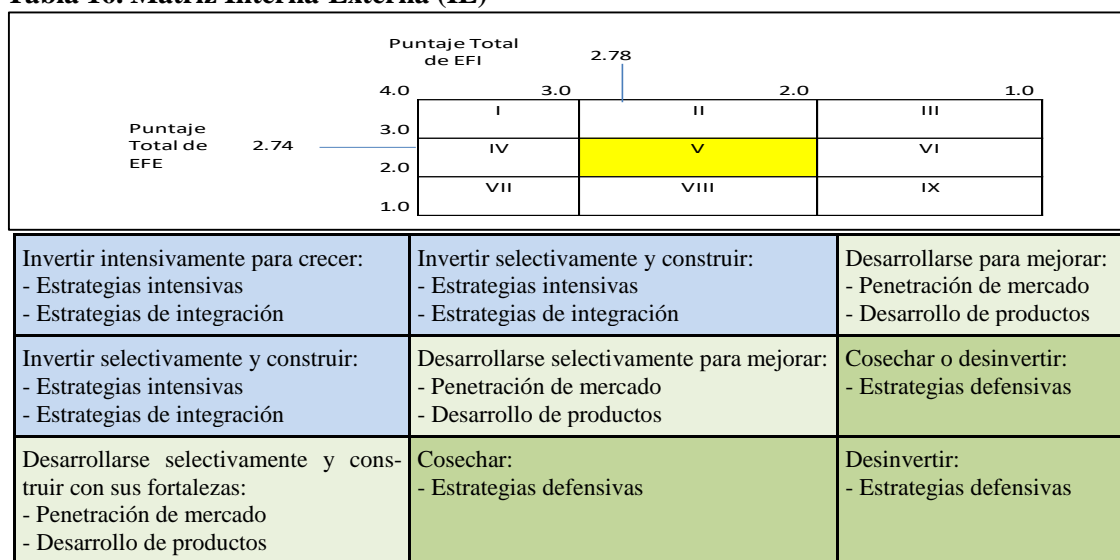
Tabla 15. Tipos de estrategias

Cuadrante	I,II,III	III, V, VIII	VI, VII, IX
Estrategia	Crecer y Construir	Retener y Mantener	Cosechar o Desinvertir

Fuente: David (2013).

El resultado de la matriz EFI para UBER es de 2,78, y el de la matriz EFE es 2,74, cuya combinación ubica el resultado final en el cuadrante V de la matriz, que corresponde a las estrategias de retener y mantener, la cual está orientada a la implementación de estrategias de penetración de mercado y desarrollo de nuevos servicios, tal como se muestra en la tabla 16.

Tabla 16. Matriz Interna-Externa (IE)

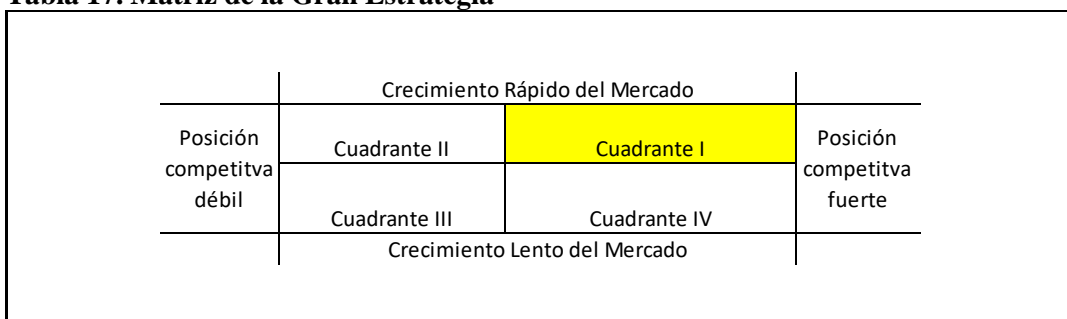


Fuente: David (2013).

4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la estrategia principal o la gran estrategia se basa en dos dimensiones de valoración: la valoración competitiva y el crecimiento del mercado (o industria). En el caso de UBER, se ubica en el cuadrante I de la matriz, tal como se muestra en la tabla 17 y gráfico 6.

Tabla 17. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: David (2013).

Las empresas ubicadas en el cuadrante I de la Matriz de la Estrategia Principal se encuentran en una excelente posición estratégica, y no se recomienda realizar considerables cambios en su ventaja competitiva ya consolidada (David 2013). Las estrategias que se pueden elegir en dicho cuadrante son: Desarrollo de Mercado; Penetración de Mercado; Desarrollo de Producto; Integración hacia adelante; Integración hacia atrás; Integración Horizontal; Diversificación relacionada.

Gráfico 6. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: David (2013).

Capítulo VII. Selección de la estrategia

1. Matriz de alineamiento estratégico

Esta matriz toma las iniciativas más alineadas a los objetivos y las cruza con el resultado de las matrices FODA, PEYEA, IE y EP, para implementar en el corto plazo las iniciativas con mayor puntaje (ver la tabla 18).

Tabla 18. Matriz de alineamiento estratégico para UBER-Perú

N°	Estrategia específica	FODA	PEYEA	IE	EP	TOTAL
FO 1	Crear servicios complementarios y fijar tarifas competitivas acorde a la necesidad del cliente. (F2, F4, O2, O4, O7).	X	X	X	X	4
FO 2	Formar alianzas estratégicas con empresas corporativas para incentivar el uso del servicio de taxi por aplicación. (F1, F2, F6, F7, O2, O3, O4, O8).	X	X	X	X	4
FO 3	Posicionar la APP de UBER como la alternativa de uso mas seguro del mercado. (F1, F2, F6, F4, O2, O6, O9).	X	X	X	X	4
DO1	Controles más estrictos en el proceso de afiliación y guía del buen conductor. (D2, D4, O2, O4).	X	-	-	-	1
DO 2	Mejorar la aplicación para el mayor uso de socios conductores y usuarios. (D1, D2, D4, D5, D6, O1, O2, O4, O6, O7, O8).	X	X	X	x	4
DO 3	Alianzas estratégicas con operadores de telefonía para evitar el consumo de datos por el uso de la aplicación. (D1, D4, O1, O5, O6, O7, O8).	X	X	X	X	4
FA 1	Adaptar la plataforma con nuevos servicios para hacer frente a la alta competencia. (F2, F3, F4, F7, A5, A6).	X	X	X	X	4
FA 2	Promover la concientización de la conservación del medio ambiente. (F1, F5, A6).	X	-	-	-	1
FA 3	Trabajar con las autoridades competentes en pro de la operativa del modelo de negocio. (F1, F5, F7, A1, A2, A3, A6).	X	X	X	X	4
DA 1	Reestructurar sistema de comisiones para los socios conductores ya fidelizados (D3, A5, A6).	X	-	X	-	2
DA 2	Campañas de descuentos para los usuarios por el mayor número de servicios solicitados. (D3, D4, D7, A4, A5, A7).	X	X	X	X	4

Fuente: Elaboración propia 2018.

De esta manera se concluye que se tiene ocho iniciativas estratégicas con mayor puntaje. Estas vienen orientadas al desarrollo de productos y penetración de mercados.

2. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Se ha elaborado la matriz MPEC con los resultados de las ponderaciones obtenidas de las matrices EFE y EFI y las iniciativas estratégicas.

La matriz consiste en comparar las iniciativas estratégicas (IE) con cada una de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de UBER indicadas en las matrices EFE y EFI, para ponderar cada una de las intersecciones desde 1 (menos atractiva) hasta 4 (muy atractiva) Multiplicando el puntaje obtenido por la ponderación se obtiene finalmente la ponderación total del grado de atracción (ver la tabla 20).

3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa – MPEC

En la tabla 19, se muestra el orden de prioridad obtenido en el MPEC, con lo cual se puede identificar las 05 principales estrategias que debe seguir UBER para mantener su sostenibilidad en el mercado peruano.

Tabla 19. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Cód.	Iniciativas estratégicas	Puntaje
FO1	Crear servicios complementarios y fijar tarifas competitivas acordes a la necesidad del cliente.	4.82
FO2	Formar alianzas estratégicas con empresas corporativas para incentivar el uso del servicio de taxi por aplicación.	4.15
FO3	Posicionar la APP de UBER como la alternativa de uso más seguro del mercado.	3.95
FA1	Adaptar la plataforma con nuevos servicios para hacer frente a la alta competencia.	3.86
DO2	Mejorar aplicación para incentivar el uso de socios conductores y de usuarios.	3.81
DO1	Controles más estrictos en el proceso de afiliación y guía del buen conductor.	3.66

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 20. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Factores clave	Peso	Iniciativas Estratégicas																					
		FO 1		FO 2		FO 3		DO 1		DO 2		DO 3		FA 1		FA 2		FA 3		DA 1		DA 2	
Oportunidades																							
1- Nuevo estilo de vida por mayor dependencia de la tecnología.	0.08	3	0.24	3	0.18	3	0.24	3	0.36	3	0.27	2	0.27	2	0.27	1	0.09	2	0.18	1	0.09	3	0.18
2- Consumidores exigentes esperando una satisfacción inmediata, seguridad y calidad.	0.09	3	0.27	2	0.08	4	0.36	4	0.04	3	0.08	3	0.04	3	0.08	1	0.08	2	0.08	1	0.08	2	0.08
3-Proyecciones económicas positivas	0.04	2	0.08	2	0.15	1	0.04	1	0.10	2	0.10	1	0.10	2	0.15	2	0.05	2	0.15	2	0.10	2	0.10
4- Consumo sostenible y tendencia global hacia la economía colaborativa	0.05	1	0.05	3	0.10	1	0.05	2	0.15	2	0.15	2	0.15	3	0.10	1	0.05	3	0.05	2	0.05	2	0.05
5- Mayor acceso de internet de banda ancha.	0.05	2	0.10	2	0.30	3	0.15	3	0.30	3	0.30	3	0.20	2	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.20
6- Tendencia al uso de dispositivos móviles	0.10	3	0.30	3	0.14	3	0.30	3	0.21	3	0.21	2	0.21	3	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.07
7- Mejoras en la tecnología de internet.	0.07	3	0.21	2	0.28	4	0.28	3	0.14	3	0.21	3	0.14	1	0.21	1	0.07	1	0.14	1	0.14	1	0.21
8- Alianzas estratégicas con empresas para incentivar la demanda del servicio	0.07	3	0.21	4	0.00	1	0.07	2	0.00	3	0.00	2	0.00	3	0.00	1	0.00	2	0.00	2	0.00	3	0.00
9- Mayor inseguridad en los usuarios de taxis por aplicación por los recientes asaltos y actos de violencia registrados.	0.06	2	0.12	2	0.08	4	0.24	4	0.08	4	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	3	0.08	1	0.04	1	0.04
Amenazas																							
3- Uso de los datos personales de los usuarios sin su consentimiento	0.04	2	0.08	2	0.16	4	0.16	2	0.16	1	0.12	2	0.08	1	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.08	1	0.08
4- Elevada competencia.	0.04	3	0.12	4	0.16	2	0.08	4	0.12	3	0.08	2	0.12	3	0.12	1	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08
5- Alta amenaza de productos sustitutos.	0.04	3	0.12	4	0.15	1	0.04	3	0.05	2	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.05	2	0.05	2	0.05	2	0.05
6-Medio poder de Negociación de Proveedores.	0.05	2	0.10	3	0.18	1	0.05	1	0.18	3	0.18	3	0.12	3	0.18	1	0.06	1	0.12	1	0.12	1	0.12
7- Alto poder de negociación de clientes.	0.06	3	0.18	3	0.06	2	0.12	3	0.03	3	0.03	2	0.03	3	0.03	1	0.12	2	0.06	2	0.03	2	0.03
8- Campañas de concientización para el uso del transporte sostenible para reducir la contaminación atmosférica	0.03	1	0.03	2	0.00	1	0.03	1	0.00	1	0.00	1	0.00	1	0.00	4	0.00	2	0.00	1	0.00	1	0.00
Fortalezas																							
1- Marca posicionada en el mercado	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.27	2	0.27	3	0.27	2	0.36	2	0.09	3	0.18	1	0.18	2	0.18
2- Capacidad de ofrecer servicios innovadores.	0.09	4	0.36	4	0.24	1	0.09	3	0.12	3	0.12	3	0.18	4	0.18	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.18
3- Capacidad de análisis de datos	0.06	4	0.24	4	0.18	1	0.06	2	0.18	2	0.24	3	0.06	3	0.24	1	0.06	2	0.06	2	0.12	3	0.06
4- Soporte tecnológico de alto potencial.	0.06	4	0.24	3	0.10	2	0.12	3	0.05	4	0.05	1	0.05	4	0.15	1	0.05	1	0.10	2	0.15	1	0.15
5- Facilidad de opciones de pago: efectivo y tarjeta de crédito y/o débito.	0.05	2	0.10	2	0.36	2	0.10	1	0.18	1	0.36	1	0.27	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27
6- Plataforma de fácil acceso.	0.09	4	0.36	4	0.07	2	0.18	2	0.07	4	0.07	3	0.07	3	0.07	1	0.07	2	0.07	3	0.28	3	0.07
7- Horarios flexibles para los socios conductores.	0.07	1	0.07	1	0.00	1	0.07	1	0.00	1	0.00	1	0.00	1	0.00	1	0.00	1	0.00	4	0.00	1	0.00
Debilidades																							
1- Uso de la plataforma dependiente del acceso al internet.	0.07	1	0.07	2	0.10	2	0.14	2	0.20	2	0.05	4	0.05	2	0.05	1	0.05	1	0.10	1	0.05	1	0.05
2- Deficiencia en el proceso de selección de socios conductores.	0.05	2	0.10	2	0.12	4	0.20	4	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.12	1	0.06	2	0.06	1	0.24	1	0.06
3- Conductores descontentos por mínimo margen de ganancia.	0.06	1	0.06	2	0.18	1	0.06	1	0.24	1	0.18	1	0.12	2	0.18	1	0.12	1	0.06	4	0.12	1	0.24
4- Alta migración de los usuarios hacia otras plataformas.	0.06	3	0.18	3	0.12	2	0.12	4	0.12	3	0.24	2	0.06	3	0.12	2	0.06	1	0.06	2	0.18	4	0.06
5- La plataforma no proporciona el punto de destino del servicio de taxi solicitado al conductor.	0.06	2	0.12	2	0.15	3	0.18	2	0.15	4	0.15	1	0.10	2	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.05	1	0.05
6- Tecnología de taxi por aplicación de fácil imitación.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.10	3	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.10	1	0.15
7- Algoritmo de precios cuestionados por los clientes.	0.05	3	0.15	3	0.00	1	0.05	2	0.00	2	0.00	2	0.00	3	0.00	1	0.00	1	0.00	2	0.00	3	0.00
Suma ponderada			4.82		4.15		3.95		3.66		3.81		3.08		3.86		1.75		2.33		2.89		2.81

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Alineamiento de estrategias con los objetivos

La matriz de alineamiento de estrategias con los objetivos estratégicos se muestra en la tabla 21:

Tabla 21. Matriz de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

	Iniciativas Estratégicas	Visión	Misión	Objetivos Estratégicos					N° de coincidencias
		“Ser la red de transporte de taxis por aplicación más utilizado, brindando confianza, comodidad y seguridad”	“Brindar un servicio de taxis por aplicación de alta calidad, conectando pasajeros y conductores a través de una plataforma sencilla y de fácil acceso”	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	
EXPLOTAR	FO1: Crear servicios complementarios y fijar tarifas competitivas acordes a la necesidad del cliente.	X		X	X	X	X	X	6
	FO2: Formar alianzas estratégicas con empresas corporativas para incentivar el uso del servicio de taxi por aplicación.	X	X	X	X			X	5
	FO3: Posicionar la APP de UBER como la alternativa de uso más seguro del mercado.	X	X	X	X			X	5
BUSCAR	DO1: Controles más estrictos en el proceso de afiliación y guía del buen conductor.	X	X		X			X	4
	DO2: Mejorar la aplicación para incentivar el uso de socios conductores y de usuarios.		X			X	X	X	4
CONFRONTAR	DO3: Alianzas estratégicas con operadores de telefonía para evitar el consumo de datos por el uso de la aplicación.		X	X	X	X			4
	FA1: Adaptar la plataforma con nuevos servicios para hacer frente a la alta competencia.	X	X	X	X	X		X	6
	FA2: Promover la concientización de la conservación del medio ambiente.					X	X		2
EVITAR	FA3: Trabajar con las autoridades competentes en pro de la operativa del modelo de negocio.	X			X	X			3
	DA1: Reestructurar sistema de comisiones para los socios conductores ya fidelizados	X	X	X					3
	DA2: Campañas de descuentos para los usuarios por el mayor número de servicios solicitados.				X	X	X		3

Fuente: Elaboración propia 2018.

5. Conclusión y selección de iniciativas estratégicas

Considerando las matrices explicadas en los puntos anteriores del presente capítulo, se puede concluir que son 4 las iniciativas estratégicas que permitirán cumplir con los objetivos planteados en el capítulo V, las cuales se desarrollarán en el siguiente capítulo (ver la tabla 22).

Tabla 22. Iniciativas estratégicas seleccionadas

Cód.	Iniciativas estratégicas	Puntaje
FO1	Crear servicios complementarios y fijar tarifas competitivas acordes a la necesidad del cliente.	4,82
FO2	Formar alianzas estratégicas con empresas corporativas para incentivar el uso del servicio de taxi por aplicación.	4,15
FO3	Posicionar la APP de UBER como la alternativa de uso más seguro del mercado.	3.95
FA1	Adaptar la plataforma con nuevos servicios para hacer frente a la alta competencia.	3.86

Fuente: Elaboración propia 2018.

6. Descripción de la estrategia seleccionada

Después del análisis realizado, se concluye que las estrategias seleccionadas son:

• Estrategia competitiva

Realizados los análisis correspondientes, se determinarán las estrategias a desarrollar como parte del plan estratégico de UBER para los próximos tres años. Sobre la base de lo investigado por Michael Porter (1980), solo existen tres estrategias genéricas posibles para una empresa: i) ser líder a través de menores costos, ii) ser líderes a través de la diferenciación del producto o servicio, y iii) Enfoque en diferenciación. Para UBER la mejor estrategia competitiva es enfoque de diferenciación ya que su modelo de negocio revolucionó el mundo, pero por la fuerte competencia y fácil imitación de su plataforma debe reinventarse en cuanto a sus servicios, y brindar nuevos servicios con el mismo estándar de calidad que lo distingue de sus demás competidores.

• Estrategia crecimiento

De acuerdo con la fuerte competencia en el mercado peruano que enfrenta UBER con la aparición de nuevas empresas que brindan el servicio de taxi a través de un aplicativo móvil, se desarrollarán las siguientes estrategias intensivas:

- Desarrollo de mercados: Supone la introducción de servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
- Desarrollo de nuevos servicios: busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa.

El objetivo general establecido por UBER es mantener su liderazgo global dentro de la industria de transporte de taxi por aplicación, desarrollando nuevos servicios que permitan a UBER mantener su participación de mercado de manera sostenible, lo cual está alineado con el enfoque de diferenciación y desarrollo de nuevos servicios.

Por ello se propone la creación de un nuevo servicio UBER Corporativo, orientado a la conexión de conductores y colaboradores de empresas de sector público o privado, que requieran el servicio de movilidad de personal.

La idea surge por la necesidad que tienen las empresas dedicadas al rubro de servicios y comercio de contactar de forma personal y oportuna con sus clientes, para que puedan ofrecer sus diferentes productos y servicios sumado a ello se debe tomar en cuenta el crecimiento proyectado del mercado de servicio de taxi por aplicativo, el potencial del segmento corporativo y el incremento del uso de celulares inteligentes el cual se ha triplicado en los últimos años (Diario Gestión, 2018)

Capítulo VIII. Planes funcionales

1. Plan funcional de *marketing*

En este capítulo se describen los objetivos, las estrategias y las actividades por desarrollar dentro del plan de *marketing* propuesto para UBER, sobre la base del análisis del mercado peruano para el periodo (2018-2020)

Para cumplir con las estrategias descritas en el capítulo anterior, se implementará un nuevo servicio llamado UBER Corporativo, el cual conectará conductores y colaboradores de empresas del sector público y privado que necesiten el servicio de movilidad de personal.

1.1 Objetivos del plan de *marketing*

Los objetivos de *marketing* establecidos se presentan en la tabla 23.

Tabla 23. Objetivos de *marketing*

Objetivo general.				
Captar nuevos clientes a través de la creación de un nuevo servicio complementario y así incrementar su participación de mercado (UBER corporativo)				
Objetivo específico	Indicador de medición	2018	2019	2020
Incrementar los ingresos brutos	Incremento anual de ingresos brutos	6%	5%	4%
Incrementar la participación de mercado y posicionamiento de marca Lima - Perú	Participación de mercado	2%	2%	1%

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.2 Estrategia de segmentación

Encontramos que el mercado de servicios de taxis en general presenta una sobreoferta: existen 182.000 taxis, cuando lo ideal es 70.000 vehículos (PERU 21 2017). Ante esta reñida competencia, se propone la creación de un nuevo servicio orientado a la conexión de conductores y colaboradores de empresas de sector público o privado, que requieran el servicio de movilidad de personal.

Para determinar las empresas donde se enfocará este nuevo servicio, se tomará como referencia a las 10 principales empresas con mayor reputación en el mercado peruano, de acuerdo con el Ranking Merco Empresas Perú - 2018¹⁵ ver tabla 24 (Merco, 2018).

¹⁵ Merco (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa)

Tabla 24. Ranking de Empresa por sectores

Posición	Empresa	Puntuación
1	Banco de Crédito del Perú	10000
2	Interbank	9273
3	Backus AB InBev	8972
4	Ferreyros	8396
5	Alicorp	8072
6	Scotiabank	7833
7	Kimberly - Clark	7512
8	BBVA Continental	7497
9	Entel	7479
10	Procter and Gamble	7404

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Este ranking considera los siguientes aspectos de valoración para la elección de las mejores empresas dentro del mercado peruano:

- Resultados económicos financieros significativos
- Ética y Responsabilidad Corporativa
- Calidad de la Oferta Comercial
- Reputación Interna
- Dirección y Gestión
- Comunicación Digital
- Ética y Contribución al país

El Banco de Crédito del Perú ocupa el primer lugar, donde la calidad de la oferta comercial es un factor importante por considerar para el análisis de la implementación de este nuevo servicio.

Como respuesta a la necesidad de esta entidad por mejorar la calidad de atención a sus clientes y disminuir los gastos innecesarios producto del transporte de su personal en el cumplimiento de sus labores, es que se presenta UBER Corporativo como una alternativa de control gastos y automatización de reportes.

Como punto de partida este nuevo servicio estará dirigido a los funcionarios que tienen a cargo la gestión y administración de cartera de clientes, quienes tienen que realizar un determinado número de visitas por mes, el cual dependerá de la segmentación de su cartera.

Por ejemplo, para el caso de clientes nuevos el número de visitas estimadas por mes es de 40, y para el caso de los “ya clientes” es alrededor de 20 visitas mensuales, Asimismo, para clientes del sector inmobiliario se realizan en promedio 16 visitas, y para clientes segmentados en Banca PYME se llegan a hacer hasta 24 visitas por mes (ver el anexo 9).

1.3 Marketing mix

Como estrategia para la elaboración del plan de *marketing*, se muestra el análisis de las 7 variables ya que se trata de un servicio (Marketing Directo 2012).

Estas variables son: Producto o servicio, Precio, Publicidad, Plaza o distribución, Personas, Procesos, Proactividad.

- **Estrategia de servicio**

La aplicación presentará las siguientes características:

- El servicio de UBER consistirá en conectar a conductores con funcionarios de entidades bancarias, quienes cumplen con un régimen de visitas constantes a clientes de las diferentes carteras.
- El funcionario podrá contactar a un conductor disponible que se encuentre en su zona de afluencia. Dichos conductores realizarán viajes en un diámetro de 6 km desde el punto de partida, con la finalidad de lograr puntualidad en las citas programadas.
- El funcionario contactará al conductor ingresando el requerimiento por la *APP* e indicando el RUC o DNI del cliente, así como la dirección de destino y el centro de costos de la agencia asignada al funcionario de donde se cobrará el servicio.
- El servicio de movilidad corporativa UBER será ofertado dentro del horario de oficina tradicional (de 09:00 a. m. a 06: 00 p. m.), con el objetivo de ofrecer un mayor estándar de calidad y plena satisfacción de la entidad financiera, para así alcanzar su fidelización.
- Se podrá realizar el servicio de reserva a través de la plataforma, proporcionándole información al funcionario para conocer y observar la foto y el nombre del conductor que lo atenderá.
- Además, mediante el sistema de reserva, el funcionario podrá programar y cumplir con las visitas solicitadas por la empresa, y la entidad contratante podrá hacer el seguimiento correspondiente del cumplimiento de las actividades de sus colaboradores.
- Se presentan los flujogramas del servicio que presta UBER en los anexos 10 y 11.

Atributos de valor del servicio de movilidad corporativa para el cliente usuario:

- Posibilidad de contar con un servicio de calidad y seguridad, donde sus colaboradores puedan transportarse adecuadamente, brindando una mejor imagen de cara al cliente.
- Las empresas que cuenten con fuerza de ventas accederán a retroalimentación del total de visitas realizadas por los funcionarios con ayuda de la aplicación, teniendo un control del cumplimiento de visitas mensuales que deberán realizar los funcionarios a sus clientes. Asimismo, podrán controlar el gasto originado por el transporte de personal actual, de tal forma que haya una congruencia entre las visitas realizadas y los negocios concretados por los funcionarios.
- Se brindará información de destino, duración de viaje y cliente visitado, siendo esta herramienta importante para determinar los tiempos muertos y sobrecostos en los que puede incurrir una empresa.
- Las empresas afiliadas contarán con información disponible referente a número de visitas realizadas por el colaborador. Además, podrán identificar casos en que sea necesario ordenar cartera de clientes por cercanía del centro de trabajo (oficinas) con la ubicación del negocio.

- **Estrategia de precio**

El precio se determina en función a la tarifa dinámica desarrollada por el algoritmo de UBER, teniendo en consideración la distancia y distintas áreas zonificadas de acuerdo con la distribución por cercanía entre las oficinas y negocios ubicados en los diferentes distritos de Lima y Callao, la distancia no debe ser mayor a 12km de recorrido ida y vuelta, se considera también un costo adicional por el tiempo de espera y por la cancelación del servicio. (ver la tabla 25)

Tabla 25. Tarifa de UBER Corporativo

Uber Corporativo	
Variable	Costo
Tarifa base	19.20
Costo por Kilometro	1.60
Costo por cancelación	7.00
Comisión Uber	25%
Costo por tiempo de espera	1.00

Fuente: Elaboración propia 2018.

- **Estrategia de plaza**

El servicio de UBER Corporativo se activará inicialmente en la ciudad de Lima Metropolitana y en la provincia Constitucional del Callao, según la acogida se implementará en las principales ciudades del país donde actualmente opera UBER (Arequipa, Cusco, Chiclayo y Piura).

- **Estrategia de promoción**

La estrategia de promoción de UBER se basa en una oferta de valor que consiste en los siguientes beneficios:

- Se utilizará de manera intensiva publicidad a través de redes sociales (Facebook, Twitter, etc.).
- Adicionalmente, también se utilizará la publicidad en revistas y diarios como Gestión, El Comercio, etc., los cuales son adquiridos mayormente por el público objetivo. También se usará paneles luminosos en lugares estratégicos, como el centro empresarial “CORPAC- San Isidro” y/o demás zonas donde se encuentren ubicados clientes potenciales.
- Se ofrecerá descuentos especiales por el uso constante de la *App* para las empresas afiliadas. Estos descuentos consistirán en ofrecer viajes gratis después 5 corridos seguidos en una semana.
- Se promoverá publicidad en el mismo aplicativo y pagina web que transmita la nueva imagen que UBER pretende instaurar, basada en la confianza, seguridad y transparencia.
- Se buscará generar alianzas estrategias con empresas del sector público y privado que requieran el servicio de movilidad de personal.

- **Estrategia de personas**

Las personas son un elemento imprescindible en la comercialización de los servicios, y por ende deben ser tomadas en cuenta. Dentro de una organización se identifica dos tipos de clientes, internos (empleados) y externos (consumidores).

Para este análisis no se cuenta con información relacionada con los colaboradores de UBER Perú. Es por lo que se analizará a los clientes externos, que son los socios conductores y el usuario cliente.

- En el caso de los socios conductores, los seleccionados para brindar el servicio corporativo serán aquellos que cuenten con: licencia de conducir A1, conocimiento del reglamento de tránsito, conocimiento de primeros auxilios y contar también con 4 a 5 estrellas de calificación, dicha calificación será brindada por un usuario regular del servicio.
- Los conductores elegidos para brindar este servicio tendrán mayor probabilidad de contar con la bonificación adicional de S/ 200 por cumplir con 4 carreras en 3 horas, ya que, de acuerdo con la zonificación, el radio de circulación es de solo 6 km, siendo un incentivo atractivo, a

diferencia de la bonificación tradicional por garantías¹⁶.

- Con el objetivo de mejorar el servicio, se implementará exámenes psicológicos y psicotécnicos.
- Respecto del cliente usuario, el servicio se brindará para empresas del sector financiero y, posteriormente se pretende extender a todas aquellas empresas que les resulte necesario afiliarse al uso de la APP.

- **Estrategia de procesos**

Se refiere al método por el cual los clientes son atendidos. Los procesos son relevantes para las empresas de servicios porque definen la calidad de atención al cliente.

- Considerando lo antes mencionado la plataforma estará disponible las 24 horas del día y los 7 días de la semana, la misma que contará con una opción que alertará la opción UBER Corporativo cuando se ingrese al mismo aplicativo a través de un teléfono inteligente.
- Esta opción informará al usuario el costo estimado del servicio, tiempo de trayecto y todo el detalle referente a los viajes.
- Las empresas por su parte gracias a esta opción tendrán acceso a reportes automatizados de la facturación, gastos e informes que son de suma importancia para sus finanzas.
- Se contará con un servicio de soporte en línea y por teléfono el cual asistirá al socio conductor y a los usuarios corporativos.
- Se pondrá énfasis en mejorar la atención al cliente a través de tutoriales de uso de la aplicación y un manual del buen conductor.
- Por otro lado, el servicio podrá ser solicitado con anticipación e inclusive se podrá adaptar el servicios o servicios a la forma de viajar de la empresa.
- Por su parte el pago será cargado al final del viaje y podrá ser pagado por el centro de costes de la empresa.
- Finalmente, se llevará a cabo el seguimiento y control de la satisfacción del cliente después del servicio brindado por medio de encuestas vía email, y el levantamiento de quejas y/o reclamos.

- **Estrategia proactividad**

- Se refiere a la evidencia física que un cliente busca como referencia antes de comprar un producto. En el caso de los servicios, se tienen pocos recursos al tratarse de un intangible, por lo que se busca superar este inconveniente proporcionando algún tipo de evidencia física en forma de fotografías, testimonios o estadísticas, que respalden la calidad del servicio a adquirir.

¹⁶ Garantías es la bonificación adicional para aquellos conductores que realizan 4 servicios en tres horas, dicha bonificación cambia cada semana.

- Por lo tanto, UBER brindará la información sobre la calidad de atención del conductor al cliente, a través de la puntuación que ha obtenido en sus últimos recorridos, todo ello antes de que el cliente acepte el servicio. De igual manera, para los conductores, se brindará la información del destino del viaje solicitado, con la finalidad de procurar su seguridad.

1.4 Presupuesto de *marketing* y promoción

El presupuesto aplicable a *marketing* estará incluido dentro de la partida *marketing* y ventas del estado de resultados, y corresponderá al 0,46% de los ingresos sobre las ventas. (ver tabla 26)

Tabla 26. Presupuesto de *marketing* y promoción

Presupuesto del plan funcional de <i>marketing</i>	2017	2018	2019	2020
	884	937	993	1,053
Paneles publicitarios	240	254	269	285
Gastos de representación	50	53	56	59
Redes sociales	594	630	668	709

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Plan funcional de operaciones y de investigación y desarrollo

En el presente capítulo se describen los objetivos, las estrategias y las actividades por desarrollar para las áreas de operaciones y de investigación y desarrollo (I+D). Al tratarse de áreas relacionadas, se proponen dentro del mismo plan.

2.1 Objetivos y estrategia de operaciones y de investigación y desarrollo (I+D)

Se han establecido objetivos funcionales de operaciones e I+D, los que se muestran en la tabla 27.

Tabla 27. Objetivos del plan de operaciones y e I+D

Objetivo general				
Realizar mejoras en la aplicación en beneficio del conductor y los usuarios, para lograr hacer frente a la alta competencia y así posicionar a UBER como la alternativa más segura y confiable del mercado.				
Objetivo específico	Indicador de medición	2018	2019	2020
Consolidar e implementar un nuevo servicio a través del uso del aplicativo (UBER Corporativo)	Implementación del nuevo servicio	Implementado al 100%	Implementado al 100%	Implementado al 100%
Realizar mejoras en la aplicación orientadas a la seguridad del cliente y conductor.	Número de actualizaciones	1	2	2

Fuente: Elaboración propia 2018.

2.2 Acciones estratégicas de operaciones

Para realizar las mejoras en la aplicación se realizarán las siguientes acciones:

- **Diseño del producto o servicio**

A nivel funcional de la aplicación, se propone realizar cambios para el perfil del conductor y para el perfil del pasajero.

Entre los cambios más relevantes se encuentran los siguientes:

- **Funcionalidad para los pasajeros**

- Historial de viajes con el detalle del consumo realizado.
- Acceso y visibilidad del botón “UBER Corporativo”.
- Acceso y visibilidad del botón “Ayuda”
- Opción para programar un viaje con el calendario iOS o Android.
- Opción para añadir el centro de costos proporcionado por la empresa para el pago del servicio.
- Llamada automática o envío automático de mensaje a la llegada del conductor.
- Implementación de un “botón de pánico” para el usuario.

- **Funcionalidad para conductores**

- Recargos por tiempo de espera desde la llegada del conductor.
- Información inmediata de abonos o cargos al conductor.
- Información del lugar de destino del servicio solicitado.
- Rápido acceso y visibilidad del botón “Ayuda”.
- Implementación de un “botón de pánico” para el conductor.

- **Diseño y mejora de procesos internos**

Las mejoras que se proponen para los procesos internos son las siguientes:

- Implementar un sistema de reclutamiento de conductores: revisión exhaustiva y segura de los antecedentes del conductor y evaluaciones psicológicas.
- Implementar sistema de evaluación a los conductores a través de un sistema de puntuación mínima para su permanencia en la empresa.
- Actualizar la información de los conductores de manera periódica (datos personales, licencia, identificación de vehículo, seguros, entre otros).
- Evaluaciones inopinadas sobre la calidad del servicio de parte de los pasajeros, como parte del servicio postventa.
- Cubrir el gasto por revisiones técnicas a las unidades requeridas para cubrir el servicio de

movilidad corporativa.

2.3 Presupuesto del plan de operaciones y de I+D

El presupuesto requerido para estas actividades corresponde al 0,61 % de los ingresos por ventas. (ver tabla 28)

Tabla 28. Presupuesto de operaciones y de I+D

Presupuesto del Plan funcional de I+D	2017	2018	2019	2020
	1.188	1.260	1.335	1.415
Revisiones técnicas	330	349	369	390
Modificación de la plataforma	66	68	72	76
Mantenimiento de la plataforma	792	843	894	949

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Plan funcional de recursos humanos

3.1 Objetivo del plan funcional de recursos humanos

El presente plan de recursos humanos busca estar alineado y brindar apoyo al plan de operaciones, responsabilidad social y *marketing* y ventas sugerido para UBER Perú.

En la tabla 29 se presentan las estrategias y los objetivos funcionales definidos.

Tabla 29. Las estrategias y los objetivos funcionales de recursos humanos

Objetivo general				
Apoyar y dar soporte a los planes estratégico de <i>marketing</i> y ventas, así como de operaciones para alcanzar las metas planteadas en el presente proyecto.				
Objetivo específico	Indicador de medición	2018	2019	2020
Cubrir eficientemente el <i>head count</i> requerido por la empresa.	Tasa de cobertura	80%	85%	90%
Definir, formalizar y promover la cultura organizacional.	Satisfacción laboral	60%	70%	80%

Fuente: Elaboración propia 2018.

3.2 Acciones estratégicas de recursos humanos

Se plantean las siguientes acciones:

- Identificar los valores que representan la cultura organizacional de UBER y alinearlos a la misión y visión propuestas.
- Fomentar en los colaboradores la misión, visión y los valores de la empresa.
- Crear y contratar los nuevos puestos requeridos en las áreas de *marketing* y ventas y

operaciones para el mercado peruano (revisar el anexo 1).

3.3 Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto requerido para estas actividades corresponde al 0,29% de los ingresos por ventas. (ver tabla 30)

Tabla 30. Presupuesto de recursos humanos

Presupuesto del Plan funcional de recursos humanos	2017	2018	2019	2020
	560	594	630	668
Evaluaciones de perfil psicológico del socio conductor	440	466	494	524
Sueldo Gerencia de <i>marketing</i> y ventas	120	128	136	144

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Plan de responsabilidad social

En el presente capítulo se describen los objetivos, las estrategias y las actividades por desarrollar en el plan de responsabilidad social empresarial propuesto para UBER Perú.

A continuación, se muestran los objetivos propuestos para implementar un plan de RSE.

4.1 Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

Considerar un plan de RSE para UBER Perú permite analizar el impacto que estas prácticas generan en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación.

El objetivo de este plan es tener identificados a los agentes con los que UBER interactúa, para tomar medidas que permitan una mejor relación entre ellos.

Para elaborar las estrategias de RSE, se han identificado los siguientes *stakeholders* de mayor relevancia: la sociedad, los accionistas, el gobierno y los clientes (socios conductores y usuarios)

A continuación, se presentan el objetivo principal y los objetivos específicos para UBER - Perú para los próximos 3 años (ver la tabla 31).

Tabla 31. Objetivos de responsabilidad social empresarial para el periodo 2018-2020

Objetivo general				
Construir una relación duradera y de confianza con los grupos de interés y promover las buenas prácticas que impacten de forma positiva en la comunidad.				
Objetivo específico	Indicador de medición	2018	2019	2020
Incentivar la lealtad del cliente	Nº de Incidencias y reclamos	200	150	100
Adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo.	Nº Capacitaciones y talleres	12	24	36

Fuente: Elaboración propia 2018.

4.2 Acciones estratégicas de responsabilidad social

A continuación, se presentan las acciones a seguir (ver la tabla 32)

Tabla 32. Acciones con los grupos de interés

Acciones para llevar a cabo	Grupo de interés	Impacto
Ante este nuevo servicio de UBER corporativo se requiere de capacitaciones que informen sobre las implicancias de la implementación de este nuevo servicio.	Socios conductores Usuarios	Socios conductores capacitados que sepan ser flexibles a las nuevas formas de trabajo para mejorar el rendimiento corporativo. Usuarios con acceso a información transparente, íntegra y oportuna.
Se implementará un proceso de monitoreo de los reclamos.	Usuarios Socios conductores	Socios conductores y usuarios mejor atendidos donde primará la seguridad y confianza al tomar el servicio de taxi por aplicación UBER Perú.
Creación de redes de trabajo entre UBER y empresas públicas y privadas	Accionistas Usuarios	El intercambio de información que brinda este nuevo servicio permite a las empresas administrar eficientemente los gastos en los que incurre por la movilidad de su personal. Garantiza la automatización de la facturación y los informes. Promueve la sinergia y la productividad.

Fuente: Elaboración propia 2018.

El desarrollo de estas acciones traería los siguientes beneficios:

- La mejora de la imagen e identidad en la marca.
- El incremento de la lealtad de nuestros consumidores, lo cual, a su vez, aumenta el nivel de ingresos.
- La mejora de la calidad de los bienes y servicios que se brindan.

4.3 Presupuesto de responsabilidad social empresarial (RSE)

El presupuesto aplicable a la RSE corresponde al 0,008% de los ingresos por ventas. (ver tabla 33)

Tabla 33. Presupuesto de responsabilidad social

Presupuesto del Plan funcional de Responsabilidad Social	2017	2018	2019	2020
	16	17	18	19
Talleres y capacitaciones	16	17	18	19

Fuente: Elaboración propia 2018.

5. Plan financiero

Dado que no se cuenta con información financiera pública de UBER Perú, el plan financiero se ha realizado tomando como referencia los estados financieros de los años 2017, 2016 y 2015 de una empresa que brinda el mismo servicio de “taxi por aplicativo” dentro del mercado local de Lima Metropolitana.

Sobre esta base, se han realizado las proyecciones de UBER Perú para el periodo 2018 a 2020, realizando un análisis incremental de los flujos de caja, es decir, comparando las proyecciones “sin la implementación” y “con la implementación” del presente plan estratégico.

5.1 Objetivos del plan financiero

A continuación, se presentan el objetivo principal y los objetivos específicos para UBER -Perú para los próximos 3 años (ver la tabla 34).

Tabla 34. Objetivos del plan financiero

Objetivo general				
Determinar la rentabilidad y viabilidad del crecimiento de la empresa a partir de los ingresos por ventas y gastos proyectados por la implementación de las estrategias de los diferentes planes funcionales a la empresa.				
Objetivo específico	Indicador de medición	2018	2019	2020
Incrementar los ingresos brutos	Incremento anual de ingresos brutos	6%	5%	4%

Fuente: Elaboración propia 2018.

5.2 Supuestos y políticas

- Se realiza el análisis incremental de los flujos de caja, comparando los resultados “con” y “sin” la aplicación de las estrategias propuestas.
- Se toma estados financieros referenciales de empresa dedicada al mismo giro de negocio y se trabaja en base al último periodo cerrado 2017.
- Se considera como año base (**año cero**) el cierre del año 2017 .

- Las proyecciones solo incluyen la venta de sus operaciones en el mercado local Lima Metropolitana.
- Se realizan proyecciones a 3 años: 2018, 2019 y 2020.
- No se considera liquidación o perpetuidad de los flujos para fines de 2020.
- Todos los montos son en moneda nacional: nuevo sol.
- UBER no presenta deuda con bancos, por lo que se asume que se seguirá financiando solo con el capital propio y/o de inversionistas externos.
- El crecimiento anual de los ingresos brutos, sin implementar el plan estratégico, se establece entre 3% y 3,8%, según el histórico de crecimiento de la tasa del PBI en los últimos tres años.
- El crecimiento anual de los ingresos brutos, implementando el plan estratégico, es de 5% a 6%.
- El EBITDA es equivalente al flujo de caja económico de UBER, sin considerar el impuesto a la renta, al generarse pérdidas contables. El análisis financiero se trabajará en esta última línea.

5.3 Flujos de caja económicos

El flujo de caja económico se establece sobre la base de dos escenarios.

5.3.1 Escenario 1: flujo de caja económico SIN la aplicación de estrategias propuestas

Las proyecciones se presentan en la tabla 35.

Tabla 35. Escenario 1: evaluación financiera

UBER				
Flujo de caja económico - EBITDA				
Escenario 1: Sin aplicación de estrategias				
En millones de S/.				
	2017	2018	2019	2020
Total de ingresos netos	193.962	201.333	208.440	214.901
Costo de ventas	(175.573)	(182.245)	(188.678)	(194.527)
Utilidad bruta	18.389	19.088	19.761	20.734
Gastos operativos				
Gastos ventas	(17.457)	(18.120)	(18.760)	(19.341)
Gastos generales y de administración.	(11.638)	(12.080)	(12.506)	(12.894)
Utilidad Operativa	(10.706)	(11.112)	(11.505)	(11.861)
Ingresos financieros	-	-	-	-
Gastos financieros	-	-	-	-
Otros ingresos	(7.012)	(7.278)	(7.535)	(7.769)
Otros egresos	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	(3.694)	(3.834)	(3.969)	(4.092)
Impuestos	-	-	-	-
Utilidad Neta	(3.694)	(3.834)	(3.969)	(4.092)
Depreciación y amortización	853	885	916	945
EBITDA (flujo de caja económico)	(2.841)	(2.949)	(3.053)	(3.148)

Fuente: Elaboración propia 2018.

5.3.2 Escenario 2: flujo de caja económico CON la aplicación de estrategias propuestas

Las proyecciones se presentan en la tabla 36.

Tabla 36. Escenario 2: evaluación financiera

UBER				
Flujo de caja económico - EBITDA				
Escenario 1: Con aplicación de estrategias				
En millones de S/.				
	2017	2018	2019	2020
Total de ingresos netos	193.962	205.600	215.880	224.515
Costo de ventas	(176.762)	(183.505)	(190.014)	(195.943)
Utilidad bruta	17.200	22.905	25.866	28.572
Gastos operativos				
Gastos ventas	(18.341)	(19.057)	(19.753)	(19.341)
Gastos generales y de administración.	(12.214)	(12.691)	(13.154)	(12.894)
Utilidad Operativa	(13.354)	(9.653)	(7.041)	(11.861)
Ingresos financieros				
Gastos financieros	-	-	-	-
Otros ingresos	(7.012)	(7.278)	(7.535)	(7.769)
Otros egresos	-	-	-	-
Utilidad antes de impuestos	(6.343)	(2.375)	494	2.366
Impuestos	-	-	148	710
Utilidad Neta	(6.343)	(2.375)	346	1.656
Depreciación y amortización	853	885	916	945
EBITDA (flujo de caja económico)	(5.490)	(1.490)	1.262	2.601

Fuente: Elaboración propia 2018.

5.4 Flujo de caja incremental

El flujo de caja incremental de las estrategias propuestas es la diferencia entre el flujo de caja económico de los escenarios 2 y 1. Este flujo de caja incremental se presenta en la tabla 37.

Tabla 37. Flujo de caja incremental

UBERber				
Flujo de caja incremental				
En millones de S/.				
Flujo de caja económico	2017	2018	2019	2020
EBITDA sin aplicación de la propuesta	(2.841)	(2.949)	(3.053)	(3.148)
EBITDA con aplicación de la propuesta	(5.490)	(1.490)	1.262	2.601
Flujo de caja económico incremental	(2.649)	1.459	4.316	5.749

Fuente: Elaboración propia 2018.

5.5 Costo de oportunidad de capital

El costo de capital propio para UBER (15,86%) ha sido calculado sobre la base de los costos de capital de empresas de *software* (internet) proporcionado por información global (Damodarán 2017) multiplicado por un factor (Beta). Revisar el anexo 3.

5.6 Indicadores financieros.

Los resultados de la evaluación financiera del flujo de caja incremental son los siguientes:

- TIR: 95%.
- VAN: S/. 5.522,21 M.
- Ratio Beneficio/Costo: 3,1.
- Período de recupero de inversión inicial: 1 año y 7 meses.

Cabe mencionar que la empresa tiene como política interna no tomar deuda, por lo tanto, se ha mantenido la estructura de capital conformado por el 100% patrimonio y 0% pasivos.

5.7 Conclusión

Desde el punto de vista incremental, se observa la viabilidad financiera de implementar las estrategias propuestas, al obtenerse una TIR mayor a la COK y, como consecuencia, un VAN positivo.

Asimismo, el primer año se obtendría resultados negativos debido a los mayores gastos generados por la implementación de las estrategias y posteriormente para los próximos 3 años proyectados se espera obtener resultados positivos para la empresa.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Si bien UBER es la empresa pionera en la industria del transporte por aplicativo (*ride hailing*), su participación de mercado se ha reducido debido a los conflictos organizacionales tanto internos como externos.
- UBER entró a competir directamente con la industria del taxi, aprovechando algunas deficiencias que este servicio tradicional presentaba, es así como ganó mercado y atrajo a muchos nuevos clientes.
- UBER es una empresa que tiene presencia en varias de las principales ciudades del mundo, cuyo servicio de conexión se supo adaptar a las necesidades del mercado.
- Del análisis del macroentorno y microentorno, la empresa requiere gestionar de manera adecuada su marca para mantener y/o alcanzar su participación de mercado.
- Sobre la base de las estrategias establecidas, se han diseñado y desarrollado los planes funcionales: operaciones e investigación y desarrollo, recursos humanos, responsabilidad social y *marketing*.
- Sobre la base de la evaluación financiera realizada por la implementación de las estrategias propuestas se obtiene un resultado positivo para llevar a cabo el plan estratégico de la empresa.

2. Recomendaciones

- Para garantizar la continuidad del liderazgo en participación de mercado de UBER en el Perú, se recomienda innovar constantemente los servicios, ya que este modelo de negocio es simple de copiar e imitar por los competidores.
- Se recomienda una búsqueda constante de alianzas estratégicas con empresas privadas y/o públicas con la finalidad de incursionar en nuevos mercados para incrementar las ventas anuales.
- Se recomienda a UBER - Perú centrar sus operaciones en *marketing* y ventas.
- Se recomienda fortalecer la capacidad de adaptación en la generación de nuevos servicios diferenciados.
- Se recomienda construir una relación duradera y de confianza con los grupos de interés y promover las buenas prácticas que impacten de forma positiva a la comunidad.
- Se recomienda seguir aprovechando el avance tecnológico y el surgimiento de la economía colaborativa para el desarrollo exitoso del modelo del negocio.

Bibliografía

- Alarcón, G. (12/12/2017). *Diario Gestion*. Recuperado el 15/03/2018, de <https://gestion.pe/economia/bcr-peru-creceria-4-2-2018-222528>
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*, 2, 89. Obtenido de https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- América Noticias. (12/09/2016). *América Noticias*. Recuperado el 11/05/2017, de <https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/uber-estos-son-pros-y-contras-aplicacion-servicio-taxi-n246543>
- Banco Mundial. (10/01/2017). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2017/01/10/global-growth-edges-up-to-2-7-percent-despite-weak-investment>
- Barà, M. (10/12/2017). *EAE Business School*. Recuperado el 14/03/2018, de <https://retos-directivos.eae.es/que-es-la-economia-colaborativa-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- Briceño, A. (04/03/ 2018). *Diario El comercio*. Recuperado el 13/06/2018, de <https://elcomercio.pe/lima/transporte/informalidad-calles-laberinto-taxis-limenos-noticia-501826>
- David, F. R. (2013). Análisis y Elección de la Estrategia. En F. R. David, *Administración Estratégica* (pág. 187). México: Pearson .
- Diario El comercio. (10/06/ 2016). *Diario El comercio*. Recuperado el 01/12/ 2017, de <https://elcomercio.pe/tecnologia/moviles/algorithm-calcula-tarifas-aplicaciones-taxis-219661>
- Diario El comercio. (17 /08/2017). *Diario El comercio*. Recuperado el 08/09/ 2018, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/son-aplicaciones-taxi-utilizadas-lima-noticia-450987?foto=6>
- Diario Gestion. (17/01/2017). *Diario Gestion*. Recuperado el 30/11/2018, de <https://gestion.pe/tendencias/conoce-10-principales-tendencias-globales-consumo-2017-126718>
- Diario Gestión. (28/08/2017). *Diario Gestión*. Recuperado el 07/10/2017, de <https://gestion.pe/economia/empresas/uber-elige-dara-khosrowshahi-expedia-nuevo-ceo-142475>
- Diario Gestión. (19/11/2017). *Diario Gestión*. Recuperado el 02/12/2017, de <https://gestion.pe/economia/empresas/uber-peru-mercado-transporte-aplicaciones-millon-viajes-semana-150669>
- Diario Gestion. (16 /10/2018). *Diario Gestion*. Recuperado el 30/11/2018, de <https://gestion.pe/economia/empresas/uber-acelerar-ingreso-bolsa-valuada-us-100-000-millones-247311>
- Diario Gestión. (24/01/2018). *Gestión*. Recuperado el 10/02/2018, de

<https://gestion.pe/economia/empresas/penetracion-smartphones-peru-triplico-ultimos-cuatro-anos-225607>

- EcoInventos. (19/10/2016). *EcoInventos*. Recuperado el 30/11/2018, de <https://ecoinventos.com/que-es-economia-colaborativa/>
- Economiatic. (s.f.). *Economiatic*. Recuperado el 20/10/2018, de <https://economiatic.com/concepto-de-tic/>
- El Economista. (21/06/2017). Recuperado el 20/12/ 2017, de <https://www.eleconomista.net/economia/Salida-de-Kalanick-plantea-retos-claves-en-el-futuro-de-Uber-20170621-0090.html>
- Flores, O. (19/08/2017). *Perú 21*. Recuperado el 26/04/2018, de <https://peru21.pe/lima/millones-viajes-taxi-fiscalizacion-372127>
- Greenpeace. (2009). *Transporte: EL motor del cambio climático*. Madrid: Greenpeace. Recuperado el 15/03/2018 de <http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/cd2/import/greenpeace/gp0018.pdf>
- Hax , A., & Majluf, N. (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Mexico: Granica Mexico S.A. Recuperado el 15/10/ 2017
- INEI. (27/06/2018). *INEI*. Recuperado el 30/11/2018 , de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/aumento-poblacion-que-accedio-a-internet-mediante-telefono-celular-de-enero-a-marzo-de-2018-10827/>
- JohnD.Daniels, L. H. (2013). La Estrategia de los Negocios Internacionales. En *Negocios Internacionales* (14 ed., pág. 427). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2000). *Dirección Estratégica de Marketing*. Mexico: Pearson Education.
- Levin, S. (20/06/017). *EL diario.es*. Recuperado el 04/03/2018, de https://www.eldiario.es/theguardian/lista-completa-escandalos-Uber_0_656534676.html
- Marketing Directo. (12/09/2014). *Marketingdirecto.com*. Recuperado el 15/02/ 2018, de <https://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/las-7-p-del-marketing-de-retencion-de-clientes>
- Merco. (05 de 01 de 2018). *Merco*. Recuperado el 2018 de 07 de 16, de Merco: <http://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>
- Michael A. Hitt, D. I. (2015). Estrategia de Cooperación. En D. I. Michael A. Hitt, *Administración Estratégica Competitividad y globalización:conceptos y casos* (11 ed., pág. 276). Mexico: CENGAGE LEARNING.
- Michael A. Hitt, R. D. (2015). Analisis del Entorno Externo. En R. D. Michael A. Hitt, *Administración Estratégica Competitividad y globalización : conceptos y casos* (11 ed., pág. 40). Mexico: CENCAGE-LEARNING.
- Michael A.Hitt, R. D. (2015). Estrategia Internacional. En R. D. Michael A.Hitt, *Administración Estratégica Competitividad y Glovalización:Conceptos y casos* (11 ed.,

pág. 229). Mexico: CENGAGE.

- Mintzberg, H. (1991). La Organización Innovadora. En H. Mintzberg, *Mintzberg y la Dirección* (pág. 229 a 257). Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Muñoz, A. (29 /08/2017). *Ticbeat*. (A. Muñoz, Productor) Recuperado el 15/12/ 2017, de <http://www.ticbeat.com/tecnologias/asi-es-la-vida-de-dara-khosrowshahi-nuevo-ceo-de-uber-de-refugiado-a-superestrella/>
- Naciones Unidas. (21 /07/2017). *Naciones Unidas*. Recuperado el 18/04/ 2018, de <https://www.un.org/development/desa/es/news/population/world-population-prospects-2017.html>
- Notas de prensa INEI. (17/05/ 2018). *INEI*. Recuperado el 10/06/2018, de INEI: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-peru-49-de-cada-100-personas-de-6-y-mas-anos-de-edad-hacen-uso-de-internet-10741/>
- PERU 21. (22/09/2017). *Peru 21*. Recuperado el 10/02/2018, de <https://peru21.pe/lima/vehiculos-desbordan-demanda-lima-376994>
- PeruInforma.com. (22/11/ 2017). *Peru Informa*. Recuperado el 15/12/2017, de <http://www.peruinforma.com/uber-elegido-como-el-app-de-intermediacion-de-movilidad-mas-utilizado-por-empresarios-limenes/>
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia Competitiva*. México: Patria.
- RPP Noticias. (20/06/2017). *RPP Noticias*. Recuperado el 15/02/2018, de <http://rpp.pe/economia/economia/congreso-busca-regular-servicios-de-taxi-que-operan-con-aplicaciones-noticia-1057386>
- Sanchez Trujillo, J. (28/02/2017). *Dinero*. Recuperado el 15/07/2017, de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-cultura-organizacional-de-uber-una-bomba-de-tiempo/242412>
- sanchez, X. (13/09/2017). *SEMANAeconómica.com*. Recuperado el 13 /09/2017, de <http://semanaeconomica.com/article/management/gobierno-corporativo/242961-nuevo-ceo-de-uber-los-retos-a-los-que-se-enfrenta/>
- UBER. (28/08/2014). *UBER sala de prensa*. Recuperado el 04/03/2018, de UBER sala de prensa: <https://www.uber.com/newsroom/2055524/>
- UBER -Chile. (17/07/2016). *UBER -Chile*. Recuperado el 01 de 12 de 2017, de <http://www.uberchile.info/2016/07/que-es-es-la-tarifa-dinamica.html>
- UltimaHora. (20/02/2018). *UltimaHora*. Recuperado el 14 de 07 de 2018, de <http://www.ultimahora.com/que-es-uber-y-como-funciona-n1134613.html>
- Union Internacional de Telecomunicaciones. (31 /07/2017). *UIT*. Recuperado el 18 de 04 de 2018, de <https://www.itu.int/es/mediacentre/Pages/2017-PR37.aspx>
- Vamos, O. C. (2016). *Evaluando la Gestión:Séptimo Informe de Resultados sobre la Calidad de Vida en Lima y Callao*. Lima: Asociación Unacem. Recuperado el 03 /06/2018, de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp->

content/uploads/2017/10/InformeGestion2016.pdf

- Wikipedia. (25 /11/2018). *Wikipedia*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Uber>
- Zenith. (20/03/2015). *Bloggin Zenith*. Recuperado el 03 de 02 de 2018, de <https://blogginzenith.zenithmedia.es/que-es-y-en-que-consiste-el-word-mouth-diccionario/>

Anexos

Anexo 1. Perfil del nuevo puesto

- Formación.
 - Formación en *marketing* y/o ventas y experiencia no menor a 3 años.
 - Dominio del idioma inglés y español.
 - Conocimientos de computación a nivel usuario.

- Competencias
 - Orientación al cliente.
 - Capacidad de relacionarse y negociación efectiva.
 - Orientación a resultados
 - Vinculación con la empresa
 - Dinamismo
 - Capacidad bajo presión

- Funciones
 - Prospección del mercado y seguimientos de clientes (captación)
 - Gestionar la cartera de clientes mediante la realización de visitas comerciales y/o llamadas telefónicas.
 - Captación de nuevos clientes mediante el envío de información, llamadas telefónicas, visitas, etcétera.
 - Colaborar con la atención oportuna y eficaz de los reclamos de los clientes.

Anexo 2. Presupuesto de la implementación de estrategias

U\$ERKibor				
Presupuesto de inversión inicial				
En millones de S/.				
Tipo	Partida de gastos operativos^{1/}	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Inversión inicial del plan de <i>marketing</i>	Ventas y <i>marketing</i>	1	884,000	884
Inversión Inicial del plan de I+D	Investigación y desarrollo	1	1,188,352	1,188
Inversión inicial del plan de RSE	General y administrativo	1	16,000	16
Inversión inicial del plan de recursos humanos	General y administrativo	1	560,470	560
TOTAL INVERSIÓN INICIAL				2,648

1/: La inversión en dicho plan se considera dentro de la partida de gastos operativos correspondiente.

2/: Inversión inicial estimada para la implementación del plan correspondiente a fines de 2017. Dicha inversión se repetirá para los siguientes años como porcentaje de los ingresos por ventas correspondientes, pero solo se incluirá dentro del “Flujo de caja económico, Escenario 2: Con aplicación de las estrategias propuestas”.

Fuente: Elaboración propia 2018.

En millones de S/.					
Tipo	Partida de gastos operativos	2017	2018	2019	2020
Presupuesto del plan de I+D	Investigación y Desarrollo	1,188	1,260	1,335	1,415
Presupuesto del plan de <i>marketing</i>	Ventas y <i>marketing</i>	884	937	993	1,053
Presupuesto del plan de RSE	General y administrativo	16	17	18	19
Presupuesto del plan de recursos humanos	General y administrativo	560	594	630	668
Presupuesto anual		2,649	2,808	2,976	3,155
Presupuesto detallado para <u>UBERber</u> (en millones de S/)					
Presupuesto del Plan funcional de I+D		2017	2018	2019	2020
		1,188	1,260	1,335	1,415
Revisiones técnicas		330	349	369	390
Modificación de la plataforma		66	68	72	76
Mantenimiento de la plataforma		792	843	894	949
Presupuesto del plan funcional de <i>marketing</i>		2017	2018	2019	2020
		884	937	993	1,053
Paneles publicitarios		240	254	269	285
Gastos de representación		50	53	56	59
Redes sociales		594	630	668	709
Presupuesto del plan funcional de responsabilidad social		2017	2018	2019	2020
		16	17	18	19
Talleres y capacitaciones		16	17	18	19
Presupuesto del Plan funcional de recursos humanos		2017	2018	2019	2020
		560	594	630	668
Evaluaciones de perfil psicológico del socio conductor		440	466	494	524
Sueldo Gerencia de <i>marketing</i> y ventas		120	128	136	144

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 3. Información para calcular el COK

Date updated:	5-Ene-17	
Created by:	Aswath Damodaran, adamodar@stern.nyu.edu	
What is this data?	Cost of equity and capital (updateable)	Global
Home Page:	http://www.damodaran.com	
Data website:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html	
Companies in each industry:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/indname.xls	
Variable definitions:	http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/variable.htm	

To update this spreadsheet, enter the following

Long Term Treasury bond rate =
 Risk Premium to Use for Equity =
 Global Default Spread to add to cost of debt =
 Do you want to use the marginal tax rate for cost of debt?
 If yes, enter the marginal tax rate to use

			Cost of Debt Lookup Table (based on std. dev. in stock prices)		
			Standard Deviation		Basis Spread
2,45%			0	0,25	0,60%
7,06%	Global weighted average		0,25	0,40	1,05%
1,12%	Global weighted average				
	Yes	0,40	0,65		1,25%
	30%	0,65	0,75		1,60%
		0,75	0,90		2,75%
		0,90	1,00		3,75%
		1,00	10,00		4,50%

Industry Name	Number of Firms	Beta	Cost of Equity	E/(D+E)	Std Dev in Stock	Cost of Debt	Tax Rate	After-tax Cost of Debt	D/(D+E)	Cost of Capital
Transportation	19	1.14	10,58%	42.47%	51,10%	4,82%	5.29%	3,37%	4,82%	10,23%

Costo de capital propio (ajustado) 15,86%

Los datos obtenidos de empresas similares y de acuerdo al contexto en que se encuentra la empresa, el costo de capital propio (costo de equity) se multiplicará por un factor de 1,5 para efectuar el análisis incremental.

Fuente: Elaboración propia 2018, sobre la base de Damodaran (2017).

Anexo 4. Cronología de UBER



Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 5. Determinación de precios






Fuente: Diario El Comercio (2016).

Anexo 6. Tarifa dinámica



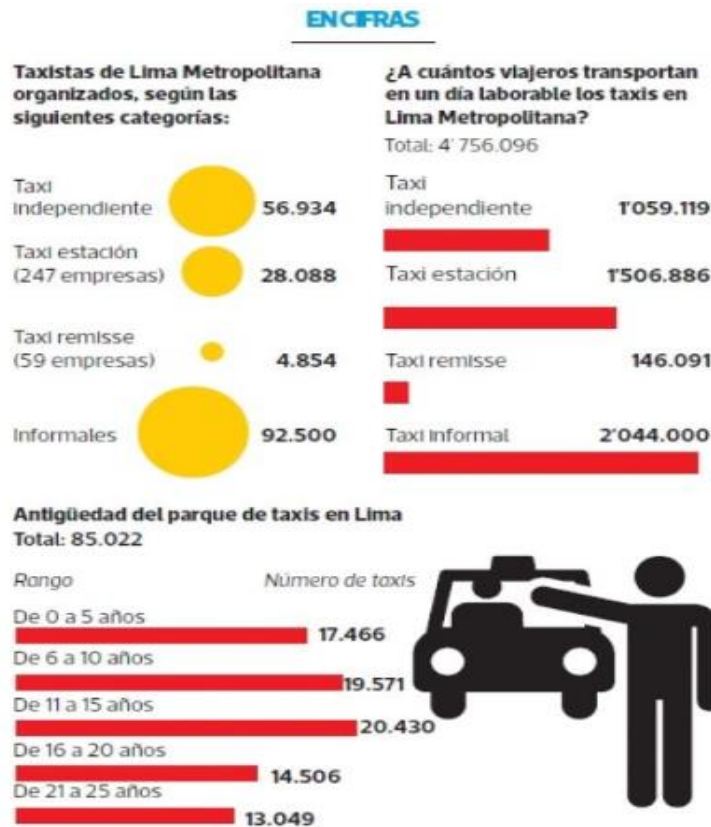
Fuente: Plataforma UBER (UBER Chile 2016).

Anexo 7. Principal modo de viaje para estudiar o trabajar fuera de casa, Lima y Callao 2016

		LIMA	CALLAO	
Transporte colectivo Lima 73.3% Callao 74.4%		Combi o couster	27.9%	45.0%
		Bus	32.5%	22.1%
		Metropolitano	4.9%	0.4%
		Colectivo	3.3%	3.9%
		Metro de Lima	3.1%	2.6%
		Corredores	1.6%	0.4%
Transporte individual Lima 16.6% Callao 13.9%		Auto propio	9.4%	10.4%
		Mototaxi	4.2%	0.9%
		Taxi	2.0%	1.3%
		Motocicleta propia	1.0%	1.3%
No motorizado Lima 9% Callao 8.7%		Caminata	8.7%	7.8%
		Bicicleta	0.3%	0.9%

Base: Total de entrevistados que estudia y/o trabaja fuera de casa
 Fuente: Observatorio Ciudadano Lima Cómo Vamos (Vamos 2016).

Anexo 8. Muestra de taxistas de Lima Metropolitana



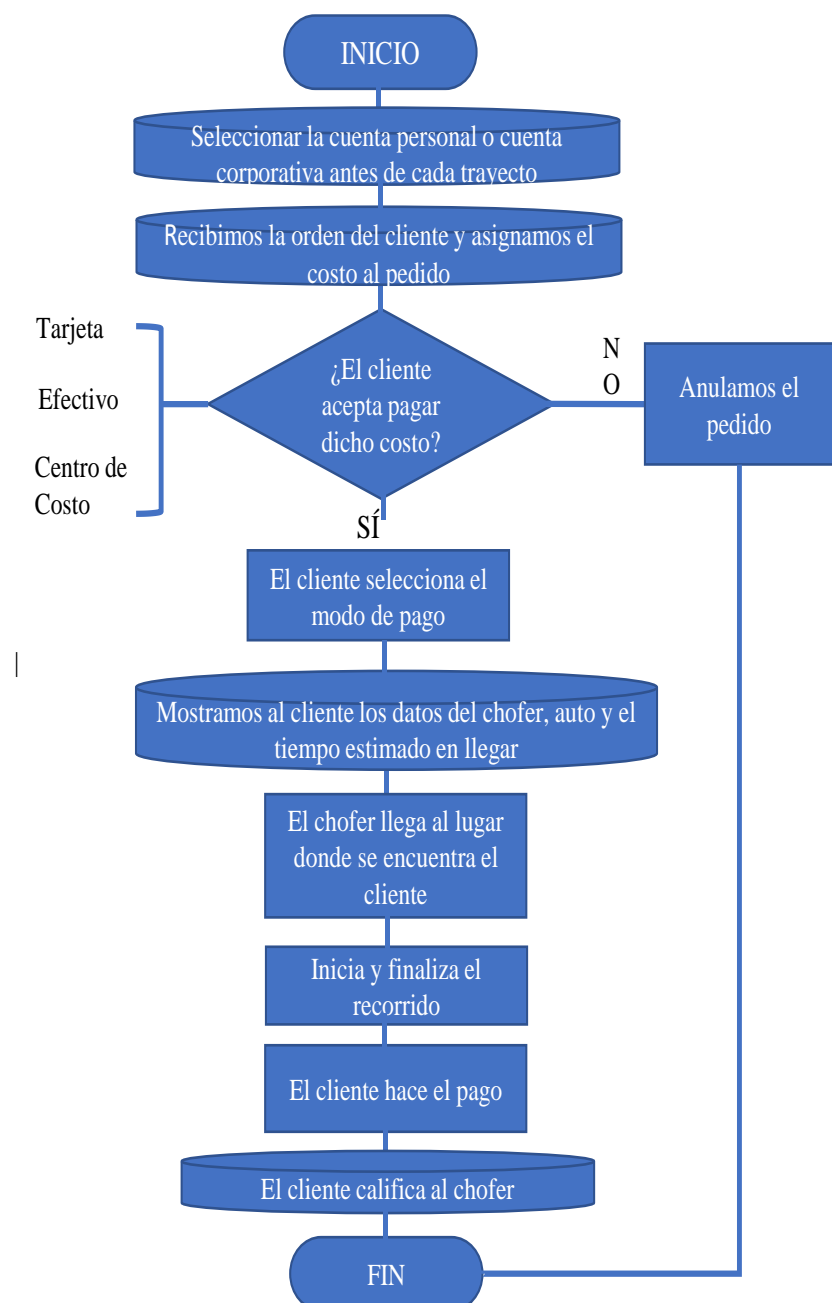
Fuente: Consultora Táryet, 2013 (Briceño 2018).

Anexo 9. Número visitas al año a realizar por funcionarios del Banco Crédito del Perú

Tipo de FFNN	Prom. recorrido en km	Prom. recorrido en km ida y vuelta	N° de visitas por mes	N° FFNN	Regiones	Total # de FFNN	Total # de visitas por mes	Total de km por mes	Total de km por año	Precio promedio por km	Total ingresos por mes	Total ingresos por año
Captador	6	12	60	50	4	200	12.000	144.000	1.728.000	S/ 1,60	S/ 230.400	S/ 2.764.800
Profundizador	6	12	40	50	4	200	8.000	96.000	1.152.000	S/ 1,60	S/ 153.600	S/ 1.843.000
Inmobiliario	6	12	40	50	4	200	8.000	96.000	1.152.000	S/ 1,60	S/ 153.600	S/ 1.843.200
Pyme	6	12	100	60	4	200	24.000	288.000	3.456.000	S/ 1,60	S/ 460.800	S/ 5.529.600
Total							52.000	624.000	7.488.000	S/ 1,60	S/ 998.400	S/ 11.980.800.00

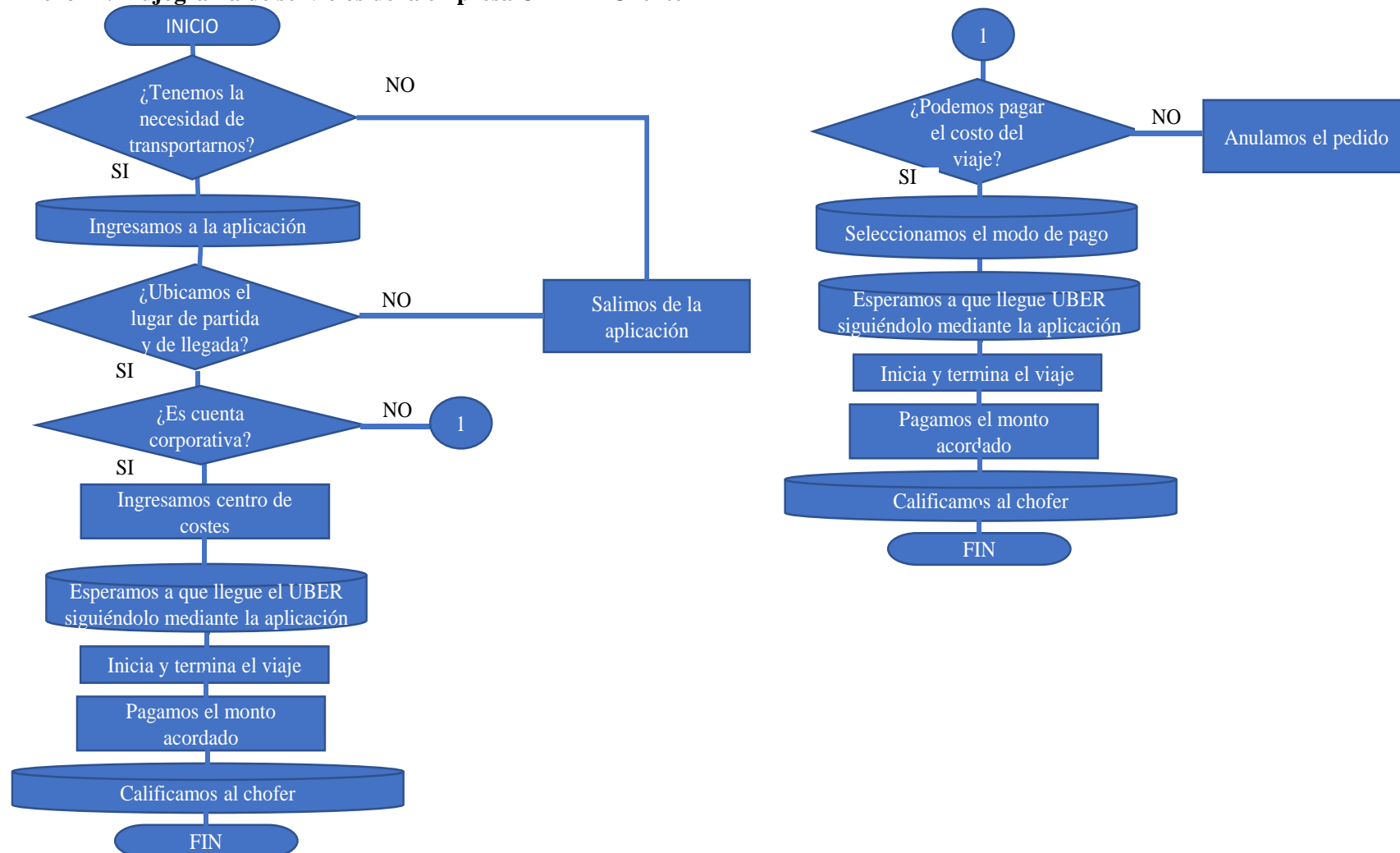
Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 10. Flujograma de servicios de la empresa UBER - Plataforma



Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 11. Flujograma de servicios de la empresa UBER – Cliente



Fuente: Elaboración propia 2018.

Notas biográficas

Gina Carolina Estrada Garrido

Nació en Piura, el 14 de noviembre de 1985. Licenciada en Administración por la Universidad Nacional de Piura. Cuenta con un Diplomado en Finanzas para no Especialistas de la Universidad del Pacífico.

Tiene más de 05 años de experiencia en el área de riesgos crediticios realizando evaluaciones cuantitativas y cualitativas del sector financiero.

Maritza Diana Félix Cama

Nació en Lima, el 01 de agosto de 1984. Licenciada en Administración por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con una Especialización en Finanzas para no Especialistas de la Universidad ESAN.

Cuenta con más de 10 años de experiencia en el área comercial, realizando la evaluación de créditos y mantenimiento de cartera de negocios.

Susana Milagros Niño Quispe

Nació en Lima en 1983. Titulada en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Tiene más de diez años de experiencia en análisis, evaluaciones crediticias y toma de decisiones en la aprobación de productos en el sector bancario. Actualmente, desempeña el cargo de Analista de Créditos en el Banco de Crédito del Perú.