



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA UBER PERÚ  
2018-2022”**

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

**Presentado por**

**Sra. Martina Alexandra Contreras Contreras**

**Sr. Miguel Ángel Ruales Villanueva**

**Srta. Analí Salinas Vergaray**

**Asesor: Alejandro Flores Castro**

**2018**

Dedico el presente trabajo a mi madre, por su valioso apoyo; y especialmente a mi esposo por la paciencia que siempre me tuvo en cada año dedicado al estudio.

**Martina Alexandra Contreras Contreras**

A mis padres por su valioso apoyo; y en especial a mi hijo Santiago Salomón, por ser mi inspiración.

**Miguel Ángel Ruales Villanueva**

A mi amor chiquito, Adriano, y a mis queridos padres, quienes con su cariño me acompañan en cada paso de mi crecimiento.

**Analí Salinas Vergaray**

Agradecemos a todos los profesores del MBA y en especial al Dr. Alejandro Flores Castro, por su orientación, asesoramiento y dedicación.

## **Resumen ejecutivo**

Uber es una empresa de tecnología que conecta la oferta con la demanda de servicio de transporte a través de su plataforma tecnológica, cuya matriz se encuentra en Estados Unidos de América. El presente documento desarrolla un plan estratégico de cinco años para Uber Perú.

El objetivo es proponer estrategias alineadas a la filosofía de Uber, que es cambiar la forma en la que se mueve el mundo. Para determinar las estrategias, se realizó el análisis del macroentorno con la finalidad de identificar los factores que influyen en el mercado en que se desenvuelve la empresa; adicionalmente, se analizaron los factores internos que ayudan a determinar el atractivo del sector de servicios de aplicaciones móviles para solicitar transporte.

El análisis se concentra en Uber Perú, donde destaca la importancia de la cadena de valor desarrollada para el caso, así como los recursos y capacidades, herramientas de análisis que permiten identificar la ventaja competitiva para asegurar la sostenibilidad de la empresa. Del análisis realizado se obtuvieron las posibles estrategias que, al ser alineadas con la misión, visión y objetivos propuestos, permitieron identificar la estrategia que se debe implementar para Uber Perú, que resultó ser “incrementar los servicios que conecten la oferta con la demanda”, para lo cual se propone la creación de un nuevo servicio llamado Uber Experience.

Uber Experience es un servicio dirigido a turistas extranjeros que visitan el Perú y que se encuentran motivados por conocer la ciudad de Lima y que, además, están dispuestos a utilizar una aplicación móvil para trasladarse hacia los lugares turísticos; en función a lo indicado, se establecen los planes funcionales para las distintas áreas de la organización.

El plan de Marketing contempla el análisis de la demanda para determinar el mercado objetivo, el cual se obtiene en base a los turistas que llegaron al Perú en el 2016. Se definen los atributos del servicio y se plantean objetivos, estrategias e indicadores para el corto, mediano y largo plazo que permitan establecer los lineamientos para las áreas operaciones, recursos humanos y finanzas. En el plan funcional de Operaciones se describen las actividades que intervienen en el cumplimiento de los objetivos que permiten asegurar el funcionamiento del aplicativo que ayudará a garantizar la satisfacción del cliente. En el plan funcional de Recursos Humanos se establece como objetivo contar con los socios conductores mejor calificados en calidad de servicio y conocimientos turísticos de Lima y Callao; para ello se desarrollará un plan de reclutamiento,

selección, capacitación y seguimiento al desempeño de los socios conductores. Finalmente, se elaboró el plan financiero para determinar la viabilidad del proyecto del nuevo servicio.

Los autores del presente trabajo de investigación plantean atender un nuevo segmento de mercado con la implementación del nuevo servicio, que le permita a Uber Perú generar una nueva fuente de ingresos.

Para lograr lo detallado líneas arriba, Uber Experience requiere una inversión de S/ 1.363.100,00, monto que puede ser financiado al 100% con capital propio, obteniendo un valor actual neto (VAN) equivalente a S/ 1.736.676,68, con una tasa interna de retorno (TIR) de 55% y con un periodo de recuperación de un año y seis meses; lo cual evidencia la viabilidad de la propuesta, toda vez que se mantengan los supuestos generales planteados.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xi</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Resumen ejecutivo.....</b>	<b>iv</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo II. Identificación del problema.....</b>	<b>2</b>
1. Perfil estratégico de la empresa .....	2
2. Internacionalización.....	3
3. Descripción y análisis de la estrategia .....	5
4. Definición del problema .....	6
5. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	6
6. Conclusiones .....	6
<b>Capítulo III. Análisis externo.....</b>	<b>8</b>
1. Análisis del entorno general.....	8
1.1 Entorno político .....	8
1.2 Entorno económico .....	9
1.3 Entorno social .....	10
1.4 Entorno tecnológico.....	11
1.5 Entorno ecológico ambiental .....	11
1.6 Entorno legal.....	12
2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	13
3. Análisis de la industria o sector .....	15
3.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....	16
3.2 Entrada potencial de nuevos competidores .....	16
3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos .....	17
3.4 Poder de negociación de los proveedores .....	17
3.5 Poder de negociación de los consumidores.....	18
4. Conclusiones.....	18

<b>Capítulo IV. Análisis interno</b> .....	19
1. Análisis de áreas funcionales .....	19
1.1 Operaciones .....	19
1.2 Marketing.....	20
1.3 Legal .....	20
1.4 Finanzas .....	20
1.5 Recursos Humanos.....	20
2. Evaluación de la Cadena de Valor de Uber .....	20
2.1 Eslabones primarios controlables .....	21
2.1.1 Marketing y Ventas.....	21
2.1.2 Personal de contacto .....	21
2.1.3 Soporte físico y habilidades .....	21
2.1.4 Prestación.....	22
2.2 Eslabones primarios no controlables .....	22
2.2.1 Clientes .....	22
2.2.2 Otros clientes .....	22
2.3 Eslabones de apoyo.....	22
2.3.1 Dirección General y Recursos Humanos .....	22
2.3.2 Organización interna y tecnología .....	23
2.3.3 Infraestructura y ambiente .....	23
2.3.4 Abastecimiento .....	23
2.4 Margen de servicio.....	23
3. Estilo de gestión de Uber .....	23
3.1 Era Kalanick .....	24
3.2 Era Khosrowshahi .....	24
4. Análisis de Recursos y Capacidades .....	25
4.1 Recursos y capacidades de Uber .....	25
4.2 Análisis VRIO de Uber .....	27
5. Determinación de la ventaja competitiva.....	27
6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	29
7. Conclusiones.....	30
<b>Capítulo V. Formulación de objetivos</b> .....	32
1. Propuesta de misión y visión .....	32
2. Objetivo general.....	32

3. Objetivos estratégicos .....	32
3.1 Objetivos de rentabilidad .....	32
3.2 Objetivos de crecimiento .....	33
3.3 Objetivos de sostenibilidad .....	33
<b>Capítulo VI. Generación de estrategia .....</b>	<b>34</b>
1. Matriz FODA Cruzado .....	34
2. Matriz Interna-Externa.....	36
<b>Capítulo VII. Selección de estrategia .....</b>	<b>37</b>
1. Alineamiento de estrategias con los objetivos .....	37
2. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	39
3. Descripción de la estrategia seleccionada.....	39
3.1 Estrategia competitiva.....	39
3.2 Estrategia de negocio .....	41
3.3 Nuevo modelo de negocio .....	41
<b>Capítulo VIII. Estrategias funcionales .....</b>	<b>42</b>
1. Iniciativas para estrategia de Marketing .....	42
1.1 Objetivos de Marketing.....	42
1.2 Segmentación.....	43
1.3 Marketing mix.....	43
1.3.1 Producto .....	43
1.3.2 Plaza.....	45
1.3.3 Precio .....	45
1.3.4 Promoción.....	46
1.3.5 Procesos .....	46
1.3.6 Personas .....	48
1.3.7 Posicionamiento .....	49
1.4 Plan de acción del área de Marketing .....	50
1.5 Presupuesto de Marketing.....	50
2. Iniciativas para estrategia de Operaciones .....	51
2.1 Objetivos de Operaciones .....	51
2.2 Plan de acción del área de Operaciones .....	51
2.3 Presupuesto de Operaciones .....	53

3. Iniciativas para estrategia de Recursos Humanos .....	54
3.1 Objetivos de Recursos Humanos .....	54
3.2 Plan de acción del área de Recursos Humanos .....	54
3.3 Presupuesto de Recursos Humanos .....	56
4. Iniciativas para estrategia de Finanzas y evaluación financiera.....	56
4.1 Objetivos de Finanzas y evaluación financiera.....	57
4.2 Plan de acción del área de Finanzas .....	57
4.3 Evaluación financiera.....	57
4.4 Costo de oportunidad de capital y flujo de efectivo proyectado.....	58
4.5 Valor Actual Neto (VAN).....	59
4.6 Tasa Interna de Retorno (TIR).....	59
4.7 Periodo de recuperación.....	60
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>61</b>
1. Conclusiones.....	61
2. Recomendaciones .....	61
<b>Bibliografía .....</b>	<b>63</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>69</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>80</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	14
Tabla 2.	Recursos de Uber.....	26
Tabla 3.	Capacidades de Uber .....	26
Tabla 4.	Análisis VRIO de Uber .....	28
Tabla 5.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	30
Tabla 6.	FODA cruzado de Uber Perú .....	35
Tabla 7.	Matriz de Alineamiento Estratégico de Uber Perú.....	38
Tabla 8.	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) .....	40
Tabla 9.	Objetivos de Marketing para Uber Perú .....	42
Tabla 10.	Variables de segmentación para Uber Experience .....	43
Tabla 11.	Variables para calcular la tarifa de Uber Experience .....	45
Tabla 12.	Presupuesto de Marketing .....	50
Tabla 13.	Objetivos de Operaciones para Uber Perú.....	51
Tabla 14.	Plan de acción de Operaciones .....	53
Tabla 15.	Presupuesto de Operaciones .....	53
Tabla 16.	Objetivos de Recursos Humanos para Uber Perú.....	54
Tabla 17.	Plan de acción de Recursos Humanos .....	55
Tabla 18.	Presupuesto de Recursos Humanos .....	56
Tabla 19.	Objetivos de Finanzas para Uber Perú .....	57
Tabla 20.	Flujo de efectivo proyectado .....	59

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Perú en cifras .....	10
Gráfico 2.	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter .....	16
Gráfico 3.	Cadena de Valor .....	21
Gráfico 4.	Matriz IE de Uber Perú.....	36

## Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta aplicaciones de transporte en Lima .....	70
Anexo 2.	Análisis Pestel de Uber.....	71
Anexo 3.	Principal rival de Uber en Perú .....	72
Anexo 4.	Uber y sus competidores en Perú .....	73
Anexo 5.	Modelo de negocios para Uber Experience .....	74
Anexo 6.	Segmentación del mercado objetivo para Uber Experience .....	75
Anexo 7.	Prototipo de Uber Experience .....	76
Anexo 8.	Plan de acción de Marketing .....	77
Anexo 9.	Estimación de precios de Uber Experience .....	78
Anexo 10.	Demanda proyectada del servicio .....	79
Anexo 11.	Costo de oportunidad de capital .....	79

## **Capítulo I. Introducción**

Uber es una empresa que proporciona una plataforma de software para conectar la oferta con la demanda en tiempo real; la aplicación está disponible de forma gratuita para todos los sistemas operativos de telefonía celular.

La compañía se fundó en el 2009 e inició sus operaciones en Estados Unidos, después de seis años se encontraban en más de 50 ciudades del mundo. Actualmente se encuentra en Norte América, América Central y Sudamérica, así como en Europa, Medio Oriente, África, Asia Oriental, Sur de Asia, Sudeste Asiático, Australia y Nueva Zelanda (Uber s.f.).

Uber es la empresa más conocida del mundo utilizada para solicitar transporte vía smartphone; forma parte del grupo de compañías privadas valuadas en más de US\$ 1.000 millones; vale más que Netflix, Ford, Time Warner y Monsanto (Yerro 2016).

De acuerdo con la información tomada del caso, en febrero del 2011 Uber fue valorada en US\$ 60 millones; en mayo del 2013, se valoró en US\$ 330 millones y en ese mismo año se revalorizó en US\$ 3.000 millones. En el 2014 fue valorada en más de US\$ 18.000 millones. A fines del 2015 poseía un capital total acumulado de US\$ 8.000 millones y fue valorada en US\$ 51.000 millones (Harvard Business School 2015).

Uber no cotiza en bolsa, por lo mismo no se puede acceder a información sobre su desempeño financiero, sin embargo, en el 2013 se filtró información de que sus ingresos anuales netos ascendían a US\$ 100 millones; en el 2014 llegaron a los US\$ 400 millones, y en el 2015 la empresa habría ganado más del doble.

De acuerdo con el reporte de Newcomer de 2015, Uber ha incrementado su valor en Estados Unidos en aproximadamente 200% y es rentable en más de 80 ciudades en el mundo. Además, el número de viajes completados en Estados Unidos este año se ha incrementado en 250% comparado con el mismo periodo del año pasado (Bloomberg 2015).

## **Capítulo II. Identificación del problema**

En este capítulo se define el perfil de la empresa, su problemática y una propuesta de solución.

### **1. Perfil estratégico de la empresa<sup>1</sup>**

La idea de crear Uber se generó en el 2008, cuando Travis Kalanick y Garrett Camp se encontraban en París con dificultades para conseguir un taxi, entonces deciden crear una aplicación para teléfonos inteligentes que les permita conseguir transporte en tiempo real. La fundación de Uber se realizó el 2009, pero inicia oficialmente sus operaciones como UberCab.com en el 2010 como un proveedor de servicios de autos de lujo en San Francisco y Silicon Valley.

Inicialmente los clientes enviaban un correo a Kalanick quien les proporcionaba un código para acceder a la aplicación; estos ingresaban su número de tarjeta de crédito y así podían solicitar un auto. Uber retenía un 20% de comisión y lo demás era para el conductor. En octubre del 2010 recibieron la orden de cesar sus servicios porque no tenían licencia de taxi; sin embargo, ello no prosperó puesto que la empresa no se encontraba en el negocio del taxi sino en el de tecnología, con lo cual proporcionaba una aplicación para conectar pasajeros con conductores. Kalanick cambió el nombre de UberCab.com a simplemente Uber.

Si bien Uber es una empresa que se encuentra en el negocio de tecnología, que brinda una aplicación que permite conectar conductores con pasajeros y de esta manera hacer que la experiencia del transporte sea más ágil y segura, también es cierto que entró a competir directamente con la industria del servicio de taxi convencional que existe en diferentes países y que, dependiendo de la legislación, se encuentra regulado o no. Esto despertó mucha controversia a nivel mundial acerca de que Uber opera ilegalmente, no respeta regulaciones y compite de manera desleal.

Sin embargo, por el lado de los pasajeros, estos se encontraban contentos con Uber puesto que estaban cansados del servicio convencional de taxis que es descuidado, desagradable e inseguro. Adicional a esto era difícil conseguir un taxi en la calle; en ocasiones los taxistas no aceptaban ir a ciertas zonas de la ciudad y era muy difícil encontrar un taxi en horas de la noche.

---

<sup>1</sup> El presente ítem ha sido desarrollado en base al caso “Uber: Cambiando la forma en la que se mueve el mundo” (Harvard Business School, 2015).

Por el lado de los conductores, el servicio convencional les hacía pagar altas cuotas para entrar al mercado del taxi y, además, estaban descontentos por las extendidas horas de trabajo que realizaban, las cuales no compensaban entre lo que ganaban y lo que tenían que entregar semanalmente a la compañía de taxis a la cual le alquilaban el vehículo; muchos de estos taxistas se pasaron a Uber.

El modelo de precios dinámicos de Uber también había generado atención negativa por parte de los usuarios. Entre el 2011 y 2013 salieron a la luz varios incidentes específicos que enfurecieron a los clientes. Después de esto Uber se comprometió a no superar 2,8 veces sus tarifas normales. Hoy en día, lo que busca Uber es lograr que el uso del transporte conectado por su aplicación sea más barato que comprar un automóvil.

En el 2017 Uber se ha visto envuelto en una serie de crisis de relaciones públicas; la lista corta incluye alegatos de acoso sexual, una enorme demanda a los vehículos autónomos, y el comportamiento agresivo de Travis Kalanick, CEO de Uber, con un conductor. Debido a ello el 13 junio de 2017 Kalanick anunció que tomaría una licencia de la empresa, pero la medida no logró calmar la creciente crisis sobre su liderazgo, en medio de demandas y presión de sus mayores y más prominentes inversores, que amenazaban con no acudir a siguientes rondas de inversión privadas si Kalanick seguía al mando. Todo ello hizo que su dimisión fuera inevitable, la que se concretó el 20 de junio del mismo año (Zipkin 2017).

En setiembre del 2017 se anuncia al nuevo CEO de Uber, Dara Khosrowshahi, anterior CEO de Expedia por 12 años, quien tiene el reto de cambiar la cultura de la empresa y traer de vuelta la confianza de los colaboradores y de los usuarios de la aplicación; además de salir a flote con sus operaciones ante el avance de la competencia (Sánchez 2017).

## **2. Internacionalización**

Las empresas de tecnología no limitan su campo de acción a un mercado local; para éstas el mercado es global y esto no fue ajeno a Uber que logró ser la empresa de mayor expansión mundial en tan poco tiempo.

Uber inicia su proceso de internacionalización en el 2011, llegando en diciembre del 2016 a funcionar en París, Francia. Actualmente opera en 70 países con relativo éxito y dificultades en cada uno de ellos (Uber s.f.). Su ingreso a los distintos países donde actualmente opera generó un

impacto relevante debido al éxito inmediato de la aplicación, generándose problemas sobre la regulación del servicio por parte del gobierno local, y conflictos con el modelo tradicional de transporte.

Dentro de su proceso de expansión destacan los siguientes acontecimientos:

- **Francia.** Es el primer país donde inicia su expansión global, aunque Uber dejó de operar allí en el 2015 luego de que sus responsables fueran detenidos e imputados a espera de juicio por varios delitos como práctica comercial engañosa, organización de una plataforma ilícita de transporte y tratamiento ilegal de datos personales. Actualmente viene operando con ciertas limitaciones y en constante conflicto de regulación con el gobierno y el gremio de taxis (Hosteltur 2016).
- **China.** Luego de dos años operando en este país y a pesar de los miles de millones de dólares invertidos no se logró obtener rentabilidad esperada, por lo que, en el 2016, Uber fue absorbida por su principal competidor local, Didi Chuxing (Espinosa 2016).
- **India.** Uber inició operaciones en este país en el 2013, pero al año siguiente dejó de operar luego que uno de sus conductores fuera acusado de agresión sexual a una pasajera. Regresó en el 2015 y opera como un servicio de radio taxi; incluyó en su plataforma un botón de pánico a fin de alertar algún acto delictivo por parte de sus usuarios (Gutiérrez 2015).
- **Latinoamérica.** Uber hace su ingreso en esta parte del mundo en el 2013. Los más relevantes son México (el primero en el que ingresa) y Brasil. Uber ve a Latinoamérica como la Tierra Prometida, un lugar donde puede crecer rápido compitiendo contra rivales débiles y con pocos fondos. El resto del mundo luce diferente (Redacción Gestión 2016).
- **Perú.** Uber ingresó al país en el año 2014, en la actualidad (mayo 2018), opera en Lima, Arequipa, Cusco y Piura. Desde su ingreso ha afrontado los mismos problemas que en los demás países, aunque sin tantas complicaciones debido a la poca intención de regulación por parte del Gobierno y el poco peso de los gremios de taxistas. El Perú es uno de los pocos países donde la empresa acepta el pago en efectivo (Redacción Gestión 2015a).

El presente trabajo de investigación se centra en Perú; por lo mismo, es importante señalar que Uber no ha presentado mayores inconvenientes para entrar a este mercado, ya que en el país no existe una regulación del servicio de taxis que se respete como tal. El servicio de taxis convencional es informal e inseguro y debido a ello los usuarios prefieren utilizar las aplicaciones móviles ya que, de algún modo, al tener los datos del conductor y el vehículo les brinda un tipo de seguridad. Este dato se obtiene de la encuesta realizada en mayo de 2017 por parte de los

autores de la presente investigación para conocer si el usuario utiliza una aplicación para solicitar un taxi y por qué lo prefiere (ver anexo 1).

### **3. Descripción y análisis de la estrategia**

Uber ha logrado un exitoso y acelerado plan de expansión mundial debido a que su modelo de negocio es de alcance global, el cual se soporta en los siguientes puntos clave (Ixmatlahua 2015):

- Sus servicios son globales porque se pueden implementar en cualquier parte del mundo, ya que la necesidad es la misma. Uber utiliza una plataforma tecnológica con la que el usuario puede interactuar a través de sus dispositivos inteligentes mediante aplicaciones y sus menús. Los lenguajes de programación o la interfaz de usuario no distan demasiado los unos de los otros, solamente se han adaptado en aspectos clave como son idioma, las medidas de regulación de datos de usuario, y algunas cuestiones culturales.
- Su estrategia de distribución de servicios es mediante convenios con “socios Uber”, apertura de puntos específicos en lugares estratégicos según la población y el nivel económico. Tienen un sistema de atención flexible pero estandarizada y con un procedimiento de calidad y seguimiento post venta exhaustivo e intensivo.
- El secreto de su éxito se basa en que han encontrado un segmento de mercado casi universal, distinto a la de usuarios de taxi. En primer lugar, parte de una necesidad de transporte, pero se añaden cuestiones de seguridad y servicio, aunque la idea inicial de los fundadores eran conseguir un auto de lujo con un conductor. Además de esto es importante que el usuario esté asociado a las tecnologías app y cuente con un medio de pago electrónico (tarjeta de crédito, débito o PayPal).
- Además de ser un producto innovador, que aprovecha muy bien las redes sociales.

Es importante mencionar que, en el desarrollo de la presente investigación sobre Uber Perú, se tomaron en consideración los acontecimientos en los que se ha visto envuelta la compañía a nivel internacional.

#### **4. Definición del problema**

Uber es una empresa de tecnología con un modelo de negocio de ciclo rápido. El principal problema es que su negocio es imitable por nuevos competidores, por lo cual debe aprovechar al máximo su novedad.

#### **5. Enfoque y descripción de la solución prevista**

- Para ser sostenible en el tiempo, Uber debe desarrollar nuevos servicios, utilizando su plataforma existente.
- Se propone que Uber genere estrategias colaborativas que permitan una mejor interacción con sus grupos de interés.

#### **6. Conclusiones**

- Uber ha logrado una rápida expansión internacional debido a que su modelo de negocio es de alcance global.
- Los problemas que ha encontrado al ingresar en los distintos países son, básicamente, por los intentos de regulación del gobierno local y por el conflicto que generan con el servicio de transporte tradicional.
- En algunos países Uber ha tenido que tomar la decisión de dejar de operar debido a la prohibición del gobierno local o a hechos significativos que impactaron en sus operaciones.
- Uber ha adaptado sus operaciones en los países donde el gobierno ha logrado la regulación de este tipo de actividad como en Francia, España y México.
- China fue el país donde Uber no logró liderar el mercado y decidió ser absorbida por su principal competidor antes de seguir gastando más miles de millones de dólares.
- Uber ve en Latinoamérica un mercado altamente atractivo debido a la débil rivalidad que puede encontrar en estos países.
- La estrategia de internacionalización de la empresa es similar en todos los países donde ingresa realizando ajustes cuando se ve obligada a hacerlo.
- El funcionamiento de la aplicación es idéntico en todos los países donde opera, lo que permite su fácil adaptación y uso.

Referente al Perú, los autores de la presente investigación consideran que Uber ha aprovechado los vacíos legales existentes en cuanto a la legislación de uso de aplicaciones móviles y a la falta

de control del servicio de transporte, esto ocasionado por la irrupción en el mercado de la nueva tecnología; sin embargo, no se puede confiar a la suerte el avance del negocio. Actualmente el Gobierno Peruano viene trabajando un proyecto de ley para regular el servicio de transporte, además hay propuestas de algunos congresistas para regular el uso de aplicaciones móviles<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Información tomada del Proyecto de Ley N°1505/2016-CR “Proyecto de ley que crea y regula el servicio privado de transporte a través de plataformas tecnológicas”.

## **Capítulo III. Análisis externo**

### **1. Análisis del entorno general**

El análisis del entorno permite listar las oportunidades que podrían beneficiar a Uber, así como las amenazas en las que se debe trabajar para evitarlas; por lo que el análisis se centrará en los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos/ambientales y legales (ver anexo 2).

De acuerdo con lo indicado por Fred R. David (2003), de darse un cambio en cualquiera de los factores mencionados ello significaría un cambio en la demanda del servicio brindado; para el caso de estudio, este cambio se manifestará tanto para los socios conductores como para los usuarios que solicitan un servicio de traslado a través de la aplicación de Uber; por consiguiente, también afectará el curso de la estrategia actual del negocio y los objetivos en el corto y largo plazo (David 2003).

#### **1.1 Entorno político**

En el panorama político de Latinoamérica se ha dado un alto grado de permanencia presidencial, en el 2014 se celebraron ocho elecciones presidenciales. En el 2015, en Estados Unidos se realizaron las elecciones presidenciales, lo que generó nerviosismo en la política internacional ya que dicho país tiene gran influencia en el resto del continente. En el 2016 ocurrieron grandes desafíos políticos: en Estados Unidos se eligió al nuevo presidente Donald Trump quien genera mucha incertidumbre por las decisiones que toma; la Unión Europea tuvo como principal reto al tema migratorio proveniente del Medio Oriente y el Norte de África; mientras que, en China, tienen el desafío de generar mayor compromiso con el tema ambiental, principalmente en políticas que ayuden a disminuir la emisión de CO<sub>2</sub>.

En el panorama peruano, el 2016 fue un año electoral, eligiéndose a Pedro Pablo Kuczynski como presidente del Perú con la mayoría parlamentaria de su contrincante Fuerza Popular, lo que generó mayores retos para el nuevo gobierno. Al culminar el primer año de gobierno se pudo notar que las iniciativas de gobierno se encontraban condicionadas a la aprobación del Congreso, cuya mayoría es de la oposición, generando incertidumbre sobre las decisiones que se vayan a tomar.

En el 2018, el pleno del Congreso solicitó la vacancia del presidente Pedro Pablo Kuczynski, tras los escándalos de corrupción de la constructora Odebrecht en la que se vio presuntamente envuelto; en marzo del mismo año, Kuczynski renuncia a la presidencia del Perú lo que fue aprobado por el Congreso; ante ello, el vicepresidente Martín Vizcarra, quien se desempeñaba como embajador de Perú en Canadá, juramenta como nuevo presidente anunciando la renovación del gabinete ministerial en su totalidad.

## **1.2 Entorno económico**

La economía mundial se expandió solamente en un 2,2% en 2016, la menor tasa de crecimiento desde la Gran Recesión de 2009. Entre los factores que están afectando el desempeño de la economía mundial se pueden mencionar el débil ritmo de la inversión, la disminución en el crecimiento del comercio internacional, el lento crecimiento de la productividad y los elevados niveles de deuda. Asimismo, los bajos precios de las materias primas han exacerbado estos problemas en muchos países exportadores - desde mediados de 2014, mientras que los conflictos y las tensiones geopolíticas continúan afectando las perspectivas económicas en varias regiones.

El 2017 presenta un entorno externo favorable, un escenario de alto crecimiento y baja inflación, con una política fiscal prudente, aunque el déficit ha aumentado en los últimos años concentrado, principalmente, en la disminución de ingresos como consecuencia de la desaceleración económica, por lo que se están aplicando políticas macroeconómicas prudentes y reformas estructurales en diferentes áreas (Banco Mundial 2017).

Se pronostica que el producto bruto mundial se expandirá en un 2,7% el 2017 y un 2,9% en 2018, lo que es más una señal de estabilización económica que un signo de recuperación robusta y sostenida de la demanda global. El ligero aumento del crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) proyectado para los países desarrollados en 2017 se explica principalmente debido al fin del ciclo de desestabilización en los Estados Unidos de América y al apoyo adicional de políticas macroeconómicas en Japón (United Nations 2017).

En el caso de Perú, es el país que posee el mejor ambiente macroeconómico y como el tercer mejor país para hacer negocios en América Latina (Gestión 2017); sin embargo, el PBI sólo crecerá en 3% el 2017 por efectos del fenómeno de El Niño Costero y el escándalo de corrupción Lava Jato, casi un punto menos que en el 2016, afirmó el presidente Pedro Pablo Kuczynski, al hacer un balance de su primer año en el Ejecutivo (Redacción Gestión 2017a).

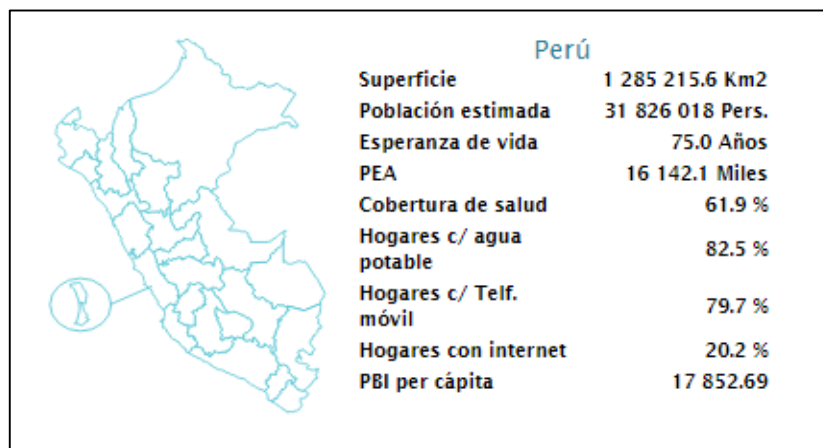
### 1.3 Entorno social

La tasa de crecimiento mundial para el 2016 fue de 1,18% (Banco Mundial 2017) con una población mundial de 7.433 millones de habitantes; en el 2017 se espera un crecimiento de 1,20%. Según información presentada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) se espera que para el 2030 se llegue a 8.500 millones de habitantes. El país que presentará mayor crecimiento será la India (Corporación Turca de Radio y Televisión [TRT] 2017).

En lo que respecta a la tasa de desempleo, en el 2017 ésta llegó a 5,8% con tendencia estable para el 2018; en los países emergentes, la tasa de desempleo ha aumentado con respecto del 2016 a 5,7%. Según el Banco Mundial, en el 2016 la pobreza extrema disminuyó en 1.100 millones de personas en las dos últimas décadas y media, concentrando el continente africano la mayor población en extrema pobreza (De la Rocha y Negre 2017).

En el 2016, la población en el Perú ascendía a 31.488.625 personas, ocupando el puesto 42 en tamaño de población a nivel mundial y número 8 a nivel América Latina, como se muestra en el gráfico 1 (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2016).

**Gráfico 1. Perú en cifras**



Elaboración: INEI, 2016.

## **1.4 Entorno tecnológico**

Según información brindada por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), en los últimos cinco años la banda ancha ha crecido a un ritmo del 20% anual y para el cierre del 2017 se espera que llegue a 4.300 millones de abonados a escala mundial (UIT 2017). Entre el 2000 y 2015 la penetración de Internet se ha multiplicado en siete veces. En la actualidad (2017), el 43% de la población mundial tiene acceso a Internet, siendo utilizada por 3.200 millones de personas, de las cuales 2.000 millones viven en países en desarrollo.

Respecto al Perú, el país se mantiene en el puesto 90 del ranking mundial de tecnología de la información 2015, el cual se ve limitado por contar con un sistema educativo de baja calidad en ciencias y matemáticas (Gestión 2015).

Respecto a la industria automotriz, éste es un sector con una gran presión por la eficiencia en costos, por lo que es necesaria la inversión en innovación. A la fecha se vienen incrementando las ventas de los híbridos y eléctricos pero los vehículos del futuro son los autónomos (sin conductor), Google a través de su unidad Alphabet ha iniciado la fabricación de estos automóviles; Renault está construyendo en China el primer centro de pruebas para este tipo de transporte y se espera que para el 2020 ya se comiencen a comercializar.

Es importante mencionar que, actualmente en el Perú existen más de cinco aplicaciones de taxi operativas, con una tendencia creciente debido principalmente al ingreso de los smartphones al mercado local, oferta de operadores y búsqueda de mayor seguridad; estas aplicaciones captan el 10% de viajes pagados, principalmente en la capital, Lima (Redacción LR 2017).

Según el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel), en el Perú existen al cierre del 2016, 36,99 millones de líneas móviles registradas (Redacción Gestión 2017b) y en la actualidad, un promedio de 42.051 centros poblados cuenta con cobertura 2G, 3G y 4G, ampliándose la cobertura a nivel nacional (Redacción Gestión 2017c).

## **1.5 Entorno ecológico ambiental**

En los últimos diez años los métodos de producción y de desecho de los teléfonos móviles han generado un gran impacto ambiental (Greenpeace 2017). Desde 2007 se utilizaron

aproximadamente 968 teravatios para fabricar teléfonos inteligentes, casi el equivalente a un año de suministro de energía para India (973 TWh en 2014).

Después del escándalo de Volkswagen sobre el impacto ambiental en la industria automotriz, más empresas de este rubro están poniendo mayor énfasis en cumplir con el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) y el ISO 14001, por lo que a partir del 2015 se impulsó la fabricación de vehículos sostenibles. Empresas como Seat, Toyota y el grupo BMW están implementando en sus líneas de producción nuevos procesos y medidas de ahorro energético para así mejorar su eficiencia - y cumplir las normas de ecología y sostenibilidad, con todo ello se está impulsando que más empresas en este rubro empiecen a fabricar vehículos híbridos y eléctricos.

Según la Agencia Internacional de la Energía (AIE) los vehículos eléctricos son una de las tres únicas tecnologías de energía limpia que pueden cumplir con los objetivos para el 2025 sobre transición energética. China es el mercado que tiene una mayor venta de este tipo de vehículos. Para el 2015 se vendieron más de un millón de vehículos eléctricos en el mundo según información de AIE (Gil 2016).

Actualmente en el Perú existe un reglamento que tiene por finalidad asegurar que las actividades, proyectos y servicios del sector Transportes se ejecuten salvaguardando el derecho de las personas a vivir en un ambiente equilibrado y adecuado, conforme lo establece la Constitución Política del Perú y de acuerdo con los criterios y principios de la gestión ambiental establecidos en la Ley General del Ambiente y su Reglamento<sup>3</sup>.

## **1.6 Entorno legal**

Ante la modernidad presentada en el entorno digital, se están reforzando las leyes que protegen tanto a las nuevas empresas dirigidas a este sector (start up<sup>4</sup>) como las leyes de derecho de autor propios, de terceros y protección hacia el consumidor, principalmente las dirigidas a menores de edad. A partir del 01 de enero 2015 entró en vigencia una nueva normativa de la Unión Europea (UE), por la cual las compañías que vendan bienes digitales vía Internet deberán aplicar el IVA en el país en el que se encuentra el comprador y no donde tienen su sede (la Tasa Amazon)<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Información tomada del Decreto Supremo N°004-2017-MTC, Reglamento de Protección Ambiental para el Sector Transportes.

<sup>4</sup> Una start up es una empresa en su etapa temprana; se basa en un negocio que será escalable más rápida y fácilmente, haciendo uso de tecnologías digitales, así lo define Eduardo Morelos, director de Startupbootcamp Fintech México

<sup>5</sup> Según Josep María Sempere, la tasa Amazon es el nombre con el que se conoce popularmente la Directiva 2008/8/EC impuesta por el Consejo de la Unión Europea, la cual entró en vigor el pasado 01 de enero de 2015. Su función principal

Ante la creciente entrada de más empresas que brindan servicios de transporte privado a través de aplicaciones móviles, se están buscando desarrollar leyes de movilidad que revolucionen las leyes de transportes existente ya que, a la fecha, en muchos países esto se considera ilegal; de esta manera se busca apoyar a las empresas de transporte privado por aplicación.

Por otra parte, a la fecha, las leyes laborales dirigidas hacia los choferes de taxi todavía están en discusión ya que en muchos países no existen leyes que protejan a este segmento por considerarlos trabajadores independientes, pero ante los problemas presentados por Uber y taxistas, se están considerando desarrollar leyes que los protejan y evitar la competencia desleal. En el caso de Perú, el congresista Miguel Ángel Elías Ávalos, presentó un proyecto de ley que crea y regula el servicio de transporte a través de plataformas tecnológicas, la finalidad es asegurar la legalidad del servicio, promover la mejora y calidad de este e identificar la corresponsabilidad entre el operador de la plataforma y los usuarios del servicio<sup>6</sup>.

En el mensaje al Congreso del 2017, el presidente Pedro Pablo Kuczynski presentó un proyecto de ley para crear la autoridad del transporte en Lima y Callao (ATU)<sup>7</sup>. El objetivo de esta entidad, según el proyecto de ley, será el de implementar el Sistema Integrado de Transporte de Lima y Callao, aunque en el Mensaje a la Nación el mandatario dijo que se haría lo mismo en las ciudades de Trujillo, Arequipa y otras zonas urbanas. Entre sus funciones, ATU fijará normas que permitan la integración física, operacional, tarifaria y medios de pago de los distintos modos que conforman el Sistema Integrado de Transporte Urbano de Lima y Callao, así como el sistema de recaudo y estandarización del mismo.

## **2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

La matriz EFE permite evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David 2003).

Se desarrolla la matriz con las principales oportunidades y amenazas identificadas para Uber Perú, se pondera el valor relativo de cada una de ellas y se asigna una calificación entre 1 y 4 tomando

---

es regular el cobro del impuesto del IVA en todos los productos y servicios digitales aplicándolo en el país del comprador y no del vendedor, con el objetivo de evitar la competencia desleal y aumentar la recaudación en los países miembros de la UE.

<sup>6</sup> Información tomada del Proyecto de Ley N°1505/2016-CR.

<sup>7</sup> El ministro de Transportes y Comunicaciones, Bruno Giuffra, destacó que con la creación de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU), esa entidad se convertirá en la única responsable de las medidas, disposiciones, fiscalizaciones y sanciones, que correspondan a ese sector.

en consideración la eficacia con la que actualmente se estima están aprovechando las oportunidades y neutralizando las amenazas (ver tabla 1).

Cabe mencionar que, de acuerdo con el puntaje obtenido, se mide el grado de eficiencia que tiene una empresa para enfrentar sus problemas: 1 – inferior, 2 – media, 3 – por encima de la media y 4 – superior; además, el valor ponderado total promedio de la matriz es de 2,50.

**Tabla 1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

O/A	Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Oportunidades</b>				<b>1,40</b>
O1	Al momento de análisis del caso, en Perú no existen leyes que regulen los aplicativos móviles.	0,15	4	0,60
O2	Servicios de Internet y telefonía 3G están llegando a más ciudades urbanas y rurales.	0,05	1	0,05
O3	Crecimiento de más usuarios utilizando aplicativos móviles en búsqueda de productos y servicios.	0,10	2	0,20
O4	Poca facilidad y lentitud para conseguir servicios de transporte privado en Perú.	0,05	3	0,15
O5	Incremento de los índices de inseguridad ciudadana.	0,10	2	0,20
O6	La intensidad competitiva en el mercado de telefonía móvil (plan de datos).	0,05	1	0,05
O7	Ciudades urbanas en el interior del país que muestran un crecimiento económico atractivo.	0,05	3	0,15
<b>Amenazas</b>				<b>1,60</b>
A1	Existencia de gremios de empresa de taxis asociadas a algunos gobiernos regionales.	0,05	3	0,15
A2	Posibilidad de que el Estado peruano cree barreras legales y leyes gubernamentales dirigidas a regular a las empresas que se encuentran en el negocio de la tecnología.	0,10	4	0,40
A3	Costumbre de los usuarios de tomar taxis de la calle.	0,05	4	0,20
A4	La zonificación de algunas ciudades del Perú no está identificada en el GPS.	0,05	3	0,15
A5	Falta de cobertura en banda ancha móvil 3G en algunas zonas en el interior del país.	0,10	3	0,30
A6	Municipalidad de Lima tiene un proyecto para implementar un aplicativo móvil para los taxis regulados.	0,10	4	0,40
		<b>1,00</b>		<b>3,00</b>

Fuente: David, 2003.  
Elaboración propia, 2017.

Del análisis de la matriz EFE se puede ver que la principal oportunidad que el entorno presenta para Uber es que no existe una ley que regule el uso de aplicativos móviles para el servicio de transporte privado, dejando vacíos legales que las empresas que se encuentran en este negocio pueden aprovechar; otras oportunidades son el crecimiento de usuarios utilizando estos aplicativos y el incremento en la inseguridad ciudadana, lo cual crea una ventana de ingreso para

Uber, ya que el usuario piensa que pedir un taxi por aplicación es más seguro que tomar un taxi en la calle.

Con relación a las amenazas que presenta el entorno, la matriz hace referencia a que si el Gobierno emitiera una ley que regule el uso de aplicaciones para el servicio de taxi se podría perder participación en la industria de transporte privado, además de las regulaciones a los conductores que brindan este servicio; asimismo, la Municipalidad de Lima está en proceso de desarrollo de un aplicativo para solicitar taxis. Otro inconveniente es la banda ancha de algunas zonas del país donde es una limitante por la falta de cobertura 3G.

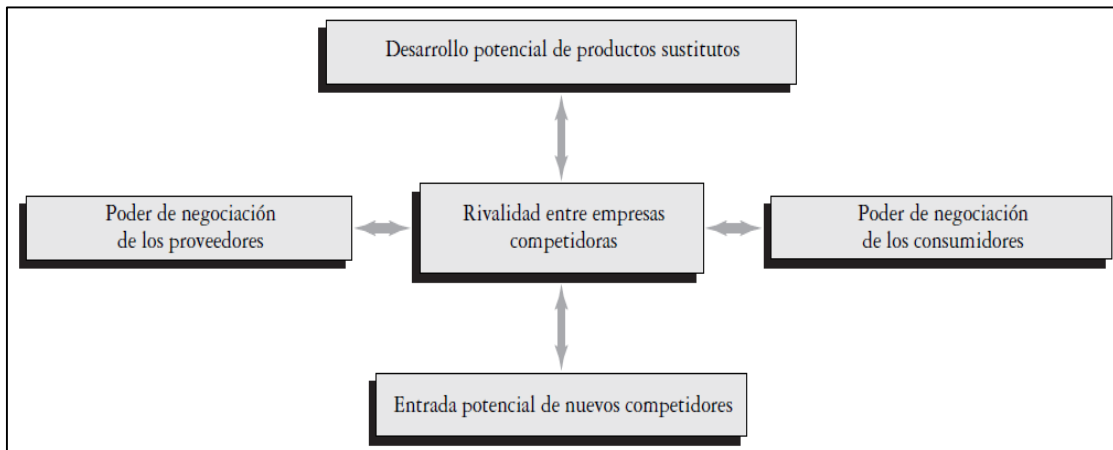
El resultado final de la matriz EFE muestra una puntuación ponderada de 3,00, lo cual indica que se encuentra por encima del valor ponderado total promedio de la matriz (2,50); además, las oportunidades tienen una puntuación de 1,40 y las amenazas, 1,60; esto indica que las estrategias a trabajar se deben enfocar en minimizar sus amenazas a corto y largo plazo, además de aprovechar sus oportunidades.

### **3. Análisis de la industria o sector**

Catalina Ochoa, CEO de Uber Perú, indica que son una empresa que se encuentra en el sector de Tecnología, ya que proporcionan una plataforma tecnológica para conectar pasajeros con conductores.

Los autores de la presente investigación realizaron el análisis utilizando las cinco fuerzas de Porter: rivalidad entre empresas competidoras, entrada potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los consumidores (David 2003). Este análisis permite entender el entorno, cómo influye éste en el negocio y, de acuerdo con ello, identificar las oportunidades que tiene Uber Perú en el mercado (ver gráfico 2):

**Gráfico 2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**



Fuente: Porter, 2005.

Para determinar el grado de atractividad de la industria de tecnología, se otorga una puntuación a cada una de las variables, la misma que tiene una escala del 1 al 5, donde 1 es muy poco atractiva, 2 poco atractiva, 3 neutral, 4 atractiva y 5 muy atractiva; con esto se promedian las cifras resultantes de cada fuerza para obtener la atracción final de la industria.

### **3.1 Rivalidad entre empresas competidoras**

Esta fuerza competitiva se considera la más poderosa de las cinco, ya que el éxito de una empresa depende de si cuenta con una ventaja competitiva que la diferencia de sus competidores porque ellos no la pueden copiar o porque les resulta demasiado caro implementarla.

El servicio de Uber en Perú no se puede considerar exclusivo con respecto a los demás aplicativos para solicitar un servicio de traslado. De acuerdo con la encuesta realizada por Ipsos Perú (2015), el principal rival de Uber es Easy Taxi (ver anexo 3), otras empresas como Cabify, Beat o Satelital, también brindan el mismo servicio que Uber en cuanto a traslado, aunque cada uno, incluido Uber, tienen sus particularidades, por lo que serían considerados sus competidores (ver anexo 4).

### **3.2 Entrada potencial de nuevos competidores**

Contar con una plataforma tecnológica altamente eficiente es muy costoso y ello podría dificultar el ingreso de nuevos competidores que quieran hacerle frente a Uber; sin embargo, de contar con el recurso, es muy probable que ingresen a competir ya que no habría gran diferenciación del servicio a ofrecer puesto que es imitable, Uber no es dueño ni del GPS ni del Internet, principales componentes del negocio.

Si para ingresar a un mercado se requiere invertir en un cambio para hacer frente a la competencia, este puede resultar no atractivo por los costos en los cuales se incurrirá, los que se trasladarían al cliente quien puede no estar dispuesto a pagar; finalmente, el cliente tiene una gran variedad de opciones para elegir.

Pese a todas las barreras que se puedan presentar, cabe la posibilidad de que otras empresas ingresen con productos a bajos precios, excelente calidad y recursos de marketing importantes; en estos casos, toca identificar a los posibles nuevos competidores, estar al pendiente de cuáles son sus estrategias y, de acuerdo a ello, aprovechar las fortalezas y oportunidades existentes.

### **3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos**

La fortaleza competitiva de los productos y/o servicios sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado (David 2003).

La utilización de la aplicación de Uber y otras han logrado gran aceptación por parte de los usuarios que requieren un servicio de traslado, los cuales han desplazado a los taxistas informales y a las compañías de taxis en algunos países donde se encontraban regulados; básicamente porque el servicio de taxi convencional no presta el servicio esperado por el usuario que son entre otros, la seguridad, puntualidad y calidad de servicio. Sin embargo, en Perú, aún existe un gran número de personas que prefieren tomar taxis de la calle, solicitar un servicio por teléfono (caso Satelital) o utilizar el transporte público.

### **3.4 Poder de negociación de los proveedores**

La competencia en una industria se puede ver afectada por el poder de negociación de los proveedores, la existencia de muchos de ellos es un ejemplo; hay que tomar en cuenta que ambas partes deben ayudarse con precios razonables, buena calidad, y nuevos servicios, que traerán como consecuencia un beneficio para todos.

En el caso de Uber, se considera que es su propio proveedor de su plataforma tecnológica, puesto que cuenta con un equipo de especialistas en Silicon Valley que trabaja constantemente en el perfeccionamiento de los algoritmos de la aplicación; de esta manera, su gestión de procesos obtiene una máxima eficiencia que es utilizada para idear propuestas de nuevos servicios

utilizando la misma aplicación. Sin embargo, es importante considerar que la aplicación de Uber no funcionaría de no contar con los servicios de Internet, telecomunicaciones y GPS.

Con lo indicado se concluye que el poder de negociación de proveedores es alto porque el funcionamiento de la aplicación depende de que estos funcionen correctamente.

### **3.5 Poder de negociación de los consumidores**

El poder de negociación de los clientes es alto debido a que tanto el conductor como el usuario que solicita el traslado a través de la aplicación se encuentran informados de las opciones con las que cuenta en el mercado y de las cuales podrá elegir entre una y otra de acuerdo a su conveniencia; esto básicamente se da porque los canales de comunicación y acceso a la información en tiempo real son más sencillos; a través de un teléfono móvil con datos se puede investigar lo que se necesite, en cualquier momento.

Las empresas de aplicación utilizadas para solicitar un servicio de traslado compiten directamente contra la industria del taxi y, dependiendo del país, las reglas de juego cambian; en el caso de Perú, existen empresas como Beat, Easy Taxi y Cabify que operan de manera similar; como estas aplicaciones hay muchas otras que tendrán que crear un diferencial para el cliente que, en muchos de los casos, exige menores precios. A pesar de ello, Uber ha tenido que enfrentar duras críticas por su política de precios dinámicos.

## **4. Conclusiones**

Del análisis de la industria se puede concluir que es atractiva puesto que, en la actualidad, el mundo se encuentra experimentando un cambio tecnológico, la era digital, donde los usuarios utilizan cada vez más los canales virtuales ya sea para comprar, investigar, y como en este caso, acceder a un servicio de taxi para trasladarse de un lugar a otro. Lo que hace Uber es aprovechar la oportunidad en cada mercado donde ingresa; además, las regulaciones para el ingreso de este tipo de negocios no se encuentran completamente definidos en todos los países, permitiendo obtener grandes beneficios en los primeros años de incursión.

## **Capítulo IV. Análisis interno**

Al analizar la organización interna de la empresa se podrán identificar los recursos y capacidades que otros no tienen o por lo menos no en la misma combinación; asimismo, se podrán identificar las competencias centrales que conducen a crear una ventaja competitiva para la empresa, esto se entiende como crear valor para la misma (Hitt *et al.* 2015).

Por lo indicado, es importante revisar las áreas funcionales, la cadena de valor y el modelo de negocio de Uber Perú, lo que permitirá conocer los recursos con los que cuenta y que puede aprovechar para hacer frente a la competencia en el mercado peruano.

### **1. Análisis de áreas funcionales**

De acuerdo a la clasificación realizada por Mintzberg, Uber es una adhocracia porque cuenta con una estructura flexible capaz de adaptarse continuamente a las condiciones cambiantes del entorno en el que se desarrolla. Esta empresa de tecnología es una organización fluida, descentralizada y que despliega equipos multidisciplinarios para la creación de proyectos innovadores, su estrategia fundamental se centra en un proceso de aprendizaje, el cual va evolucionando según su variedad de abajo hacia arriba (Mintzberg 1988).

Uber Perú reporta al manager general de Uber para Latinoamérica y sus diferentes áreas funcionales coordinan sus actividades con esta división y los expertos funcionales con los que cuentan.

Si bien en el caso no se menciona y no existe información acerca de la organización actual de Uber, en base al análisis de las variadas actividades que realizan y teniendo en cuenta la información encontrada en diversas fuentes, se partirá del supuesto de que Uber Perú, cuenta con las siguientes áreas funcionales:

#### **1.1 Operaciones**

Esta área tiene como objetivo fundamental asegurar el desarrollo operacional de la aplicación brindando a la organización el adecuado abastecimiento de insumos para su operativa diaria, atender las solicitudes y consultas de los socios conductores y clientes, así como coordinar con las demás áreas las estrategias a implementar.

## **1.2 Marketing**

Son los encargados de diseñar las estrategias que permitan un crecimiento de usuarios de la aplicación, así como de desarrollar mayores atributos que los distingan de los demás.

## **1.3 Legal**

Es el área encargada de velar porque se cumplan los lineamientos legales que exige el país, así como de brindar asesoría ante cualquier incidente que pueda ocurrir con los socios conductores o clientes.

## **1.4 Finanzas**

Encargados de generar los estados de pérdidas y ganancias, organizar los mismos de forma estadística y de acuerdo con ello analizar posibles alianzas estratégicas que permitan mayor alcance de la marca.

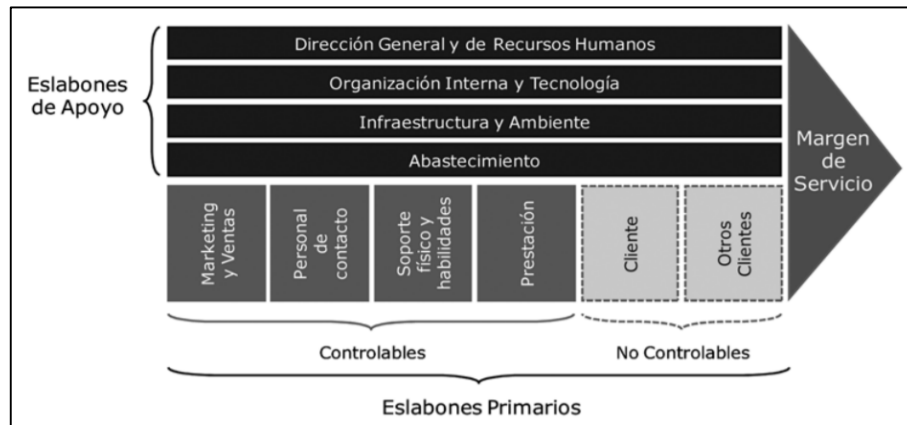
## **1.5 Recursos humanos**

Son los encargados de dotar a las distintas áreas del personal idóneo para el logro de los objetivos; asimismo, en coordinación con el área de Operaciones, son lo que llevan a cabo las actualizaciones y capacitaciones a los miembros de la organización y socios conductores.

## **2. Evaluación de la Cadena de Valor de Uber**

De acuerdo con Alonso y su propuesta para reinterpretar la Cadena de Valor adaptándola a las particularidades de las organizaciones prestadoras de servicios, se realizará el análisis de todos los eslabones que terminan dando forma al satisfactor que se brinda y son fuente de posibles ventajas competitivas, como se muestra en el gráfico 3 (Alonso 2008:83-96).

**Gráfico 3. Cadena de Valor**



Fuente: Kotler y Keller, 2012.

## **2.1 Eslabones primarios controlables**

Son todas aquellas actividades directamente relacionadas con la prestación del servicio y que son íntegramente controladas por la organización; adicionalmente se incluyen variables humanas que también se controlan en la organización como las siguientes:

### **2.1.1 Marketing y Ventas**

Uber desarrolla dentro de esta actividad la anticipación a las necesidades del mercado como eje fundamental. Asimismo, realiza una significativa segmentación dentro del mercado global de taxis y automóviles, y desarrolla una poderosa gestión comunitaria a fin de mantener al cliente incentivado.

### **2.1.2 Personal de contacto**

Para el tipo de servicio que se presta, este lugar lo ocupan los socios conductores, quienes son los responsables de interactuar con el cliente y son los elementos más importantes por considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda.

### **2.1.3 Soporte físico y habilidades**

Como soporte físico se debe mencionar a los vehículos con los cuales se presta el servicio; si bien no son propiedad de Uber, son los bienes tangibles donde se desarrolla la interacción con el cliente, por lo que se exige que estos vehículos cuenten con todas las comodidades y seguridad para ofrecer un servicio de alta calidad. En cuanto a las habilidades es todo lo inherente a la prestación del servicio por lo que debemos mencionar el trato del socio conductor hacia el cliente

el cual es monitoreado constantemente y es un punto fundamental en las evaluaciones que realiza Uber.

#### **2.1.4 Prestación**

Este eslabón se refiere al servicio y a la solución que se ofrece; para el caso de Uber debe mencionarse la facilidad en el manejo de la app, la rapidez para asignar a un socio conductor, la comunicación entre el conductor y el usuario, la experiencia en el desplazamiento, y el sistema de pago. La combinación exitosa de estas actividades ofrece una prestación diferencial del servicio.

### **2.2 Eslabones primarios no controlables**

Son las variables humanas que intervienen y que condicionan el servicio y que no pueden ser controladas por la organización. Estas son las siguientes:

#### **2.2.1 Clientes**

Este eslabón no es prescindible dentro de esta nueva propuesta de la cadena de valor y es su interacción con el personal de contacto, prestación y demás eslabones los que van a dar origen - al objetivo de la razón de ser del servicio. Cada cliente que utilice la app de Uber va a contribuir o no a la calidad que él mismo termina percibiendo.

#### **2.2.2 Otros clientes**

Para Uber, este eslabón no genera mayor impacto porque sus clientes no conviven en el mismo momento; sin embargo, dentro de este punto, es importante considerar la flexibilidad que deben tener los socios conductores al momento de brindar un servicio, debido a que puede ser usado por distintos tipos de clientes quienes pueden tener costumbres y expectativas diferentes.

### **2.3 Eslabones de apoyo**

Estos eslabones contribuyen al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, cuidando el establecimiento de las mejores condiciones posibles:

#### **2.3.1 Dirección General y Recursos Humanos**

Las directivas generales de Uber se dictan desde la matriz y se canalizan en cada país desde su sede regional; sin embargo, estas pueden tomar la decisión de realizar implementaciones en los

servicios prestados con el fin de adaptarlos a la necesidad de cada país. El recurso humano que se busca en la organización es de primer nivel a fin de poder brindar no solo una tecnología de vanguardia, sino también a los mejores elementos disponibles para llevar a cabo las actividades asociadas a la prestación del servicio.

### **2.3.2 Organización interna y tecnología**

Uber Perú cuenta con un equipo de planificación e investigación que determina las estrategias y posibles adaptaciones del servicio. También tiene un equipo especial para captar a los socios conductores, y un equipo de postventa que atiende las consultas de los usuarios.

### **2.3.3 Infraestructura y ambiente**

Se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación del servicio; para el caso de Uber, este no es relevante dado que se trata de una interacción virtual.

### **2.3.4 Abastecimiento**

En este eslabón se puede mencionar a los servicios de capacitación tanto del equipo de la empresa como al de los socios conductores; los espacios publicitarios por los cuales se hace llegar la oferta de valor a los usuarios, y todas las demás necesidades de los distintos eslabones para realizar sus respectivas actividades.

## **2.4 Margen de servicio**

El margen de servicio es la resultante de la interacción de todos los eslabones y su razón de ser. Uber busca brindar a sus usuarios y socios conductores una experiencia única de servicio que pueda satisfacer su necesidad de búsqueda de transporte, generar nuevas y flexibles oportunidades para todos y, de esta manera, obtener ingresos.

## **3. Estilo de gestión de Uber**

Al realizar el análisis interno de Uber, es importante mencionar el estilo de gestión de la organización ya que, de acuerdo a ello, es que se han tomado las decisiones que han llevado a Uber a la posición en la que hoy en día se encuentra.

El presente trabajo de investigación se inició en febrero del 2017; en ese momento se encontraba Travis Kalanick como CEO de Uber, de quien se tiene información acerca de su estilo de

dirección; a partir de setiembre del 2017, el nuevo CEO de Uber es Dara Khosrowshahi; en vista de que su incorporación es reciente se citarán sus próximos retos.

### **3.1 Era Kalanick**

Fundador de Uber, desde sus inicios se mostraba como una persona agresiva, dispuesta a conseguir todo lo que se propusiera, aun a costa de todo y todos. Bajo su liderazgo, Uber se convirtió en una marca conocida y generó una valuación de US\$ 68.000 millones al recaudar cantidades sin precedentes de capital de riesgo, esquivando a los reguladores en mercados nuevos y enfocándose generalmente en el crecimiento a toda costa (Fiegerman 2017). Uber es una compañía complicada, controvertida y agresiva, que no tiene miedo a romper con lo establecido si eso significa poder avanzar con sus intereses (Barredo 2017).

«Los valores de Kalanick se volvieron los valores de Uber [...] y algunos de esos valores han estado justificando una conducta inadecuada», escribió Andrew Hill en el Financial Times. Además, una investigación sobre su cultura corporativa dirigida por el exfiscal general de los Estados Unidos, Eric Holder, sostiene que la empresa posee rasgos machistas, misóginos y poco inclusivos (Sánchez 2017).

Kalanick era más conocido por sus comentarios comprometidos que por su buena dirección (Rodríguez 2017). Pero lo que acabó con su fundador y consejero delegado, ocho años después de iniciar esta start up fue la cultura laboral que se instauró en la compañía; son conocidos todos los escándalos que se suscitaron mientras Kalanick estaba al mando (Barredo 2017). Uber pasó de ser una start up de rápido crecimiento a una empresa en constante control de daños (Zipkin 2017).

De acuerdo con Ferdinand Dudenhoefter (Universidad de Duisburg-Essen): «Cuando estás en guerra con los clientes, empleados, conductores, no puedes construir un modelo de negocio. Y Kalanick estaba en guerra con todo el mundo», esto fue lo que ocasionó que los accionistas de Uber exigieran su renuncia, que se hizo pública en junio del 2017 (Barredo 2017).

### **3.2 Era Khosrowshahi**

En setiembre del 2017 se nombró al nuevo CEO de Uber, quien será el encargado de recuperar la confianza y construir una nueva cultura corporativa tras los escándalos de su antecesor.

Entre los principales retos que enfrenta Khosrowshahi se pueden mencionar (Sánchez 2017):

- **Retos culturales.** Podría considerarse que el más importante es el cambio de cultura de la empresa, ya que Uber se ha visto envuelta en una crisis de identidad por la agresiva cultura instaurada por Kalanick. El reto es desligar la imagen de Kalanick de Uber, así como reconstruir los valores de la empresa.
- **Recuperación de la confianza.** Ya que Uber también enfrenta una caída de confianza a nivel externo, de parte de conductores y usuarios; la caída de confianza ha generado que la competencia aproveche el mercado rápidamente.
- **Retos internos.** Nombrar a un nuevo top manager, así como los puestos de jefe de operaciones, director de marketing, director financiero y vicepresidente senior de ingeniería. Por otro lado, implementar evaluaciones de desempeño y una política estricta en cuanto a relaciones sexuales entre jefes y subordinados.

#### 4. Análisis de Recursos y Capacidades

De acuerdo con los autores Hitt *et al.* (2015), los recursos, las capacidades y competencias centrales son los cimientos de la ventaja competitiva.

Existen cuatro criterios que debe tener una empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible, los cuales van desde la posesión de recursos y capacidades valiosas, singulares, costosas de imitar, hasta ser insustituibles.

A continuación, se realizará el análisis correspondiente para determinar las ventajas con las que cuenta Uber y de esta manera plantear la futura estrategia que deberá seguir. En vista que el presente trabajo de investigación está enfocado en el mercado peruano, los recursos y capacidades evaluadas se han realizado tomando en consideración el impacto que tendrán en este, pero tomando como punto de partida la gestión centralizada que tiene la compañía en Estados Unidos.

##### 4.1 Recursos y capacidades de Uber

De acuerdo con Hitt *et al.* (2015) los recursos y capacidades son los cimientos de la ventaja competitiva de una empresa. Al conocer los recursos y capacidades de Uber se podrán establecer estrategias que generen valor para los usuarios y mayores rendimientos para sus accionistas, como se muestra en las tablas 2 y 3.

**Tabla 2. Recursos de Uber**

Recursos	Características	Indicadores
Financieros	Capacidad de endeudamiento de la compañía	En febrero de 2016, Uber anunció que obtuvo un financiamiento de \$ 200 millones por parte del grupo inversor LetterOne destinados a extenderse a mercados emergentes (Agencia AFP 2016)
	Capacidad de la compañía para generar fondos por medio de sus operaciones internas	La generación de fondos de Uber también se obtiene por la gran demanda de uso de la aplicación por parte de los clientes. Uber tiene una comisión de servicio para los conductores de un 25% sobre la tarifa de viaje realizado.
Físicos	Equipamiento de la compañía y atractivo de su ubicación	Cuenta con una central de operaciones en Silicon Valley
Tecnológicos	Disponibilidad de recursos relacionados con la tecnología, como derechos de autor, marca registrada, secretos comerciales	Cuenta con una plataforma tecnológica de alto alcance, interconectado con GPS y un algoritmo que le permite calcular por mapas de calor dónde se concentra gran cantidad de demanda de pedidos de taxi, disminuyendo los tiempos muertos de los conductores.
Recursos humanos	Conocimiento	Uber cuenta con profesionales altamente especializados en innovación tecnológica.
	Confianza	
	Habilidades	
	Capacidad de colaborar con otros	
Innovación	Ideas	Uber cuenta con profesionales altamente especializados en innovación tecnológica.
	Capacidades científicas	
	Capacidad para innovar	
Reputación	Nombre de la marca	La marca es conocida a nivel mundial. Uber es considerada un unicornio en el mundo empresarial por haber logrado superar los US\$ 1000 millones de valoración antes de salir a bolsa, siendo una start up.
	Percepción de calidad, confiabilidad del servicio	Desde el punto de vista de los pasajeros, se encuentran contentos con la alternativa de transporte rápido y seguro que presenta Uber; sin embargo, por el lado de los conductores no lo están tanto por diferentes motivos como el precio de las carreras, entre otros.
	Reputación entre grupos de interés, como clientes, Estado, sociedad	No tiene una buena reputación debido a los escándalos por las protestas que ha tenido que enfrentar en diferentes países donde ha ingresado y por los escándalos de su anterior CEO, Travis Kalanick.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Tabla 3. Capacidades de Uber**

Áreas funcionales	Capacidades	Acciones de UBER
Recursos humanos	Motivar, facultar y conservar a los empleados	
Marketing	Promoción efectiva de la aplicación	Emplean la publicidad a través de redes sociales, el boca a boca de sus socios conductores y de los pasajeros.
	Reconocimiento de marca	La marca es conocida en el país ya sea por el uso de la aplicación o por los escándalos emitidos en televisión o a través de las redes sociales.
	Servicio efectivo al cliente	El servicio es efectivo para los usuarios puesto que la aplicación es fácil de utilizar.
	Comercialización innovadora	La comercialización se basa en otorgar descuentos en viajes por cada recomendación que realice el pasajero.
Investigación y desarrollo	Tecnología innovadora	Cuentan con un centro de operaciones en Silicon Valley, con profesionales altamente especializados que crean soluciones innovadoras para mejorar el uso de la aplicación para el usuario (pasajeros y conductores).
	Desarrollo de soluciones sofisticadas	
	Transformar con rapidez la tecnología en productos y procesos nuevos	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 4.2 Análisis VRIO de Uber

De acuerdo con Hitt *et al.* (2015), el análisis VRIO se sostiene en la teoría basada en los recursos y capacidades; esto permite determinar la ventaja competitiva de una empresa. Es necesario identificar los recursos y capacidades de la empresa a fin de determinar su potencial competitivo, teniendo en cuenta las siguientes características:

- **Valiosa.** Permiten que la empresa neutralice las amenazas o explote oportunidades.
- **Rara.** Pocas empresas cuentan con ella.
- **Costosa de imitar.** Las capacidades que otras empresas no pueden o les cuesta desarrollar.
- **No sustituible.** No tienen equivalente estratégico.

En la tabla 4 se presenta el análisis VRIO.

## 5. Determinación de la ventaja competitiva

De acuerdo con el análisis VRIO, se puede determinar que Uber presenta como ventajas competitivas su centro de desarrollo propio, su capacidad de competir a nivel global y que, además, su marca es valorada a nivel mundial.

**Tabla 4. Análisis VRIO de Uber**

Factores	Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Consecuencias para la competencia	Implicaciones para el desempeño
		¿Es valiosa?	¿Es singular?	¿Es costosa de imitar?	¿Es insustituible?		
<b>Procesos</b>	Capacidad para generar fondos de sus operaciones	Sí	Sí/No	Sí	No	Ventaja competitiva temporal	Rendimiento entre promedio y superior al promedio
	Capacidad de ofrecer servicio personalizado al cliente	Sí	No	Sí	No	Paridad competitiva	Rendimiento promedio
	Percepción de la calidad de servicio postventa	No	No	No	No	Desventaja competitiva	Rendimiento inferior al promedio
	Flexibilidad de funcionar en cualquier equipo	Sí	No	Sí	No	Paridad competitiva	Rendimiento promedio
<b>Talento</b>	Centro de desarrollo propio	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva sostenible	Rendimiento superior al promedio
	Innovación	Sí	Sí/No	Sí	No	Ventaja competitiva temporal	Rendimiento entre promedio y superior al promedio
	Talento humano	Sí	No	No	No	Desventaja competitiva	Rendimiento inferior al promedio
	Capacidad de competir a nivel global	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva sostenible	Rendimiento superior al promedio
<b>Recursos</b>	Financiamiento económico	Sí	No	No	Sí/No	Paridad competitiva	Rendimiento promedio
	Marca valorada	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible	Rendimiento superior al promedio
	Plataforma tecnológica	Sí	Sí	No	No	Paridad competitiva	Rendimiento promedio
	Cultura organizacional	Sí	Sí	Sí	No	Ventaja competitiva sostenible	Rendimiento superior al promedio
	Propiedad intelectual	Sí	No	Sí	No	Paridad competitiva	Rendimiento promedio

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Sin embargo, adicional a lo obtenido de la matriz, es importante mencionar que, a agosto de 2017, Uber se ha visto envuelto en una serie de escándalos que han afectado su imagen y reputación; tales son el caso de maltrato a un conductor por parte de Travis Kalanick, CEO de Uber, así como de prácticas empresariales cuestionables, acusaciones de acoso sexual y discriminación, entre otros. Debido a estos acontecimientos, los accionistas de Uber exigieron la renuncia de Kalanick, la cual se dio a conocer el 21 de junio del 2017.

Con lo sucedido es necesario resaltar lo importante que es cuidar la reputación de la empresa, ya que ninguna ventaja competitiva servirá para contrarrestar la imagen negativa que se haya ganado; la percepción que el consumidor tenga de la empresa determinará su preferencia o rechazo.

## **6. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

La matriz EFI resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (David 2003).

Se ha otorgado una ponderación a cada una de las fortalezas y debilidades de Uber; luego, a diferencia de lo realizado en la matriz EFE, aquí la calificación se realiza con la clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de 1), una debilidad menor (clasificación de 2), una fortaleza menor (clasificación de 3) o una fortaleza mayor (clasificación de 4). Las fortalezas reciben una clasificación de 4 o 3, y las debilidades una clasificación de 1 o 2.

De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores de la ponderación corresponden a la industria. El puntaje de valor total varía de 1 a 4, siendo el promedio 2,5. Las empresas que se encuentran por debajo de este valor son consideradas débiles internamente; las que se encuentran por encima del promedio, se consideran con una posición interna sólida (David 2003).

De acuerdo con el puntaje obtenido de 2,40 en la ponderación de la matriz EFI, Uber se encuentra por debajo del promedio del valor total de la matriz (2,50), con lo cual se determina que es una empresa que se caracteriza por ser débil internamente. Sin embargo, sus fortalezas son mayores que sus debilidades ya que la ponderación obtenida es de 1,85 y 0,55, respectivamente; este escenario permite a la empresa, contrarrestar sus debilidades con la gestión adecuada de sus fortalezas, como se muestra en la tabla 5.

**Tabla 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

F/D	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
<b>Fortalezas</b>				<b>1,85</b>
F1	Servicio fácil de usar, solo se necesita descargar el aplicativo en el smartphone.	0,05	3	0,15
F2	Utilización de herramienta de software "God view" que permite ver a todos los vehículos de Uber en el mapa de la ciudad y localización de clientes potenciales.	0,10	4	0,40
F3	Uber cuenta con un gran equipo de especialistas para una óptima gestión de procesos y maximizar la eficiencia.	0,10	4	0,40
F4	Cuenta con servicios diferenciados según requerimientos (Uber black, Uber X, Uber Pool, Uber SUV).	0,05	3	0,15
F5	Uber solicita al conductor un historial de manejo limpio y someterse a verificación de antecedentes.	0,05	3	0,15
F6	La marca Uber es reconocida a nivel mundial.	0,15	4	0,60
<b>Debilidades</b>				<b>0,55</b>
D1	Uber no cuenta con la exclusividad de uso de la aplicación por parte de los conductores.	0,15	1	0,15
D2	El aplicativo a utilizar es fácil de imitar.	0,05	1	0,05
D3	La localización de la ubicación del GPS usado por Uber falla en algunos distritos.	0,05	2	0,10
D4	Falta de relación de Uber con sus grupos de interés.	0,15	1	0,15
D5	Los requisitos mínimos exigidos por Uber para utilizar la aplicación como conductor no garantizan la seguridad de los usuarios.	0,10	1	0,10
		<b>1,00</b>		<b>2,40</b>

Fuente: David, 2003.  
Elaboración propia, 2017.

## 7. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis interno se puede concluir que Uber es una empresa reconocida por su marca a nivel mundial, que cuenta con los recursos y capacidades que le permiten competir en el mercado y seguir innovando servicios que le generen futuros beneficios; sin embargo, no aprovecha adecuadamente sus fortalezas y quedan por trabajar sus debilidades que le permitan ser líder del mercado, no solo por el uso de la aplicación, sino también por su relación con sus grupos de interés.

Cabe resaltar que, al momento de realizar el análisis interno (agosto 2017), Uber se veía inmerso en una serie de escándalos y problemas que afectaron su reputación, lo cual ocurrió en el tiempo de Travis Kalanick como CEO de Uber (hasta junio del 2017), quien se caracterizaba por un estilo de gestión agresivo, que llevaron a Uber a una crisis de identidad.

Desde setiembre del 2017, Uber cuenta con nuevo CEO, Dara Khosrowshahi, quien tiene la tarea de desligar de Uber, la imagen y valores impuestos por Kalanick; uno de sus principales retos es recuperar la confianza de parte de los conductores y usuarios, así como de construir una nueva cultura corporativa tras los escándalos de su antecesor (Sánchez 2017).

Los retos del nuevo CEO ayudarán a mejorar la relación de Uber con sus grupos de interés; motivo por el cual los autores consideran que todas las acciones a realizar deben estar enfocadas en cambiar la cultura de la empresa.

## Capítulo V. Formulación de objetivos

### 1. Propuesta de misión y visión

La empresa no cuenta con una declaración de misión, visión y valores de manera pública, se realizó la indagación vía página web y redes sociales sin obtener resultado. Para el presente trabajo los autores plantean una formulación de estas declaraciones partiendo de lo expresado por la CEO de Uber Perú, Catalina Ochoa (2017) durante el ciclo de conferencias de la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide), con fecha 16 de marzo del 2017, donde señaló: “Uber es una empresa de tecnología que busca cambiar la manera en que se mueve el mundo”. A partir de ello se propone:

- **Misión.** “Cambiar la forma en la que el mundo se mueve. Conectamos demanda y oferta de movilidad en la ciudad. Hacemos que las ciudades sean más accesibles, al mismo tiempo que brindamos más posibilidades para los pasajeros y ayudamos a nuestros socios conductores a alcanzar sus metas profesionales y financieras”.
- **Visión.** “Ser la empresa de tecnología líder en el mercado que conecta a personas que demandan servicios de traslado, de manera rápida y segura”.
- **Valores.** Trabajo en equipo, integridad y ética, innovación y mejora continua, colaboración y responsabilidad social.

### 2. Objetivo general

Diversificar los servicios que ofrece Uber para ingresar a nuevos mercados.

### 3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que se establecen alcanzar de acuerdo al análisis realizado para Uber Perú son:

#### 3.1 Objetivos de rentabilidad

Obtener una tasa de retorno mayor a 30%.

### **3.2 Objetivos de crecimiento**

Implementar un nuevo servicio para Uber Perú.

### **3.3 Objetivos de sostenibilidad**

Obtener el 90% de satisfacción de los usuarios del nuevo servicio implementado, durante los primeros tres meses de su lanzamiento.

## Capítulo VI. Generación de estrategia

### 1. Matriz FODA Cruzado

En esta matriz se consideran todas las fortalezas y debilidades que corresponden al análisis interno, así como las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo realizado sobre Uber.

Al realizar el cruce de ambos frentes se pueden determinar las posibles estrategias a trabajar:

- **Estrategias ofensivas.** Se obtienen de cruzar las oportunidades con las fortalezas, por lo que son consideradas de crecimiento.
- **Estrategias de orientación.** Se obtienen de cruzar las oportunidades con las debilidades; son conocidas como de adaptación.
- **Estrategias defensivas.** Se obtienen de cruzar las amenazas con las fortalezas, a las que se les conoce como estrategias de mejora.
- **Estrategias de supervivencia.** Se obtienen de cruzar las amenazas con las debilidades; para este caso se recomienda la reestructuración.

De acuerdo con lo indicado, en la tabla 6 se muestra la matriz de FODA Cruzado de Uber Perú.

**Tabla 6. FODA Cruzado de Uber Perú**

		Fortalezas	Debilidades
		<b>FODA cruzado para Uber Perú</b>	<p>F1 Servicio fácil de usar, solo se necesita descargar el aplicativo en el smartphone.</p> <p>F2 Utilización de herramienta de software "God view" que permite ver a todos los vehículos de Uber en el mapa de la ciudad y localización de clientes potenciales.</p> <p>F3 Uber cuenta con un gran equipo de especialistas para una óptima gestión de procesos y maximizar la eficiencia.</p> <p>F4 Cuenta con servicios diferenciados según requerimientos (Uber black, Uber X, Uber Pool, Uber SUV).</p> <p>F5 Uber solicita al conductor un historial de manejo limpio y someterse a verificación de antecedentes.</p> <p>F6 La marca Uber es reconocida a nivel mundial.</p>
Oportunidades		Estrategias FO - Ofensivas (crecimiento)	Estrategias DO - Orientación (adaptación)
O1	En el momento en que se realiza el análisis del caso en el Perú no existen leyes que regulen los aplicativos móviles.	E1 Incrementar los servicios que conecten la oferta con la demanda (F3, O2, O3, O6)	E7 Ajustar los controles de ingreso para los socios conductores de acuerdo a la realidad de cada ciudad. (O5, D5)
O2	Servicios de Internet y telefonía 3G están llegando a más ciudades urbanas y rurales.	E2 Consolidar la app de Uber como la alternativa de uso de transporte más seguro del mercado (F2, F5, O5)	E8 Generar alianzas con el Gobierno peruano para mejorar la seguridad (O5, D4)
O3	Crecimiento de la cantidad de usuarios que utilizan aplicativos móviles para buscar productos y servicios.	E3 Ingresar a nuevos mercados en el interior del país (F4, F6, O2, O3, O7)	E9 Fidelizar el uso del aplicativo de Uber por parte de los conductores (D1, O3, O4)
O4	Poca facilidad y lentitud para conseguir servicios de transporte privado en Perú.		
O5	Incremento de los índices de inseguridad ciudadana.		
O6	La intensidad competitiva en el mercado de telefonía móvil (plan de datos).		
O7	Ciudades urbanas en el interior del país que muestran un crecimiento económico atractivo.		
Amenazas		Estrategias FA - Defensivas (mejora)	Estrategias DA - Supervivencia (reestructuración)
A1	Existencia de gremios de empresa de taxis asociadas a algunos gobiernos regionales.	E4 Impulsar el conocimiento de la app en el mercado (F1, F6, A7)	
A2	Posibilidad de que el Estado peruano cree barreras legales y leyes gubernamentales dirigidas a regular a las empresas que se encuentran en el negocio de la tecnología.	E5 Verificar la calidad y precisión del GPS (F2, F3, A4)	
A3	Costumbre de los usuarios de tomar taxis de la calle.	E6 Simplificar la app, hacerla más atractiva (F1, F3, A3)	
A4	La zonificación de algunas ciudades del Perú no se encuentra identificada en el GPS.		
A5	Falta de cobertura en banda ancha móvil 3G en algunas zonas en el interior del país.		
A6	Municipalidad de Lima tiene un proyecto para implementar un aplicativo móvil para los taxis regulados.		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2. Matriz Interna-Externa

La matriz IE se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes. En primer lugar, la recomendación para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es crecer y edificar; en segundo lugar, las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII se dirigen mejor por medio de estrategias de mantener y conservar; en tercer lugar, una recomendación común para las divisiones que se localizan en los cuadrantes VI, VIII o IX es cosechar o desechar (David 2003).

De acuerdo con el análisis de las matrices EFE y EFI realizadas para Uber, se obtiene una ponderación de 3,00 y 2,40, respectivamente, por lo que, al aplicar la matriz Interna-Externa, Uber se encuentra en el cuadrante II Invertir selectivamente y construir. De acuerdo con Fred David (2003) las estrategias más apropiadas son intensiva o integradora (ver gráfico 4).

**Gráfico 4. Matriz IE de Uber Perú**

	Fuerte	Promedio	Débil
	3	2.4	2
4 <b>Alto</b>	I Invertir intensamente para crecer	II Invertir selectivamente y construir	III Desarrollarse para mejorar
3		●	
<b>Medio</b>	IV Invertir selectivamente y construir	V Desarrollarse selectivamente para mejorar	VI Cosechar o desinvertir
2			
<b>Bajo</b>	VII Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	VIII Cosechar	IX Desinvertir
1			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **Capítulo VII. Selección de estrategia**

De acuerdo con Fred David (2003), el análisis y la selección de la estrategia intentan determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa lograr su misión y objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión actuales de la empresa, junto con la información levantada del análisis externo e interno, proporcionan una base para crear y evaluar alternativas de estrategias posibles.

En este capítulo se desarrollarán dos matrices que ayudarán a determinar la estrategia para Uber Perú, las cuales se presentan a continuación.

### **1. Alineamiento de estrategias con los objetivos**

En el capítulo anterior se desarrolló la matriz FODA cruzado, de donde se obtuvieron una serie de estrategias posibles a trabajar por Uber Perú; en este sentido, se analizarán las nueve estrategias obtenidas para luego determinar las que se encuentren mayormente alienadas con la misión, visión y objetivos propuestos; las que obtengan mayor puntuación en el resultado serán la que se consideren en el plan estratégico.

De acuerdo con lo indicado, del alineamiento de las estrategias con los objetivos, se obtienen dos estrategias principales:

- Incrementar los servicios que conecten la oferta con la demanda.
- Consolidar la app de Uber como la alternativa de uso de transporte más seguro del mercado.

En la tabla 7 se muestra la matriz de alineamiento.

**Tabla 7. Matriz de Alineamiento Estratégico de Uber Perú**

		Misión	Visión	Objetivo general	Objetivos específicos			N° de coincidencias
					Rentabilidad	Crecimiento	Sostenibilidad	
<b>Estrategias obtenidas del FODA Cruzado</b>		Cambiar la forma en la que el mundo se mueve. Conectamos demanda y oferta de movilidad en la ciudad. Hacemos que las ciudades sean más accesibles, al mismo tiempo que brindamos más posibilidades para los pasajeros y ayudamos a nuestros socios conductores a alcanzar sus metas profesionales y financieras.	Ser la empresa de tecnología líder en el mercado que conecta a personas que demandan servicios de traslado de manera rápida y segura.	Diversificar los servicios que ofrece Uber para ingresar a nuevos mercados.	Obtener una tasa de retorno mayor a 30%	Implementar un nuevo servicio para Uber Perú.	Obtener el 90% de satisfacción de los usuarios del nuevo servicio implementado, durante los primeros tres meses de su lanzamiento.	
E1	Incrementar los servicios que conecten la oferta con la demanda.	X	X	X	X	X	X	6
E2	Consolidar la app de Uber como la alternativa de uso de transporte más seguro del mercado.	X	X	X		X	X	5
E3	Ingresar a nuevos mercados en el interior del país.	X	X	X	X			4
E4	Impulsar el conocimiento de la app en el mercado.	X	X	X	X			4
E5	Verificar la calidad y precisión del GPS.	X	X					2
E6	Simplificar la app, hacerla más atractiva.	X	X	X				3
E7	Ajustar los controles de ingreso para los socios conductores de acuerdo a la realidad de cada ciudad.	X	X				X	3
E8	Generar alianzas con el Gobierno peruano para mejorar la seguridad.		X	X		X		3
E9	Fidelizar el uso del aplicativo de Uber por parte de los conductores.	X	X				X	3

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **2. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)**

Esta matriz indica en forma objetiva cuáles alternativas de estrategias son las mejores; la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores críticos de éxito, internos y externos (David 2003). De acuerdo con el análisis realizado anteriormente, se toma información del FODA cruzado para verificar cuál de las dos estrategias seleccionadas en el alineamiento estratégico será la que finalmente se desarrolle en Uber Perú; esto dependerá del puntaje total del grado de atracción obtenido.

Para elaborar la matriz MPEC se utilizó la información obtenida de las matrices EFE y EFI con sus respectivos valores y se cruzó la información con las dos estrategias obtenidas del alineamiento; los puntajes del grado de atracción (PA) se definen entre los siguientes rangos: 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo y 4 = muy atractivo; una vez completado ello, se obtuvo el puntaje total del grado de atracción (PTA), que para la mencionada matriz resultó ser de 3,95 para la estrategia “Incrementar los servicios que conecten la oferta con la demanda”, mientras que la estrategia consolidar la app de Uber como la alternativa de uso de transporte más seguro del mercado obtuvo un puntaje de 2,95, tal como se muestra en la tabla 8.

## **3. Descripción de la estrategia seleccionada**

De acuerdo con el resultado obtenido de la matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC), se seleccionó la estrategia que obtuvo mayor puntaje para trabajar el plan estratégico de Uber Perú. En este caso se eligió la estrategia “Incrementar los servicios que conecten la oferta con la demanda” con una puntuación de 3,95 respecto a la segunda estrategia que obtuvo un puntaje de 2,95.

En vista de que Uber inicia su negocio conectando personas que tienen la necesidad de transportarse de un lugar a otro, los autores creen que se podría utilizar la plataforma ya existente para conectar otro tipo de oferta y demanda.

### **3.1 Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva de Uber es su enfoque en diferenciación que se sustenta en los servicios que ofrece, su continuo esfuerzo por mejorarlos, y su afán de crear nuevos, que permitan seguir conectando oferta y demanda; alineado a esto, se propone un nuevo servicio para Uber Perú.

**Tabla 8. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)**

Estrategias alternativas						
		Incrementar los servicios que conecten la oferta con la demanda.			Consolidar la app de Uber como la alternativa de uso de transporte más seguro del mercado.	
	Factores claves	Valor	PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>						
O1	Al momento de análisis del caso, en Perú no existen leyes que regulen los aplicativos móviles.	0,15	4	0,60	3	0,45
O2	Servicios de Internet y telefonía 3G están llegando a más ciudades urbanas y rurales.	0,05	4	0,20	2	0,10
O3	Crecimiento de la cantidad de usuarios utilizando aplicativos móviles para buscar productos y servicios.	0,10	4	0,40	2	0,20
O4	Poca facilidad y lentitud para conseguir servicios de transporte privado en Perú.	0,05	4	0,20	1	0,05
O5	Incremento de los índices de inseguridad ciudadana.	0,10	3	0,30	4	0,40
O6	La intensidad competitiva en el mercado de telefonía móvil (plan de datos).	0,05	3	0,15	1	0,05
O7	Ciudades urbanas en el interior del país que muestran un crecimiento económico atractivo.	0,05	4	0,20	1	0,05
<b>Amenazas</b>						
A1	Existencia de gremios de empresa de taxis asociadas a algunos gobiernos regionales.	0,05	1	0,05	2	0,10
A2	Posibilidad de que el Estado peruano cree barreras legales y leyes gubernamentales dirigidas a regular a las empresas que se encuentran en el negocio de la tecnología.	0,10	-	-	-	-
A3	Costumbre de los usuarios de tomar taxis de la calle.	0,05	2	0,10	3	0,15
A4	La zonificación en algunas ciudades del Perú no se encuentran identificadas en el GPS.	0,05	-	-	-	-
A5	Falta de cobertura en banda ancha móvil 3G en algunas zonas en el interior del país.	0,10	-	-	-	-
A6	Municipalidad de Lima tiene un proyecto para implementar un aplicativo móvil para los taxis regulados.	0,10	2	0,20	1	0,10
		1,00				
<b>Fortalezas</b>						
F1	Servicio fácil de usar, solo se necesita descargar el aplicativo en el smartphone.	0,05	3	0,15	2	0,10
F2	Utilización de herramienta de software "God view" que permite ver a todos los vehículos de Uber en el mapa de la ciudad y localización de clientes potenciales.	0,10	-	-	-	-
F3	Uber cuenta con un gran equipo de especialistas para una óptima gestión de procesos y maximizar la eficiencia.	0,10	-	-	-	-
F4	Cuenta con servicios diferenciados según requerimientos (Uber black, Uber X, Uber Pool, Uber SUV).	0,05	2	0,10	4	0,20
F5	Uber solicita al conductor un historial de manejo limpio y someterse a verificación de antecedentes.	0,05	3	0,15	4	0,20
F6	La marca Uber es reconocida a nivel mundial.	0,15	-	-	-	-
<b>Debilidades</b>						
D1	Uber no cuenta con la exclusividad de uso de la aplicación por parte de los conductores.	0,15	4	0,60	1	0,15
D2	Aplicativo a utilizar es fácil de imitar.	0,05	-	-	-	-
D3	La localización de la ubicación del GPS usado por Uber falla en algunos distritos.	0,05	2	0,10	4	0,20
D4	Falta de relación de Uber con sus grupos de interés.	0,15	3	0,45	3	0,45
D5	Los requisitos mínimos exigidos por Uber para utilizar la aplicación como conductor no garantiza la seguridad de los usuarios.	0,10	-	-	-	-
		1,00				
<b>Suma del puntaje total del grado de atracción</b>		<b>3,95</b>			<b>2,95</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El objetivo general establecido para Uber es diversificar los servicios que actualmente ofrece en el mercado peruano, lo cual está alineado con el enfoque en diferenciación por medio de servicios brindados a través de la aplicación.

Se propone la creación de Uber Experience como un servicio que ofrece conectar al cliente con los lugares turísticos de la ciudad de Lima; la idea nace como una alternativa que busca aprovechar que el turismo en el Perú es una de las principales actividades económicas debido a su historia precolombina con grandes construcciones arquitectónicas visitadas anualmente por millones de turistas; además, la ciudad de Lima tiene un gran atractivo turístico y está considerada en el puesto tres del top diez de los mejores lugares para visitar en Sudamérica según el ranking elaborado por la revista estadounidense U.S. News & World Report (Redacción EC 2017).

Según el diario La República «[...] Lima planea recibir mayor cantidad de visitantes, gracias a su aparición en el listado de las 10 ciudades TOP para visitar este 2018 que publicó la *e-commerce* de viajes Booking.com, según lo confirmó Promperú [...], quien, por su parte, indicó que en el portal, los usuarios recomiendan tomar un tour gastronómico al visitar Lima» (Redacción LR 2018).

### **3.2 Estrategia de negocio**

La estrategia de negocio de Uber es llegar a conectar la oferta con la demanda a través del uso de su plataforma digital; conecta a las personas que tienen un servicio a ofrecer con las personas que tienen la necesidad de utilizar ese servicio, en este caso el servicio de traslado. Por lo expuesto, se plantea como estrategia el desarrollo de servicio, para lo cual se propone el proyecto Uber Experience, con el cual se busca atender especialmente a un nuevo segmento de mercado, como es el caso de turistas extranjeros que buscan conocer Lima y Callao.

### **3.3 Nuevo modelo de negocio**

En vista de que se propone desarrollar un nuevo servicio para Uber Perú, se utiliza el método Canvas para sustentar la propuesta de valor de Uber Experience para los turistas extranjeros que buscan conocer Lima y Callao (ver anexo 5).

## Capítulo VIII. Estrategias funcionales

### 1. Iniciativas para estrategia de Marketing

Se ha trabajado el plan a cinco años (2018-2022), ya que, al ser un negocio de tecnología, los cambios y adaptaciones de nuevos servicios ocurren con mayor frecuencia.

Para cumplir con la estrategia descrita en el capítulo anterior, se implementará un nuevo servicio llamado Uber Experience, el cual conectará la demanda y oferta de transporte entre turistas interesados en conocer Lima y Callao y los conductores dispuestos a brindar el servicio bajo las condiciones que se explicarán en el presente capítulo.

#### 1.1 Objetivos de Marketing

En la tabla 9 se presenta el objetivo principal y los objetivos específicos de Marketing de Uber Perú para los próximos cinco años.

**Tabla 9. Objetivos de Marketing para Uber Perú**

Objetivo general	Meta	Indicador	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (1-3 años)	Largo plazo (> 3 años)
Garantizar la satisfacción del turista extranjero que tiene la necesidad de utilizar un servicio de transporte para visitar los lugares turísticos de Lima y Callao.	90% de satisfacción durante los primeros tres meses de su lanzamiento.	Satisfacción	X		
Objetivos específicos	Meta	Indicador	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (1-3 años)	Largo plazo (> 3 años)
Ser la aplicación preferida por los turistas extranjeros para solicitar un servicio de traslado a los lugares turísticos de Lima y Callao.	Número 1 en el top de servicios por app similares	Ranking de preferencia		X	
Fidelizar al turista extranjero al ofrecerle un servicio de alta calidad, orientado en su comodidad y seguridad.	90% de satisfacción de turistas que hayan utilizado el servicio	Satisfacción		X	
Posicionar la marca como embajadora de la cultura peruana.	Obtener un resultado mínimo de 70% de recordación	Notoriedad de la marca			X

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 1.2 Segmentación

Para realizar la segmentación del mercado objetivo de Uber Experience se tomaron como referencia las variables definidas por Kotler y Keller (2012); en la tabla 10 se muestran las variables que se utilizaron:

**Tabla 10. Variables de segmentación para Uber Experience**

Variables de segmentación para mercados de consumo	
Origen étnico	Principalmente latinoamericanos, anglosajones y europeos
Edad	Entre 21 y 65 años
Género	Masculino, femenino
Estilo de vida psicográfico	Orientado a la cultura y actividades al aire libre
Clase social	Media, media alta y alta
Beneficios buscados	Seguridad y calidad de servicio
Tasa de utilización	Usuario esporádico
Estatus de lealtad	Media y fuerte
Estado de disposición	Deseoso y con intención de compra
Actitud hacia el servicio	Entusiasta, positiva

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo con el estudio realizado (ver anexo 6), el perfil del cliente definido para el nuevo servicio, Uber Experience, son los vacacionistas que visitan el Perú motivados a conocer Lima, permanecen en la ciudad un promedio de 10 días y que cuentan con la capacidad adquisitiva para alojarse en hoteles cinco estrellas, asumir los costos de traslado e ingreso a los lugares turísticos de su interés.

## 1.3 Marketing mix

### 1.3.1 Producto

El servicio Uber Experience consiste en conectar a los turistas extranjeros que llegan a conocer la ciudad de Lima, con los socios conductores quienes, a su vez, cumplen con las especificaciones para este servicio.

El turista recibirá un servicio seguro y de calidad en su traslado a los lugares turísticos de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao. Entre los lugares turísticos se consideran los centros culturales, arqueológicos, gastronómicos y de entretenimiento.

Uber Experience funcionará con la misma aplicación utilizada para el servicio regular de Uber; el aplicativo alertará la opción Experience cuando detecte la llegada del turista a la ciudad de Lima, donde se tendrá implementado el servicio, permitiéndole activar esta opción en su teléfono

móvil a través de una actualización de versión que se descargará del Google Play Store, App Store, entre otros (según el sistema operativo de su dispositivo); asimismo, esta opción estará disponible para cualquier usuario.

El servicio podrá ser solicitado en el momento que el usuario lo desee y también tendrá la opción de programar sus servicios con anticipación. El usuario decide el punto de partida y tendrá la posibilidad de incluir más de una opción en su recorrido, así como el tiempo de espera y destino final. El prototipo de la aplicación se muestra en el anexo 7.

Como primer lanzamiento del servicio Uber Experience, se han considerado los siguientes lugares turísticos.

- **Culturales**
  - Museo de Arte de Lima (MALI).
  - Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú.
  - Museo de Oro del Perú.
- **Históricos**
  - Santuario Arqueológico de Pachacamac.
  - Museo de Sitio Huaca Pucllana.
  - Fortaleza del Real Felipe y lugares emblemáticos de la Provincia Constitucional del Callao.
  - Lima histórica (monumentos y edificios coloniales): Paseo de los héroes navales, Plaza San Martín, Plaza Mayor, Palacio de Gobierno, Palacio Arzobispal, Basílica Catedral, Museo y catacumbas de Lima, Palacio Municipal y Museo del BCRP.
- **Gastronómicos**
  - Mejores restaurantes de Lima según el ranking de Summum<sup>8</sup>.
- **Entretenimiento**
  - Lima de noche: Circuito mágico del Agua, distritos de Miraflores y Barranco.

La aplicación brindará información referencial de los lugares disponibles para visitar, a fin de permitir al usuario decidir la mejor opción de acuerdo a su preferencia.

---

<sup>8</sup> Summum es un homenaje a la cocina que se hace hoy en el Perú y, a través de ella, a la biodiversidad, la cultura y el esfuerzo que la hacen posible. Considera los mejores restaurantes del Perú en sus distintas categorías.

Para garantizar la seguridad del usuario, todos los viajes podrán ser monitoreados por uno de sus contactos ya que tiene la opción de compartir la ruta. Uber Experience contará con un servicio de soporte especializado para brindar apoyo al turista y/o al socio conductor durante el viaje, en caso de presentarse inconvenientes.

### 1.3.2 Plaza

El servicio Uber Experience se activará inicialmente en la ciudad de Lima Metropolitana y en la Provincia Constitucional del Callao; según el desarrollo del servicio y de acuerdo a la acogida, se implementará en las ciudades del Perú donde actualmente opera Uber (Arequipa, Cusco, Chiclayo y Piura). Los tours por desarrollar en cada ciudad serán elaborados en función a los lugares con mayor demanda de turistas extranjeros, siguiendo los mismos parámetros analizados para Lima y Callao.

### 1.3.3 Precio

El precio se determinará en función a la tarifa dinámica desarrollada por el algoritmo de Uber, teniendo en consideración la distancia, tiempo en el trayecto y tiempo de espera; asimismo, se incluirá el costo de las entradas a los lugares visitados (ver tabla 11).

Los valores considerados para calcular la tarifa de Uber Experience toman como base el servicio actual de Uber Black; adicionándose un costo por el tiempo de espera del conductor. Los costos adicionales como peajes y estacionamientos no se incluyen en el cálculo de comisión de Uber, estos serán asumidos por el socio conductor; sin embargo, le serán devueltos junto al abono que les corresponde por el servicio realizado.

**Tabla 11. Variables para calcular la tarifa de Uber Experience**

Uber Experience	
Variable	Costo
Tarifa base	6,00
Costo por kilometro	1,70
Costo por minuto	0,25
Tarifa mínima	12,00
Costo por cancelación	9,00
Comisión Uber	25%
Costo por tiempo de espera	1,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El pago se realizará con cargo a una tarjeta de crédito o débito.

### 1.3.4 Promoción

La promoción del servicio Uber Experience se realizará utilizando marketing digital y publicidad.

- Publicidad a través del aplicativo de Uber, el cual activará la opción Experience cuando el turista llegue al país, ofreciéndole las opciones de visita a lugares turísticos.
- Para el caso de residentes en Lima, se enviará publicidad a través del aplicativo, tomando como referencia el país de origen que ingresó al registrarse en la app de Uber.
- Paneles publicitarios en aeropuertos (Jorge Chávez y Velasco Astete) y en los distritos de Miraflores y San Isidro, los cuales concentran la mayor cantidad de hoteles cuatro y cinco estrellas de la ciudad.
- Redes sociales y buscadores de aplicaciones.
- Publicidad directa a través de los socios conductores, quienes ofrecerán información del nuevo servicio a los turistas que transporten, desde y hacia el aeropuerto.
- Convenios de cooperación con las instituciones de turismo, hoteles de cuatro y cinco estrellas para la difusión del servicio.
- Recomendaciones de blogueros reconocidos en el rubro de turismo.

Se utilizarán las estrategias ASO<sup>9</sup> y Web SEO<sup>10</sup> como herramientas de apoyo en la difusión del nuevo servicio. El objetivo de utilizar estas herramientas es que los usuarios encuentren con facilidad y rapidez el servicio Uber Experience a través de los principales buscadores en la red; asimismo, la app de Uber se encontrará entre los principales aplicativos para descargar en las tiendas virtuales.

### 1.3.5 Procesos

Para desarrollar este punto los autores de la presente investigación utilizaron la Flor de Servicio de Lovelock y Wirtz (2009). De acuerdo con este modelo, los servicios complementarios se pueden dividir en dos tipos:

---

<sup>9</sup> ASO se encarga de posicionar las aplicaciones móviles, pero en las tiendas virtuales de estas mismas (Google Play Store y App Store). El objetivo principal de ASO es generar que más personas puedan encontrar con mayor facilidad y rapidez las aplicaciones que están buscando, sin necesidad de pasar a la página siguiente. La idea es que, una vez encontrada la APP, el usuario no dude en instalarla y así la marca obtenga una conversión a su favor (Nieto, s.f.).

<sup>10</sup> SEO es un término que corresponde a las siglas en inglés Search Engine Optimization, lo que en español sería optimización para los motores de búsqueda. La estrategia Web SEO significa optimizar los sitios web para que los buscadores sean capaces de indexarlos e interpretar sus contenidos, haciendo que de forma natural se sitúen en posiciones relevantes en los resultados de búsqueda (SERPS). Normalmente el SEO va acompañado de acciones de marketing, como la búsqueda de enlaces relevantes (Linkbuilding) o participación en redes sociales (Social Media), de forma que faciliten la propagación y presencia en Internet (Webseo.es, 2012).

- **De facilitación.** Se requieren para la prestación del servicio o auxilian en el uso del producto básico; entre ellos se encuentran los servicios de información, toma de pedidos, facturación y pago.
- **De mejora.** Son los que añaden valor para el cliente y son los de consulta, hospitalidad, cuidado y excepciones.

Al utilizar la Flor de Servicio se pueden determinar los servicios complementarios que se deben ofrecer; es decir, cuáles son los más ventajosos para aumentar el valor y facilitar el intercambio entre el cliente y la empresa.

A continuación, se detalla cada uno de los grupos que conforman la Flor de Servicio para Uber Experience (Lovelock y Wirtz 2009):

- **Información.** Uber Experience proporcionará la información de los lugares turísticos de Lima y Callao, el turista podrá revisar una breve reseña de cada lugar a visitar y así elegir el de su preferencia. Asimismo, la aplicación calculará el costo estimado del servicio, tiempo del trayecto, tiempo sugerido para la visita y los costos adicionales que pueden generarse. Durante la prestación del servicio, se podrá elegir otro destino y decidir el lugar donde finalizará la experiencia de viaje, para ello se realizará un nuevo cálculo de la tarifa, la cual debe ser aceptada por el cliente.
- **Consulta.** Se contará con un servicio de soporte en línea que asistirá al turista y socio conductor durante todo el recorrido y absolverá cualquier inquietud, logrando así que el cliente viva una experiencia única.
- **Toma de pedidos.** El servicio podrá solicitarse con anticipación desde la misma aplicación o desde la página web.
- **Hospitalidad.** Los socios se encuentran preparados para brindar una atención de calidad, información turística de los lugares que visitarán, así como información de la ciudad que pueda despertar su interés por conocer otros lugares de nuestra ciudad.
- **Adicionales.** Para este nuevo servicio, se ofrecerá como cortesía, conexión a Internet y agua mineral gratuitos para el turista.
- **Cuidado.** El turista podrá compartir su viaje con algún contacto por su seguridad, además contará con la asesoría del servicio de soporte premium.
- **Excepciones.** Cualquier consulta o reclamo por la prestación del servicio se atenderá de manera inmediata, brindando una solución dentro de los treinta minutos posteriores a su presentación, como máximo.

- **Facturación.** Se brindará un detalle de los costos del servicio y cualquier costo adicional que se cargue por el mismo; este detalle será enviado al correo electrónico registrado en la cuenta del usuario una vez que finalice el servicio.
- **Pago.** El pago será cargado al finalizar el servicio a la tarjeta de crédito o débito registrada por el usuario en su cuenta.

### 1.3.6 Personas

Los aliados estratégicos son los socios conductores quienes estarán encargados de brindar una excelente calidad de servicio a los turistas extranjeros que tomen el servicio Uber Experience, para ello será indispensable que cuenten con las siguientes habilidades y competencias:

- Actitud extrovertida y de servicio al cliente.
- Indispensable contar con el idioma inglés a nivel intermedio; adicionalmente, el socio conductor podría conocer cualquier otro idioma a nivel intermedio.
- De preferencia con estudios de turismo y/o experiencia como guías turísticos.
- Nivel de estudios mínimo: Secundaria completa.
- Conocimientos acerca de historia de la ciudad de Lima y Callao.

Asimismo, para ser aceptado a formar parte de Uber Experience, los conductores deberán contar con:

- Licencia de conducir profesional categoría A1 y/o A2.
- Conocimiento de seguridad vial y reglamento de tránsito vigente.
- Conocimiento de primeros auxilios.
- Realizar el servicio con vestimenta formal.

Los requisitos para el vehículo son:

- Vehículo propio con tres años de antigüedad como máximo, sedan o camioneta (unidades que permitan como máximo cuatro pasajeros).
- Los vehículos deberán ser full equipo.
- Indispensable contar con conexión ilimitada a Internet.
- Contar con el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT), así como un seguro vehicular.
- Como cortesía, se deberá ofrecer agua en todos los viajes.

Cabe precisar que la empresa definirá los lineamientos para la selección, capacitación y seguimiento al desempeño de sus socios conductores. Entre los planes de capacitación se incluirán programas formativos sobre turismo local a los socios conductores que brinden este servicio para lograr una mejor atención a los usuarios extranjeros, y que puedan realizar labores de guías de turismo.

El servicio iniciará con un staff de 80 socios conductores y se estima que anualmente se incrementará en 25%, considerando una tasa de deserción anual de 10%.

Se establecen las siguientes condiciones para que el socio seleccionado permanezca en el servicio:

- Obtener una calificación mínima de 4,7 estrellas en el mes.
- Si por primera vez se obtiene una calificación menor a 4,7 estrellas, se bloquea la opción Experience del aplicativo y el socio debe asistir obligatoriamente a capacitación.
- Si por segundo mes consecutivo se obtiene una calificación menor a 4,7 estrellas, se retira automáticamente del servicio al socio.
- El socio deberá acumular un promedio de 40 horas de capacitación al año.

Adicional a lo mencionado, se establece un plan de incentivos para los mejores socios conductores de acuerdo a la calificación obtenida por los clientes que tomaron el servicio. Así, y de acuerdo a los resultados, podrían hacerse acreedores a vales de S/ 100,00 en combustible y víveres de forma mensual.

### **1.3.7 Posicionamiento**

El proyecto se posicionará como la aplicación preferida por los turistas extranjeros para solicitar un servicio de traslado a los lugares turísticos de Lima y Callao.

La estrategia propuesta por los autores de la presente investigación se basa en la calidad de servicio, desde que el cliente lo solicita, el tiempo que le toma responder al conductor, la puntualidad y seguridad que se brinda durante el trayecto; asimismo, por el ahorro de tiempo en la compra de entradas a los lugares turísticos que también serán incluidos en el servicio.

## 1.4 Plan de acción del área de Marketing

Al desarrollar cada una de las variables del marketing mix (7P) para el servicio Uber Experience, se tomó en cuenta que éstas respondan a los objetivos establecidos para el área de Marketing (ver anexo 8).

## 1.5 Presupuesto de Marketing

En la tabla 12 se presenta el presupuesto del área y los supuestos considerados:

**Tabla 12. Presupuesto de Marketing**

Actividad	Costos					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Diseño publicitario y actualizaciones	30.000,00	5.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Campaña de lanzamiento	350.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Publicidad desde el aplicativo y web		42.000,00	46.200,00	50.820,00	55.902,00	61.492,20
Paneles aeropuerto Jorge Chávez		180.000,00	198.000,00	217.800,00	239.580,00	263.538,00
Paneles aeropuerto Velasco Astete		120.000,00	132.000,00	145.200,00	159.720,00	175.692,00
Paneles en San Isidro y Miraflores (4)		350.000,00	385.000,00	423.500,00	465.850,00	512.435,00
Incentivos a socios conductores		30.000,00	33.000,00	36.300,00	39.930,00	43.923,00
Bloggers		12.000,00	13.200,00	14.520,00	15.972,00	17.569,20
Estrategia ASO		60.000,00	66.000,00	72.600,00	79.860,00	87.846,00
Estrategia web SEO		60.000,00	66.000,00	72.600,00	79.860,00	87.846,00
<b>Total</b>	<b>380.000,00</b>	<b>859.000,00</b>	<b>954.400,00</b>	<b>1.048.340,00</b>	<b>1.151.674,00</b>	<b>1.265.341,40</b>

Montos expresados en soles.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Supuestos:

- Los cálculos se han realizado tomando en cuenta los precios del mercado.
- Se considera el mayor gasto por diseño publicitario para el año cero (2017) y para los siguientes años, actualizaciones por nuevos servicios y condiciones de uso.
- Se estima que el incremento del gasto de publicidad en paneles digitales será 10% anual.
- Se consideran 25 vales mensuales de S/ 100,00 en combustible y víveres, como incentivo para los mejores socios conductores.

## 2. Iniciativas para estrategia de Operaciones

En línea con los objetivos establecidos por el área de Marketing para implementar el nuevo servicio Uber Experience, también se ha trabajado el plan de Operaciones a un plazo de cinco años, con lo cual se busca cubrir cada una de las actividades que permitan que el aplicativo cuente con la información necesaria para brindar el servicio y a su vez, controlar que éste cumpla con los lineamientos definidos en el marketing mix.

### 2.1 Objetivos de Operaciones

En la tabla 13 se presenta el objetivo principal y los objetivos específicos de Operaciones de Uber Perú para los próximos cinco años.

**Tabla 13. Objetivos de Operaciones para Uber Perú**

Objetivo general	Meta	Indicador	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (1-3 años)	Largo plazo (> 3 años)
Brindar el soporte para asegurar el funcionamiento del aplicativo con los lineamientos definidos para el servicio Uber Experience, asegurando la satisfacción de los clientes.	90% de satisfacción, con un crecimiento de 2% al año	Satisfacción	X		
Objetivos específicos	Meta	Indicador	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (1-3 años)	Largo plazo (> 3 años)
Asegurar la calidad de información que se mostrará en el aplicativo Uber Experience.	3 horas como máximo para enviar y validar la información.	Calidad	X		
Controlar que el servicio ofrecido cumpla con los estándares de calidad establecidos para Uber Experience.	90% de satisfacción	Satisfacción	X		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2.2 Plan de acción del área de Operaciones

A continuación, se presenta el plan de actividades definido para lograr los objetivos del área de Operaciones (ver tabla 14):

- Para asegurar la calidad de información mostrada en el aplicativo Uber Experience es necesario contar con un equipo de seguimiento que se encargue de comunicar las actualizaciones de información de los centros turísticos a la matriz de Uber en Estados Unidos quienes, a su vez, deberán cargar la información en el aplicativo como máximo en una hora;

una vez que se cuente con la información, el equipo de seguimiento en Perú, valida la carga y confirma a la matriz, de no ser conforme, se repite el proceso; el tiempo máximo para tener la información disponible en la aplicación es de tres horas, considerando las incidencias. El equipo de seguimiento estará conformado por un supervisor de procesos y un analista, quienes tendrán a su cargo las siguientes actividades:

- Constante comunicación con las instituciones de turismo con las que se mantendrán convenios de colaboración; entre los acuerdos se establece proporcionar información actualizada y a tiempo de los cambios que se presenten en los diferentes centros, los cuales serán incluirlos entre las opciones de visita en Uber Experience.
- Extraer información actualizada de las páginas oficiales de turismo (horarios de atención, costos de ingreso, presentaciones).
- Registrar la información de lugares turísticos en la base de datos definida para subir la carga actualizada, con el fin de automatizar el proceso y evitar posibles errores. Esta actualización se realizará cada vez que exista una variación en la fuente y se activará una alerta a la matriz para que actualice en el aplicativo.
- Comunicar a la matriz de Uber que se actualizó la información en la base de datos para que puedan extraer la fuente y cargarla en el aplicativo Uber Experience.
- Validar que la información proporcionada se haya cargado satisfactoriamente en el aplicativo, de no ser así, identificar la falla en la fuente de información para corregir errores.
- Realizar pruebas de la funcionalidad en la misma aplicación de Uber Experience.
- Para controlar que el servicio ofrecido cumpla con los estándares de calidad establecidos para Uber Experience se precisa que el equipo de seguimiento realice lo siguiente:
  - Coordinar con la matriz de Uber la disponibilidad de información de calificaciones que los clientes hicieron a los socios conductores de Uber Experience, para con ello, realizar el análisis de resultados, lo que permitirá generar planes de acción para mejorar el servicio; esta información deberá encontrarse en la base de datos definida.
  - Visitas periódicas a los destinos turísticos con el fin de determinar su permanencia dentro de la propuesta a ofrecer a través del aplicativo, lo cual dependerá del nivel de servicio del establecimiento.

Además de lo indicado, en busca de brindar un servicio de calidad al cliente, se contará con un servicio de call center premium tercerizado, este se encargará de resolver las consultas de los clientes y socios conductores durante el recorrido, y los posibles reclamos que pudieran presentarse, con un tiempo de respuesta promedio de treinta minutos.

**Tabla 14. Plan de acción del área de Operaciones**

Objetivos del área	Estrategias	Actividades
Asegurar la calidad de información que se mostrará en el aplicativo Uber Experience.	Convenio con las instituciones de turismo	Extraer información actualizada de los lugares turísticos, horarios de atención y los costos de ingreso a través de fuentes oficiales.
	Comunicación	Enviar la información actualizada a la matriz de Uber, que se encargará de ingresar la información en el aplicativo Uber Experience.
		Validar que la información de lugares, horarios, costos de ingreso se encuentren cargados correctamente en el aplicativo.
Controlar que el servicio ofrecido cumpla con los estándares de calidad establecidos para Uber Experience.	Servicio de atención al cliente los 365 días del año	Tercerizar un servicio de call center premium, que se encargue de resolver consultas de los clientes y socios conductores durante el recorrido. Tercerizar el servicio de call center para resolución de reclamos.
	Reconocimiento a la calidad	Monitorear la calificación de los socios conductores y generar un plan de acción con los resultados obtenidos.
	Segmentar los destinos a ofertar a los clientes	Monitorear que los destinos ofrecidos cuenten con estándares de calidad óptimos, realizando visitas periódicas.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2.3 Presupuesto de Operaciones

En la tabla 15 se presenta el presupuesto del área y los supuestos considerados:

**Tabla 15. Presupuesto de Operaciones**

Actividad	Costos					
	Mensual	2018	2019	2020	2021	2022
Tercerización call center	18.261,60	219.139,20	241.053,12	265.158,43	291.674,28	320.841,70
Sueldo de supervisor	3.800,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00	57.000,00
Sueldo de analista	2.350,00	35.250,00	35.250,00	35.250,00	35.250,00	35.250,00
Soporte y mantenimiento de software	15.000,00	180.000,00	198.000,00	217.800,00	239.580,00	263.538,00
<b>Total</b>	<b>39.411,60</b>	<b>491.389,20</b>	<b>531.303,12</b>	<b>575.208,43</b>	<b>623.504,28</b>	<b>676.629,70</b>

Montos expresados en soles.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Supuestos:

- El cálculo de sueldos y servicios tercerizados se ha considerado tomando en cuenta los precios del mercado.
- Se considera quince sueldos al año, incluye gratificaciones y CTS.
- Se considera un incremento de 10% anual en el gasto de tercerización del servicio de call center.

- Se considera un incremento de 10% anual en el gasto por soporte y mantenimiento del software.

### 3. Iniciativas para estrategia de Recursos Humanos

Los recursos más importantes para alcanzar los objetivos definidos para el servicio Uber Experience son sus socios conductores, por lo que el área de Recursos Humanos cumple un rol fundamental para establecer prácticas que le permitan contar con los mejores en calidad de servicio y conocimientos turísticos de Lima y Callao.

#### 3.1 Objetivos de Recursos Humanos

En la tabla 16 se presenta el objetivo principal y los objetivos específicos del área de Recursos Humanos de Uber Perú para los próximos cinco años.

**Tabla 16. Objetivos de Recursos Humanos para Uber Perú**

Objetivo general	Meta	Indicador	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (1-3 años)	Largo plazo (> 3 años)
Contar con los socios conductores mejor calificados en calidad de servicio y conocimientos turísticos de Lima y Callao.	90% de satisfacción	Satisfacción	X		
Objetivos específicos	Meta	Indicador	Corto plazo (< 1 año)	Mediano plazo (1-3 años)	Largo plazo (> 3 años)
Contar con los mejores conductores para el servicio de Uber Experience.	100% de conductores ajustados al perfil	Rotación	X		
Potenciar las competencias de los socios conductores.	40 horas de capacitación anual	Promedio de horas de capacitación por socio conductor.		X	
Mantener y mejorar la satisfacción de los Socios conductores.	90% de socios conductores motivados	Satisfacción laboral		X	X

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 3.2 Plan de acción del área de Recursos Humanos

A continuación, se presenta el plan de actividades definido para lograr los objetivos del área de Recursos Humanos (ver tabla 17):

- Para asegurar que el servicio Uber Experience sea de calidad, es importante contar con los mejores socios conductores, para ello se determina que el área de Recursos Humanos identificará al personal de su staff que asumirá el proyecto, éste tendrá la responsabilidad de realizar el seguimiento al proceso de selección que realizará la consultora contratada para prestar el servicio de reclutamiento y selección de personal bajo el perfil de competencias que a continuación se define para los socios conductores:
  - Actitud extrovertida y de servicio al cliente.
  - Indispensable contar con el idioma inglés a nivel intermedio. Adicionalmente, podrá tener conocimientos de cualquier otro idioma a nivel intermedio.
  - De preferencia con estudios de turismo y/o experiencia como guías turísticos.
  - Nivel de estudios mínimo: Secundaria completa.
  - Conocimientos acerca de historia de la ciudad de Lima y Callao.
- Como también se ha definido en los objetivos específicos, se plantea potenciar las competencias de los socios conductores, para lo cual se implementarán programas de capacitación y desarrollo de manera mensual, donde se impartirán conocimientos de turismo acerca de la ciudad de Lima y del Callao; así como de calidad de servicio.
- Por el lado del seguimiento al desempeño, se busca incentivar que el socio conductor brinde un servicio de calidad al cliente, para ello es necesario contar con un plan de incentivos que ayude a motivarlos; el área de marketing ha establecido otorgar vales de consumo en combustible y víveres de manera mensual a los que obtengan la mejor calificación, el área de recursos humanos será el encargado de coordinar la ejecución.

**Tabla 17. Plan de acción del área de Recursos Humanos**

Objetivos del área	Estrategias	Actividades
Contar con los mejores conductores para el servicio de Uber Experience.	Perfil de competencias	Identificar del staff de Uber Perú, quién asumirá el proyecto; éste tendrá la responsabilidad de realizar seguimiento al proceso.
	Tercerización	Contratar el servicio de consultoría en recursos humanos para el reclutamiento y selección de personal.
Potenciar las competencias de los socios conductores.	Tercerización	Contratar el servicio de consultoría para establecer programas de capacitación en atención al cliente y lugares históricos de Lima y Callao.
		Establecer programas que permitan mantener permanentemente actualizados a los socios conductores en temas de calidad de servicio e información histórica de la ciudad que permitan brindar un excelente servicio a los clientes.
Mantener y mejorar la satisfacción de los socios conductores.	Satisfacción del cliente	Evaluación de satisfacción.
		Identificación y premiación de los mejores socios conductores.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3.3 Presupuesto de Recursos Humanos

En la tabla 18 se presenta el presupuesto del área y los supuestos considerados:

**Tabla 18. Presupuesto de Recursos Humanos**

Actividad	Costos					
	Mensual	2018	2019	2020	2021	2022
Tercerización de selección	0,00	52.800,00	13.992,00	17.699,88	22.390,35	28.323,79
Tercerización de capacitación	3.913,20	187.833,60	237.609,50	300.576,02	380.228,67	480.989,27
Gastos adicionales para capacitación	4.600,00	220.800,00	279.312,00	353.329,68	446.962,05	565.406,99
<b>Total</b>	<b>8.513,20</b>	<b>461.433,60</b>	<b>530.913,50</b>	<b>671.605,58</b>	<b>849.581,06</b>	<b>1.074.720,04</b>

Montos expresados en soles.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Supuestos:

- El cálculo de los servicios tercerizados se ha realizado tomando en cuenta los precios del mercado.
- En el gasto de selección, se considera un crecimiento de 15% anual en el staff de socios, un 10% anual de deserción y un incremento de 10% en el precio por selección de cada socio.
- Para el caso de capacitación, se consideran 48 talleres (20 participantes por taller) el primer año, con un incremento de 15% en cantidad de talleres por año y un incremento de 10% en el precio de taller por año.
- Se consideran como gastos adicionales el alquiler de espacios y equipos audiovisuales, materiales, papelería y coffee break.

#### 4. Iniciativas para estrategia de Finanzas y evaluación financiera

Una vez establecidos los planes funcionales de las áreas antes descritas, se realizó la valorización de cada una de las actividades, finalmente se realizó la estimación de ingresos que se obtendrán con la implementación del nuevo servicio, Uber Experience, para el periodo 2018-2022; con estos resultados se obtienen los indicadores financieros que permiten evaluar la viabilidad del proyecto.

#### 4.1 Objetivos de Finanzas y evaluación financiera

En la tabla 19 se presentan los objetivos de Finanzas de Uber Experience para los próximos cinco años:

**Tabla 19. Objetivos de Finanzas para Uber Perú**

Objetivos	Meta	Indicador	Corto Plazo (< 1 año)	Mediano Plazo (1-3 años)	Largo Plazo (> 3 años)
Obtener una tasa de retorno mayor a 30%	Mayor a 30%	TIR			X
Obtener sobreganancias por la implementación del servicio Uber Experience.	Mayor a S/. 1.000.000	VAN			X

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 4.2 Plan de acción del área de Finanzas

El plan financiero permite identificar las estrategias que ayudarán a desarrollar las actividades para cumplir con los objetivos trazados para el proyecto del nuevo servicio.

Se ha identificado tres principales estrategias financieras:

- Estimación eficiente de los recursos e ingresos.
- Uso eficiente de los recursos.
- Maximización de la rentabilidad.

#### 4.3 Evaluación financiera

La evaluación financiera del proyecto Uber Experience se realizó utilizando los siguientes supuestos:

- **Estimación de ingresos**
  - Estimación de precio del servicio. Se tomó el promedio de precios de los tres principales servicios a ofrecer en Uber Experience, para ello se calculó la ruta partiendo del distrito de Miraflores hasta el destino seleccionado, además se incluyó el precio de las entradas y costos adicionales asociados (ver anexo 9).
  - Estimación de la demanda. Se toma como base la cantidad de turistas que ingresaron al Perú en el 2016 motivados a conocer la ciudad de Lima (23%) y que además se hospedan

en hoteles de cuatro o cinco estrellas (40%)<sup>11</sup>, de este resultado, se estima captar el 15%. La proyección de demanda para los próximos cinco años considera una tasa de crecimiento anual de 8%<sup>12</sup>.

- Servicios requeridos. El proyecto necesita realizar 38.688 servicios en el año (ver anexo 10).
- **Costo de ventas**. Está conformado por la comisión de los socios conductores, costo promedio de entradas a lugares turísticos y costo promedio de los adicionales de cada servicio.
- **Estructura de capital**. Se considera que el financiamiento para el proyecto se realizará con recursos propios.

#### 4.4 Costo de oportunidad de capital y flujo de efectivo proyectado

A continuación, se detallan los supuestos utilizados para hallar el flujo de efectivo proyectado del periodo 2018-2022:

- Para el año cero, se considera inversión en bienes muebles y equipos para el nuevo personal, así como la adecuación del software y gastos de marketing que se asumirán por la campaña de lanzamiento del servicio.
- La estimación de la cantidad de servicios por año considera la misma tasa de crecimiento de turistas que llegan al Perú (8%).
- Se considera la tasa de impuesto a la renta de 29,5% (Sunat 2018).
- Para el cálculo de la depreciación de los activos fijos se usa el método de depreciación lineal a cinco años.
- Para calcular el beta apalancado se tomó información del beta desapalancado de la industria de Software (System and application) (Damodaran 2018).
- La tasa libre de riesgo que se considera es de 2,86% (Datosmacro 2018).
- Se considera el riesgo país de Perú de 1,31 (Redacción Gestión 2018).
- Se consideró las desviaciones estándar al riesgo de mercado de Estados Unidos para obtener el riesgo de mercado del Perú.
- Se aplica un factor de ajuste al costo de oportunidad de capital obtenido, ya que estos fueron estimados en base a datos del mercado americano y el financiamiento se está valorizando en soles, se considera para el factor de ajuste, la inflación de Estados Unidos y Perú.

---

<sup>11</sup> Información tomada de “El perfil del turista extranjero - Turismo en cifras 2016, realizado por Turismo In, un servicio de PromPerú (PromPerú, 2017).

<sup>12</sup> La información de la tasa de crecimiento anual se tomó del estudio publicado en el Observatorio turístico del Perú de la Universidad de San Martín de Porres (Marsano, 2018).

En base a estos supuestos, se obtiene un costo de oportunidad de capital de 10,57% (ver anexo 11). En la tabla 20 se muestra el flujo de efectivo proyectado para los cinco años del proyecto Uber Experience.

**Tabla 20. Flujo de efectivo proyectado**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
<b>INGRESOS</b>		<b>15.223.533,26</b>	<b>16.441.415,93</b>	<b>17.756.729,20</b>	<b>19.177.267,54</b>	<b>20.711.448,94</b>	
Número de servicios prestados		38.687,51	41.782,51	45.125,11	48.735,11	52.633,92	
Precio promedio unitario por servicio		393,50	393,50	393,50	393,50	393,50	
Tasa de crecimiento de turistas			8%	8%	8%	8%	
<b>EGRESOS</b>		<b>-14.032.238,48</b>	<b>-15.214.665,56</b>	<b>-16.549.046,86</b>	<b>-18.018.963,61</b>	<b>-19.642.431,77</b>	
<b>Inversión</b>							200,00
Muebles y equipos	-4.800,00						
Adecuación del software	-978.300,00						
<b>Costo de ventas (servicios)</b>		<b>-12.220.415,68</b>	<b>-13.198.048,93</b>	<b>-14.253.892,85</b>	<b>-15.394.204,28</b>	<b>-16.625.740,62</b>	
Costo promedio de entradas a lugares turísticos		-2.114.916,95	-2.284.110,30	-2.466.839,13	-2.664.186,26	-2.877.321,16	
Costo promedio de adicionales por servicio		-1.096.145,98	-1.183.837,66	-1.278.544,67	-1.380.828,24	-1.491.294,50	
Comisión a conductores		-9.009.352,75	-9.730.100,98	-10.508.509,05	-11.349.189,78	-12.257.124,96	
<b>Gastos de Marketing</b>	<b>-380.000,00</b>	<b>-859.000,00</b>	<b>-954.400,00</b>	<b>-1.048.340,00</b>	<b>-1.151.674,00</b>	<b>-1.265.341,40</b>	
<b>Gastos de Recursos Humanos</b>		<b>-461.433,60</b>	<b>-530.913,50</b>	<b>-671.605,58</b>	<b>-849.581,06</b>	<b>-1.074.720,04</b>	
<b>Gastos Operativos</b>		<b>-491.389,20</b>	<b>-531.303,12</b>	<b>-575.208,43</b>	<b>-623.504,28</b>	<b>-676.629,70</b>	
<b>Impuesto a la Renta</b>		<b>-351.384,76</b>	<b>-361.844,16</b>	<b>-356.219,09</b>	<b>-341.652,46</b>	<b>-315.312,87</b>	
<b>FLUJO DE CAJA ECONÓMICO</b>	<b>-1.363.100,00</b>	<b>839.910,02</b>	<b>864.906,21</b>	<b>851.463,25</b>	<b>816.651,47</b>	<b>753.704,31</b>	<b>200,00</b>

Montos expresados en soles.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 4.5 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN resultante del proyecto Uber Experience es de S/ 1.736.676,68, lo que indica que la propuesta es viable.

#### 4.6 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR obtenida es de 55%, un porcentaje favorable para los accionistas.

#### **4.7 Periodo de recuperación**

Se obtiene que el periodo para recuperar la inversión es de 1,6 años.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- El plan estratégico desarrollado para Uber Perú para los años 2018-2022 concluye que la empresa posee una ventaja competitiva basada en su centro de desarrollo propio, capacidad de competir a nivel global y que su marca es valorada a nivel mundial.
- La estrategia competitiva de Uber es su enfoque en diferenciación el cual se sustenta en los servicios que ofrece, su continua innovación por mejorarlos, y crear nuevos servicios que permitan seguir conectando la oferta con la demanda.
- El funcionamiento de aplicación es idéntico en todos los países donde opera, lo que permite su fácil adaptación y uso, esto facilita la propuesta del nuevo servicio.
- El turismo en el Perú es una de las principales actividades económicas, con grandes construcciones arquitectónicas que anualmente son visitadas por millones de turistas, así como la ciudad de Lima, que tiene un gran atractivo turístico.
- La combinación de innovación tecnológica y el atractivo turístico del Perú permiten la creación del nuevo servicio Uber Experience, que conecta al cliente con los lugares turísticos de la ciudad.
- Se debe implementar el presente plan estratégico para Uber Perú.

### **2. Recomendaciones**

- Uber debe continuar con la innovación de servicios que le permitan conectar la oferta con la demanda a través del uso de aplicaciones tecnológicas para solicitar un servicio de transporte para seguir cambiando la forma en la que el mundo se mueve.
- Adaptar el aplicativo para solicitar transporte a lugares turísticos, lo cual se desarrollará en coordinación con la matriz de Uber.
- Seleccionar y capacitar a los socios conductores de acuerdo a habilidades relacionadas a calidad de servicio y conocimientos turísticos de Lima y Callao, ya que son los principales promotores del nuevo servicio.
- Motivar a los socios conductores a través de programas de incentivos que generen fidelización con la marca.
- Establecer convenios con las entidades responsables de los destinos turísticos, pues son la fuente de información que se deberá mostrar en el aplicativo Experience.

- Asegurar la calidad de información que se mostrará en el aplicativo Uber Experience y controlar que el servicio ofrecido cumpla con los estándares establecidos.
- La implementación de todas las actividades establecidas para cada uno de los planes funcionales asegura el desarrollo exitoso del proyecto y, por lo tanto, el cumplir con la promesa de valor para los clientes, que es trasladarse de manera segura y con un servicio de calidad hacia los lugares turísticos de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao.
- De acuerdo con los resultados de la implementación de Uber Experience en Lima, se recomienda activar la opción de este servicio en las ciudades del Perú donde se encuentra operando Uber.

## Bibliografía

- Agencia AFP. (2016). “Uber obtiene más fondos para abrirse paso en mercados emergentes”. En: *elfinancierocr.com*. [En línea]. 12 de febrero de 2016. Fecha de consulta: 12/09/2017. Disponible en: <<https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/uber-obtiene-mas-fondos-para-abrirse-paso-en-mercados-emergentes/BNH5D3ZAS5H47AJTJTAGX4ATNE/story/>>.
- Alonso, G. (2008). “Reinterpretando la cadena de valor”. En: *Harvard Palermo Business Review*. N°2, 2008
- Banco Mundial. (2017). “Perú Panorama General”. En: *bancomundial.org*. [En línea]. 17 de abril de 2017. Fecha de consulta: 02/05/2017. Disponible en: <<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>>.
- Barredo, A. (2017). “El CEO de Uber ‘estaba en guerra con todo el mundo’”. En: *lavanguardia.com*. [En línea]. 21 de junio de 2017. Fecha de consulta: 10/09/2017. Disponible en: <<http://www.lavanguardia.com/tecnologia/20170621/423571427339/uber-travis-kalanick-transporte-taxi.html>>.
- Barredo, A. (2017). “El CEO de Uber estaba en guerra con todo el mundo”. En: *lavanguardia.com*. [En línea]. 21 de junio de 2017. Fecha de consulta: 06/11/2017. Disponible en: <<http://www.lavanguardia.com/tecnologia/20170621/423571427339/uber-travis-kalanick-transporte-taxi.html>>.
- Bloomberg. (2015). “Uber, el unicornio que ya vale más que Netflix, Ford, Time Warner y Monsanto”. En: *elfinanciero.com.mx*. [En línea]. 03 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 03/05/2017. Disponible en: <<http://www.elfinanciero.com.mx/bloomberg/uber-el-unicornio-que-vale-mas-que-netflix-ford-time-warner-y-monsanto.html>>.
- Circuito Mágico del Agua. (s.f.). “Inicio”. En: *circuitomagicodeagua.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2017. Disponible en: <<http://www.circuitomagicodeagua.com.pe/>>.
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú). (2017). *El perfil del turista extranjero - Turismo en cifras 2016*. Lima: PromPerú.
- Corporación Turca de Radio y Televisión (TRT). (2017). “¿Cuál es la población mundial? ¿Dónde crecerá y dónde bajará?”. En: *trt.net.tr*. [En línea]. 20 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 24/04/2017. Disponible en: <<http://www.trt.net.tr/espanol/vida-y-salud/2017/02/03/cual-es-la-poblacion-mundial-donde-crecera-y-donde-bajara-665049>>.

Damodaran, A. (2018). “Beta”. En: *pages.stern.nyu.edu*. [Excel]. 30 de enero de 2018. Fecha de consulta: 15/03/2018 Disponible en: [en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html>](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html).

Datosmacro. (2018). “Promedio de rendimiento de los bonos del tesoro americano a diez años”. En: *datosmacro.com*. [En línea]. 03 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 15/03/2018 Disponible en: [en: <https://www.datosmacro.com/bono/usa>](https://www.datosmacro.com/bono/usa).

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena edición. México: Pearson-Prentice Hall.

De la Rocha, M., y Negre, M. (2017). “La eliminación de la pobreza extrema en el mundo: un objetivo factible”. En: *eldiario.es*. [En línea]. 08 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 24/04/2017. Disponible en: [en: <http://www.eldiario.es/tribunaabierta/eliminacion-pobreza-extrema-objetivo-factible\\_6\\_620197991.html>](http://www.eldiario.es/tribunaabierta/eliminacion-pobreza-extrema-objetivo-factible_6_620197991.html).

Espinosa, J. (2016). “Uber pierde la batalla de China”. En: *elmundo.es*. [En línea]. 01 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 03/03/2017. Disponible en: [en: <http://www.elmundo.es/economia/2016/08/01/579f0147468aeb33668b45fe.html>](http://www.elmundo.es/economia/2016/08/01/579f0147468aeb33668b45fe.html).

Fiegerman, S. (2017). “Lo que debe cambiar Uber para salir triunfante”. En: *cnnspanol.cnn.com*. [En línea]. 09 de junio de 2017. Fecha de consulta: 06/11/2017. Disponible en: [en: <http://cnnspanol.cnn.com/2017/06/09/lo-que-debe-cambiar-uber-para-salir-triunfante/>](http://cnnspanol.cnn.com/2017/06/09/lo-que-debe-cambiar-uber-para-salir-triunfante/).

Fortaleza Real Felipe. (s.f.). “Servicios”. En: *realfelipe.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2017. Disponible en: [en: <http://www.realfelipe.com/servicios>](http://www.realfelipe.com/servicios).

Gestión. (2015). “Perú mantiene posición 90 en ranking global de tecnología 2015”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 15 de abril de 2015. Fecha de consulta: 03/03/2017. Disponible en: [en: <https://gestion.pe/economia/peru-mantiene-posicion-90-ranking-global-tecnologia-2015-85705>](https://gestion.pe/economia/peru-mantiene-posicion-90-ranking-global-tecnologia-2015-85705).

Gestión. (2017). “Perú es el tercer mejor país para hacer negocios en la región”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 15 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 03/03/2017. Disponible en: [en: <http://gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region>](http://gestion.pe/noticia/283455/peru-tercer-mejor-pais-hacer-negocios-region).

Gil, H. (2016). “Más allá de un millón de coches eléctricos: perspectiva global”. En: *hibridosyelectricos.com*. [En línea]. 08 de junio de 2016. Fecha de consulta: 03/03/2017. Disponible en: [en: <https://www.hibridosyelectricos.com/articulo/sector/mas-alla-millon-coches-electricos-perspectiva-global/20160608044355012231.html>](https://www.hibridosyelectricos.com/articulo/sector/mas-alla-millon-coches-electricos-perspectiva-global/20160608044355012231.html).

- Greenpeace. (2017). “Los teléfonos celulares provocan un gran impacto ambiental, advierte un nuevo informe de Greenpeace”. En: *greenpeace.org*. [En línea]. 26 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 03/03/2017. Disponible en: <<http://www.greenpeace.org/argentina/es/noticias/Los-telefonos-celulares-provocan-un-gran-impacto-ambiental-advierte-un-nuevo-informe-de-Greenpeace/>>.
- Gutiérrez, O. (2015). “Tras escándalo, Uber vuelve a rondar en India”. En: *cnet.com*. [En línea]. 23 de enero de 2015. Fecha de consulta: 03/03/2017. Disponible en: <<https://www.cnet.com/es/noticias/uber-regresa-india/>>.
- Harvard Business School. (2015). “Uber: Cambiando la forma en la que se mueve el mundo”. Caso de estudio 316-S14.
- Hitt, M.; Ireland, D.; y Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización: Conceptos y Caso*. Décimo primera edición. México: Cengage Learning Editores S.A. de C.V.
- Hosteltur. (2016). “Uber pierde una batalla legal en Francia”. En: *hosteltur.com*. [En línea]. 14 de junio de 2016. Fecha de consulta: 03/03/2017. Disponible en: <[https://www.hosteltur.com/116607\\_uber-pierde-batalla-legal-francia.html](https://www.hosteltur.com/116607_uber-pierde-batalla-legal-francia.html)>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016). “El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes”. En: *inei.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 24/04/2017. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/imprimir/>>.
- Ipsos. (2015). “Aplicaciones móviles. Perú urbano 2015”. Lima: Ipsos. [PDF]. Documento reservado.
- Ixmatlahua, A. (2015). “La Internacionalización de Uber”. En: *comunidad.iebschool.com*. [En línea]. 27 de noviembre de 2015. Fecha de consulta: 15/03/2017. Disponible en: <<http://comunidad.iebschool.com/angeleduardo/2015/11/27/la-internacionalizacion-de-uber/>>.
- Kotler, P.; y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación México SA de CV.
- Lovelock, C., y Wirtz, O. (2009). *Marketing de Servicios*. Sexta edición. México: Pearson Educación de México.
- Mali. (s.f.). “Visítenos”. En: *mali.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2017. Disponible en: <<http://www.mali.pe/visitenos.php>>.

Marsano, J. (2018). “El consumidor turístico y la teoría microeconómica”. En: *Turismo y Patrimonio*. N°11, febrero 2018. [En línea]. Fecha de consulta: 23/01/2017. Disponible en: <<http://www.fcctp.usmp.edu.pe/noticias/vida-universitaria/edicion-11-de-la-revista-turismo-y-patrimonio>>.

Mintzberg, H. (1988). *La estructuración de las organizaciones*. México: Grupo Planeta.

Mucen. (s.f.). “Visítanos”. En: *bcrp.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2017. Disponible en: <<http://www.bcrp.gob.pe/museocentral/visitanos.html>>.

Museo Convento San Francisco. (s.f.). “Servicios”. En: *museocatacumbas.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2017. Disponible en: <<http://museocatacumbas.com/precios-y-horarios/>>.

Museo de Sitio Huaca Pucllana. (s.f.). “Visita”. En: *huacapucllanamiraflores.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2017. Disponible en: <<http://huacapucllanamiraflores.pe/horariosytarifas/>>.

Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú. (s.f.). “Visítanos”. En: *mnaahp.cultura.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2017. Disponible en: <<http://mnaahp.cultura.pe/vis%C3%ADtanos/horarios>>.

Museo Oro del Perú. (s.f.). “Ubicación”. En: *museoroperu.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2017. Disponible en: <<http://www.museoroperu.com.pe/ubicacion.html>>.

Museo Pachacamac. (s.f.). “Tu visita”. En: *pachacamac.cultura.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2017. Disponible en: <<http://pachacamac.cultura.pe/tu-visita/informacion-general>>.

Nieto, A. (s.f.). “¿Qué es ASO? Posicionamiento para aplicaciones móviles”. En: *webempresa20.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/03/2017. Disponible en: <<https://www.webempresa20.com/blog/aso-que-es.html>>.

Ochoa, C. (2017). “Catalina Ochoa (Uber)”. En: Conferencias de Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide). 16 de marzo de 2017. [En línea]. Fecha de consulta: 16/03/2017. Disponible en: <<https://www.startupgrind.com/events/details/startup-grind-lima-presents-catalina-ochoa-uber>>.

Porter, M. (2005). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Trigésima quinta. México, D.F.: Compañía Editorial Continental.

Redacción EC. (2017). “Lima y Cusco entre los mejores lugares para visitar en Sudamérica, según ranking”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 21 de junio de 2017. Fecha de consulta: 20/03/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/vamos/lima-cusco-mejores-lugares-visitar-sudamerica-ranking-436470>>.

Redacción Gestión. (2015a). “Uber Perú se perfila como la única plataforma de taxi que no acepta efectivo”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 08 de abril de 2015. Fecha de consulta: 03/03/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/empresas/uber-peru-se-perfila-como-unica-plataforma-taxi-que-no-acepta-efectivo-2128304>>.

Redacción Gestión. (2016). “El desafío vital de Uber: ¿podrá conquistar América Latina?”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 15 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 03/03/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/empresas/desafio-vital-uber-podra-conquistar-america-latina-2172521>>.

Redacción Gestión. (2017a). “PPK: PBI de Perú solo crecerá 3% este año por efectos de El Niño y escándalo Lava Jato”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 21 de julio de 2017. Fecha de consulta: 03/08/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/ppk-pbi-peru-crecera-3-ano-efectos-nino-escandalo-lava-jato-139976>>.

Redacción Gestión. (2017b). “Telefónica y Claro pierden en la ‘guerra’ de la telefonía móvil y Bitel saca más provecho”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 03 de abril de 2017. Fecha de consulta: 24/04/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/empresas/telefonica-y-claro-pierden-guerra-telefonía-movil-y-bitel-saca-mas-provecho-2186439>>.

Redacción Gestión. (2017c). “Bitel se roba el 'show' y extiende su servicio 4G a más de 16.085 centros poblados”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 14 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 24/04/2017. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/empresas/bitel-roba-show-extiende-servicio-4g-16-085-centros-poblados-141582>>.

Redacción Gestión. (2018). “Riesgo País”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 23 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 28/03/2018 Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-peru-subio-tres-puntos-basicos-1-31-puntos-porcentuales-230125>>.

Redacción LR. (2017). “Las aplicaciones de servicio de taxi y su posicionamiento dentro del mercado”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 31 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 24/04/2017. Disponible en: <<http://larepublica.pe/marketing/861018-las-aplicaciones-de-servicio-de-taxi-y-su-posicionamiento-dentro-del-mercado>>.

Redacción LR. (2018). “Lima entre las 10 ciudades TOP para visitar este 2018”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 24 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 24/04/2017. Disponible en: <<http://larepublica.pe/turismo/1202331-lima-entre-las-10-ciudades-top-para-visitar-este-2018>>.

Rodríguez, A. (2017). “El CEO de Uber, Travis Kalanick, abandona la compañía y explica por qué”. En: *hipertextual.com*. [En línea]. 13 de junio de 2017. Fecha de consulta: 20/09/2017. Disponible en: <<https://hipertextual.com/2017/06/travis-kalanick-abandona-uber>>.

Sánchez, X. (2017). “Nuevo Ceo de Uber: Los retos a los que se enfrenta”. En: *semanaeconomica.com*. [En línea]. 13 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 20/09/2017. Disponible en: <[http://semanaeconomica.com/article/management/gobierno-corporativo/242961-nuevo-ceo-de-uber-los-retos-a-los-que-se-enfrenta/?utm\\_source=planisys&utm\\_medium=Camp\\_NewsletterSE&utm\\_campaign=EnvioPresenciaEjecutiva-19-09-20172017-09-19&utm\\_content=12](http://semanaeconomica.com/article/management/gobierno-corporativo/242961-nuevo-ceo-de-uber-los-retos-a-los-que-se-enfrenta/?utm_source=planisys&utm_medium=Camp_NewsletterSE&utm_campaign=EnvioPresenciaEjecutiva-19-09-20172017-09-19&utm_content=12)>.

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas (Sunat). (2018). “Capítulo VII. De las tasas del impuesto”. En: *sunat.gob.pe*. [En línea]. 25 de marzo de 2018. Fecha de consulta: 25/03/2018 Disponible en: <<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/capvii.pdf>>.

Uber. (s.f.). “Sitios internacionales”. En: *uber.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/03/2018. Disponible en: <<https://www.uber.com/es-PE/country-list/>>.

Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT). (2017). “La UIT pública la edición de 2017 de su informe Hechos y cifras de las tecnologías de la información y la comunicación en el mundo”. En: *itu.int*. [En línea]. 31 de julio de 2017. Fecha de consulta: 04/08/2017. Disponible en: <<http://www.itu.int/es/mediacentre/Pages/2017-PR37.aspx>>.

United Nations. (2017). “Global Macroeconomics Prospects Portal United Nations”. En: *un.org*. [En línea]. 03 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 15/03/2017. Disponible en: <[https://www.un.org/development/desa/dpad/wpcontent/uploads/sites/45/2017wesp\\_es\\_sp.pdf](https://www.un.org/development/desa/dpad/wpcontent/uploads/sites/45/2017wesp_es_sp.pdf)>

.

Webseo.es. (2012). “¿Qué significa SEO?”. En: *webseo.es*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/03/2017 Disponible en: <<https://www.webseo.es/que-significa-seo/>>.

Yerro, E. (2016). “¿Qué son las compañías unicornio y por qué todos hablan de ellas?”. En: *blog.infoempleo.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/03/2017. Disponible en: <<http://blog.infoempleo.com/a/las-companias-unicornio-todos-hablan-ellas>>.

Zipkin, N. (2017). “El auge y caída de Uber y Travis Kalanick”. En: *entrepreneur.com*. [En línea]. 27 de junio de 2017. Fecha de consulta: 01/07/2017. Disponible en: <<https://www.entrepreneur.com/article/296396>>.

## **Anexos**

## Anexo 1. Encuesta aplicaciones de transporte en Lima

Encuesta: aplicaciones de transporte en Lima	
Muestra	434
Fecha de aplicación	Del 01 al 25 de mayo de 2017
Aplicación	Residentes en Lima Metropolitana
Fuente	Elaboración propia

4. ¿Qué tipo de taxi utilizaste?		
Taxi de la calle	17,16%	69
Taxi por aplicativo	73,13%	294
Taxi de confianza (conocido)	5,97%	24
Taxi de empresa	3,73%	15
	<b>Con respuesta</b>	<b>402</b>
	<b>Sin respuesta</b>	<b>32</b>

7. ¿Por qué prefieres Uber?		
Seguridad	27,44%	45
Comodidad	12,20%	20
Siempre van a todos los destinos	20,12%	33
Es puntual y rápido	12,80%	21
Precio bajo	22,56%	37
Siempre atienden cualquier reclamo	4,88%	8
	<b>Con respuesta</b>	<b>164</b>
	<b>Sin respuesta</b>	<b>270</b>

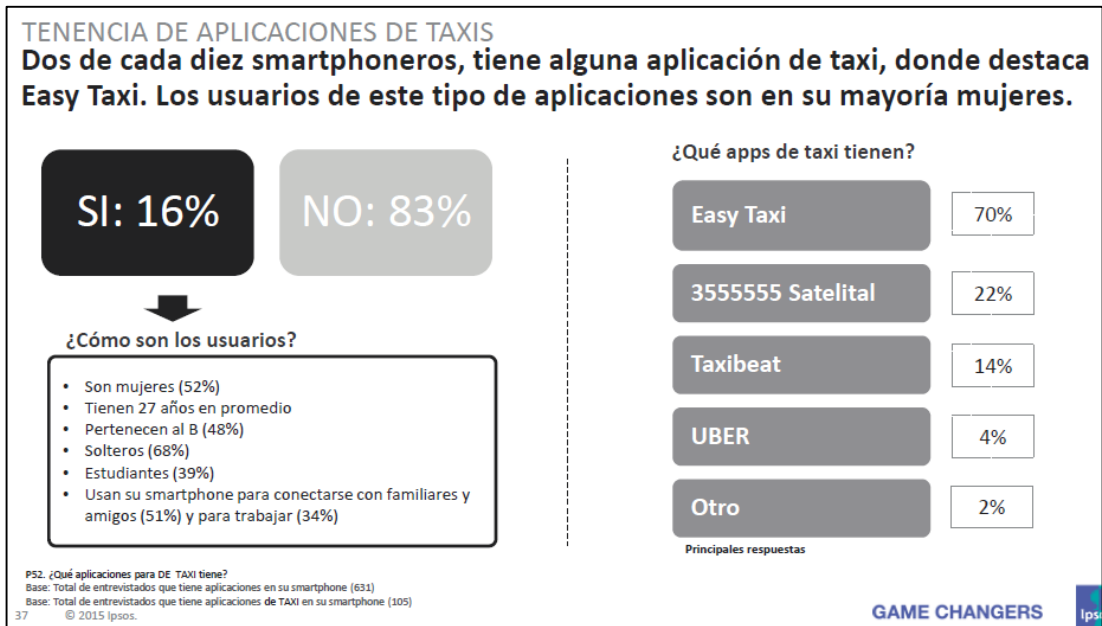
Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Anexo 2. Análisis Pestel de Uber**

Factores	Situación	Tendencia	Efectos probables	O/A
Políticos	Políticas de acceso a servicios de internet.	Restricciones sobre uso de algunos aplicativos.	Disminución de usuarios utilizando el aplicativo.	A
	Políticas sobre seguridad ciudadana.	Poca regulación sobre normas de seguridad nacional.	Incremento de los índices de inseguridad ciudadana.	O
	Políticas sobre transporte público y privado.	Mayores regulaciones sobre servicios de transporte privado.	Disminución de oferta de conductores calificados.	A
	Situación política del Perú.	Inestabilidad política.	Desconfianza.	A
Económicos	Crecimiento económico en ciudades urbanas al interior del Perú.	Incremento de demanda por servicios de transporte de lujo.	Aumento de los ingresos de la empresas.	O
	Mayores ingresos disponibles.	Incremento del gasto discrecional en servicios de transporte privado.	Incremento en los servicios ofrecidos a los usuarios.	O
	Ingreso de nuevos competidores y sustitutos.	Incremento de la oferta de servicios de transporte público y privado.	Disminución de usuarios utilizando el aplicativo.	A
	Índice de desempleo local.	Incremento de la búsqueda por trabajo independiente.	Ingreso de conductores calificados.	O
Sociales	Crecimiento de la población en el Perú.	Crecimiento del PBI per cápita.	Aumento de los ingresos de las empresas.	O
	Cambios en las tendencias de moda y preferencias.	Incremento de la conectividad a través de redes sociales y aplicativos.	Incremento de usuario.	O
		Preferencia por uso de taxi de la calle	Disminución de usuarios utilizando el aplicativo.	A
	Consumidores más exigentes en calidad.	Incremento de la demana por transporte privado en zonas urbanas a través de aplicativos móviles	Aumento de los ingresos de la empresa.	O
	Inseguridad ciudadana.	Preferencia por los taxis de aplicación.	Incremento de usuarios.	O
Consolidación de la telefonía móvil.	Crecimiento sostenido de la telefonía móvil a nivel nacional.	Incremento de usuarios.	O	
Tecnológicos	Enfoque de la industria automotriz en crear tecnología para vehículos más sostenibles.	Ingreso al mercado local de nuevos modelos de vehículos eléctricos.	Restricción de uso de conductores para los vehículos.	O
	Uso de aplicaciones móviles para actividades diarias en crecimiento.	Innovación en aplicativos según las nuevas tendencias del mercado.	Incremento en servicios ofertados.	O
	Alcance del servicio de Internet a nivel nacional.	Crecimiento de población con acceso a Internet móvil.	Incremento de usuarios.	O
	Alcance de GPS a nivel nacional	Acceso a la ubicabilidad en territorio nacional.	Fallas en el servicio de GPS.	A
Ecológicos ambientales	Mayor interés mundial y nacional por el impacto ambiental.	Tendencia por uso de transporte sostenible y ambiental.	Mejora de imagen de la empresa al usar vehículos ambientales.	O
		Crecimiento de la demana por vehículos híbridos y eléctricos.	Disminución de costos directos, ahorro en combustible, mantenimiento, etcétera.	O
Legales	Leyes de empleo.	Leyes mínimas sobre salarios en la industria del taxi.	Utilización de aplicaciones móviles para realizar servicio de taxi.	O
	Leyes de transporte público y privado.	Intervención de gobiernos regionales y municipales.	Existencia de gremios de empresa de taxis asociadas a algunos gobiernos regionales.	A
		Registro obligatorio en Setame de los transportistas.	Incremento en el pago de impuestos.	A
	Proyectos de ley para regular a las empresas de aplicaciones móviles.	Fiscalización por parte del Ministerio de Transportes a empresas de taxi por aplicativos.	Creación de barreras legales y regulaciones a las empresas de aplicación.	A

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Anexo 3. Principal rival de Uber en Perú



Fuente: Ipsos, 2015.

#### Anexo 4. Uber y sus competidores en Perú

	Uber	Beat	Cabify	Easy Taxi	Taxi Satelital
<b>Características</b>	La solicitud del servicio es inmediato a través de la app	La solicitud del servicio es inmediato a través de la app	La solicitud del servicio es inmediato a través de la app o por reserva telefónica	La solicitud del servicio es inmediato a través de la app	La solicitud del servicio es inmediato a través de la app o por reserva telefónica
	5 minutos tiempo de espera aproximado desde que se acepta el pedido	5 minutos tiempo de espera aproximado desde que se acepta el pedido	5 minutos tiempo de espera aproximado desde que se acepta el pedido	4 minutos tiempo de espera aproximado desde que se acepta el pedido	Demora en tiempos de llegada
	Cuenta con tarifa dinámica	Cuenta con tarifa dinámica	No cuenta con tarifa dinámica	Cuenta con tarifa dinámica	-
	Socios conductores	Socios conductores	Conductores profesionales	Socios conductores	Conductores profesionales
	No se puede elegir al conductor	Se puede elegir al conductor, conductores favoritos	No se puede elegir al conductor	No se puede elegir al conductor	No se puede elegir al conductor
	Se pueden guardar rutas y direcciones favoritas	Se pueden guardar rutas y direcciones favoritas	-	Se pueden guardar rutas y direcciones favoritas	-
	Se puede compartir el viaje	Se puede compartir el viaje	Se puede compartir el viaje	No se puede compartir el viaje	No se puede compartir el viaje
	-	Se puede cambiar la ruta inicial durante el viaje.	-	Se puede cambiar la ruta inicial durante el viaje.	No se puede cambiar ruta
	Regala S/ 10 por primer uso de la app	Realiza descuentos del 50% en fines de semana y fecha festivas	-	Descuentos entre 15 - 20% por pagar con tarjetas de crédito	-
	Aire acondicionado, revistas	Cuenta con wifi y cargador	Tiene silla para bebés, wifi	Aire acondicionado gratuito	Tiene servicios de alquiler de van y servicios por horas
	-	Se pueden llevar mascotas	Se pueden llevar mascotas	Solo se pueden llevar mascotas en equipo especial	-
	-	Alianza con Mytaxi	-	Alianza de millas con LifeMiles	-
	-	Genera premios a usuarios por uso de aplicativo (giftcard, vale,	-	Cuenta con tarjeta para pago a conductores	-
-	Brinda servicio para discapacitados	-	-	Se negocia con el conductor si se transporta carga adicional	
<b>Alcance en cantidad de países</b>	Más de 70 países	5 países	11 países	33 países	2 países
<b>Requisitos</b>	Los socios conductores se registran en la página web	Sociedad con Adecco para el proceso de selección de conductores	Los socios conductores se registran en la página web	Realiza filtros, antecedentes policiales y penales y realiza capacitación a sus conductores	Realiza capacitaciones
<b>Percepción de la tarifa</b>	Económica	Económica	Elevada	Promedio	Promedio
<b>Forma de pago</b>	Efectivo y tarjeta de crédito	Efectivo y tarjeta de crédito	Efectivo y tarjeta de crédito	Efectivo y tarjeta de crédito	Efectivo, tarjeta de crédito, débito y cuenta corporativa
<b>Cobro de tarifa</b>	Tarifa por kilómetro y tiempo	Tarifa por tiempo	Tarifa por kilómetros	Tarifa por kilómetro y tiempo	Tarifas pre establecidas
<b>Tipo de servicio</b>	UberX, UberPool, UberBlack	Estándar y empresarial	Servicios empresarial y Cabify Express (moto)	Estándar y empresarial	Servicios Elite y Corporativo
<b>Ciudades</b>	Lima, Arequipa, Cusco y Piura	Lima, Arequipa y Cusco	Lima	Arequipa, Chiclayo, Cusco, Lima, Piura y Trujillo	Lima

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 5. Modelo de negocios para Uber Experience

Socios clave	Actividades clave	Oferta de valor	Relación con clientes	Segmento de mercado
<p>Conductores con automóviles full equipo y con tres años de antigüedad como máximo.</p> <p>Inversionistas.</p> <p>Entidades promotoras de turismo.</p> <p>Entidades responsables de los lugares turísticos.</p>	<p>Adaptación del aplicativo para solicitar transporte a lugares turísticos (culturales, históricos, gastronómicos y de entretenimiento).</p> <p>Selección y capacitación de los socios conductores de acuerdo a habilidades relacionadas a calidad de servicio y conocimientos turísticos de Lima y Callao.</p> <p>Convenios con entidades promotoras de turismo y responsables de los lugares turísticos.</p>	<p>Traslado de manera segura y con un servicio de calidad hacia los lugares turísticos de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao, tales como centros culturales, históricos, gastronómicos y de entretenimiento de la ciudad.</p> <p>Con Uber Experience, el cliente tendrá la opción de adquirir las entradas a los lugares turísticos utilizando la misma aplicación de Uber.</p>	<p>Redes sociales y publicidad en paneles.</p> <p>Principales bloggers de turismo.</p> <p>Call center de asitencia premium.</p> <p>A través de los socios conductores.</p>	<p>Turistas extranjeros que viven o visitan la ciudad de Lima.</p> <p>Buscan conocer la historia y lugares turísticos de la ciudad, así como un servicio de excelente calidad y que garantice su seguridad.</p> <p>Permanecen en promedio, 10 días en la ciudad.</p> <p>Cuentan con capacidad adquisitiva para alojarse en hoteles cinco estrellas y pagar el servicio de transporte y el ingreso a los lugares turísticos.</p> <p>Viajan en grupo de amigos o en familia.</p>
	Recursos clave		Canales	
	<p>La marca Uber.</p> <p>Convenio con los socios conductores.</p> <p>Plataforma tecnológica.</p> <p>App adaptada para solicitar el nuevo servicio.</p> <p>Servicio de soporte al cliente.</p> <p>Convenio de cooperación con los responsables de los lugares turísticos.</p>		<p>Socios conductores de Uber.</p>	
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
<p>Infraestructura tecnológica.</p> <p>Marketing y eventos para impulsar Uber Experience.</p> <p>Programas de capacitación y actualización para socios conductores.</p> <p>Soporte especializado de ayuda al cliente.</p>		<p>Tarifa dinámica en función a la distancia, tiempo de recorrido y tiempo de espera del conductor al lugar turístico. El costo de ingreso a los lugares turísticos se encuentran incluidos en el precio.</p> <p>Promociones por lanzamiento del nuevo servicio.</p>		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 6. Segmentación del mercado objetivo para Uber Experience

Para determinar el mercado objetivo de Uber Experience, se tomó como fuente de estudio “El perfil del turista extranjero - Turismo en cifras 2016, realizado por Turismo In, un servicio de Promperú (2017), de este estudio se extrae lo siguiente:

Vacacionistas motivados por conocer Lima	
Turistas extranjeros que visitaron el Perú el 2016	2.300.000
Motivados a conocer Lima	23%
Alojamiento en hotel de 4 o 5 estrellas	40%
Permanencia en la ciudad de Lima	10 noches
Gasto de US\$ 2.000 a US\$ 2.500	7%
Gasto de US\$ 2.500 a más	18%
Viajan con amigos o parientes sin niños	35%
Viajan en pareja	31%
Viajan solos	26%
Viajan en grupo familiar	7%
Viajan con amigos o parientes con niños	1%
Realizan tour guiado en la ciudad	42%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

También se realizó una encuesta para determinar si los turistas extranjeros interesados en conocer la ciudad usarían los aplicativos para solicitar un servicio de taxi como alternativa para hacer turismo, a continuación, se muestra el resultado de la encuesta:

Encuesta: aplicación para servicio turístico	
Muestra	435
Fecha de aplicación	Del 01 al 15 de noviembre del 2017
Aplicación	Residentes en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica (no se considera Perú)
Fuente	Elaboración propia

5. ¿Conoces los aplicativos de taxis? / ¿Do you know the taxi apps?		
Si / Yes	77,93%	339
No /Not	22,07%	96
<b>Con respuesta</b>		<b>435</b>
<b>Sin respuesta</b>		<b>0</b>

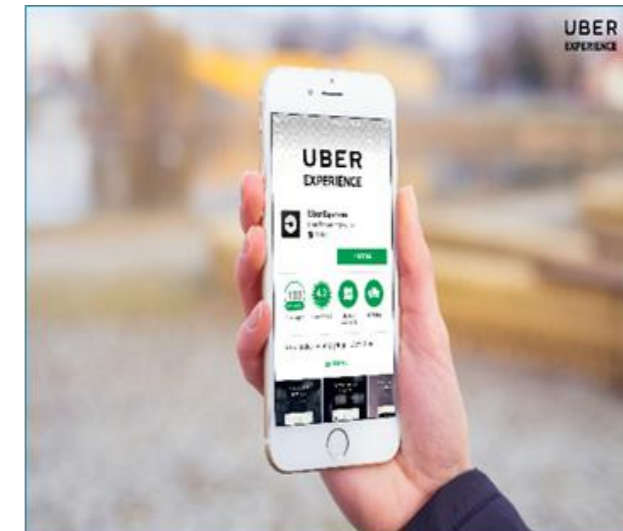
6. ¿Usarías estos aplicativos para hacer turismo en tus viajes a otros países? /¿You would use these apps to tour your trips to other countries?		
Si / Yes	66,21%	288
No /Not	8,28%	36
Tal vez / Maybe	25,52%	111
<b>Con respuesta</b>		<b>435</b>
<b>Sin respuesta</b>		<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 7. Prototipo de Uber Experience

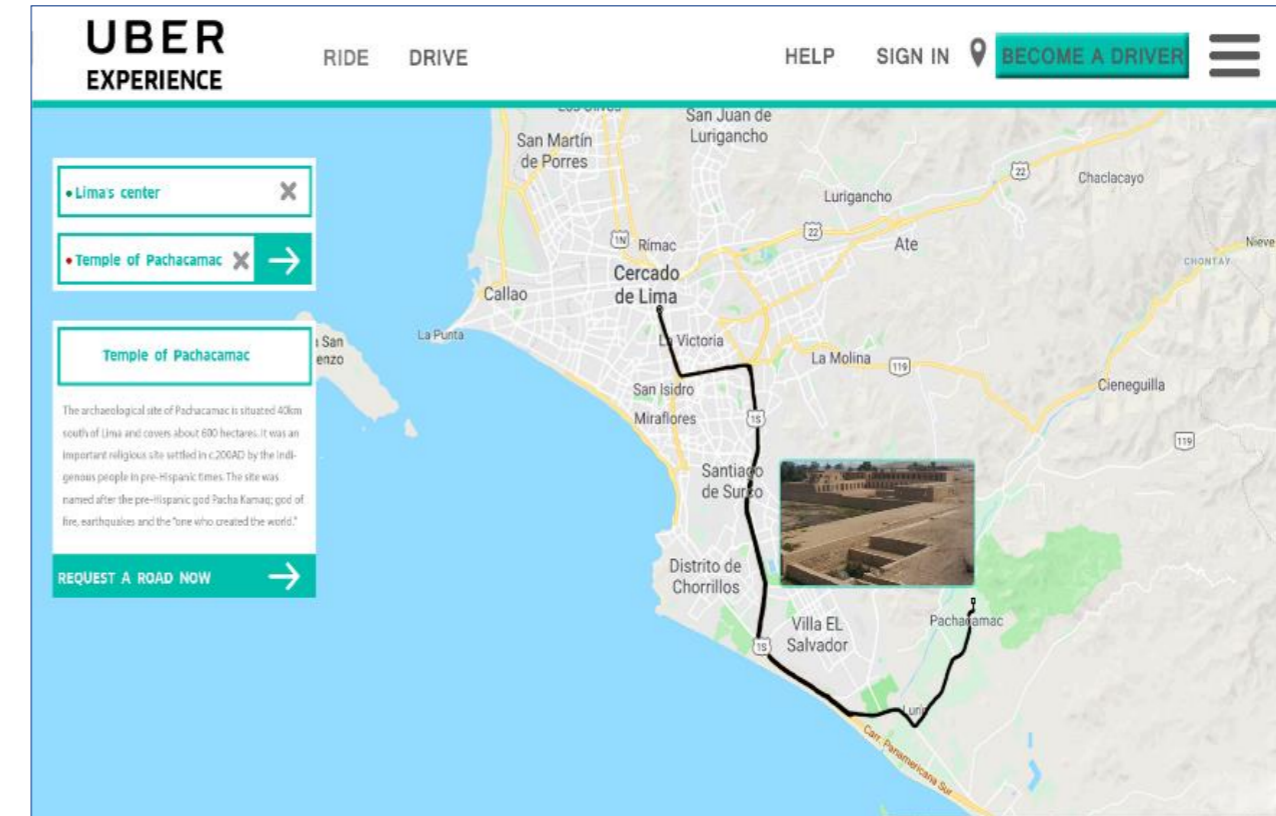
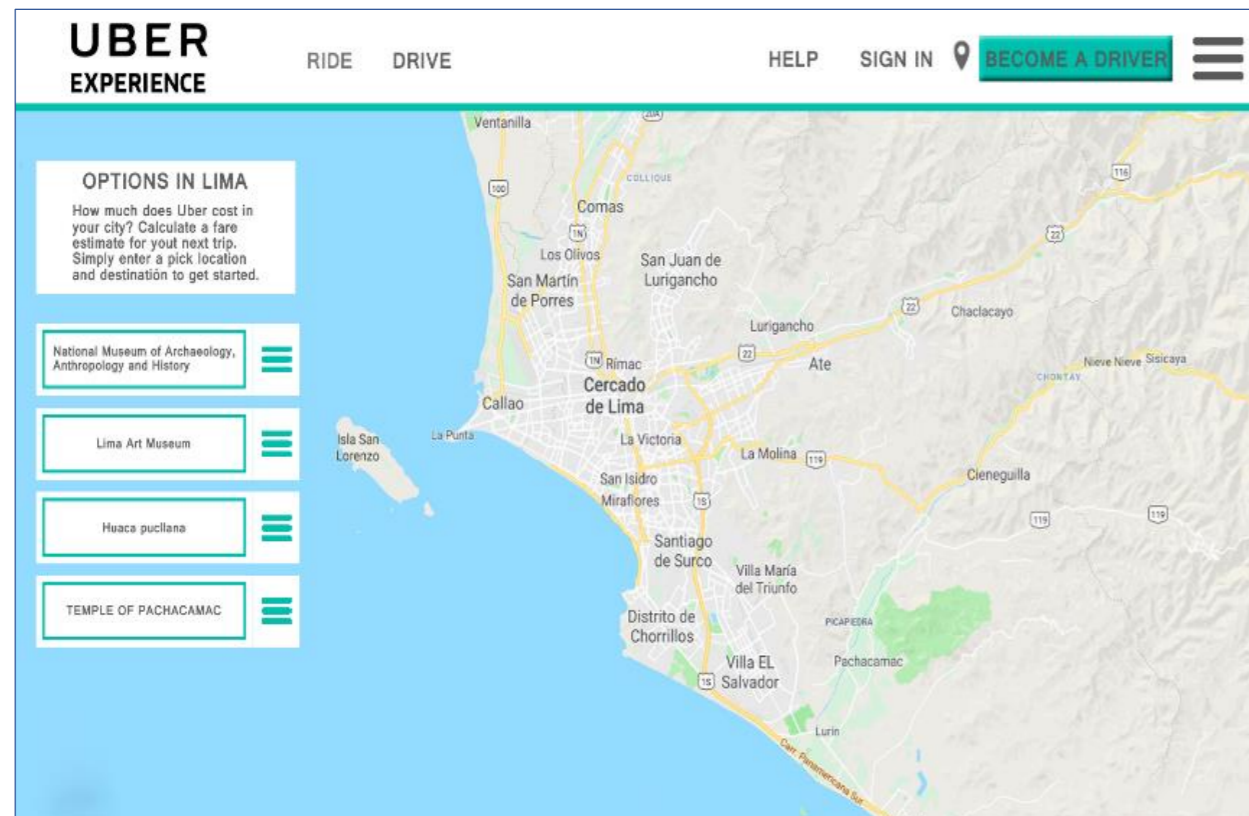
Diseño de lanzamiento

Al momento que el turista llegue al Perú, se activará en su Smartphone el siguiente pop up que le enviará al Google Play Store, App Store, entre otros (según el sistema operativo de su dispositivo), con ello podrá actualizar la opción Experience en la aplicación actual de Uber.



Uber Experience mostrará los lugares turísticos disponibles para el servicio.

Al elegir cualquier alternativa, se mostrará una reseña del lugar y la opción para solicitar el servicio.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 8. Plan de acción de Marketing

Objetivo	Plazo	Estrategia	Marketing mix						
			Producto	Plaza	Precio	Promoción	Procesos	Personas	Posicionamiento
Ser la aplicación preferida por los turistas extranjeros para solicitar un servicio de traslado a los lugares turísticos de Lima y Callao.	CP	Segmentación y posicionamiento	Uber Experience es una app que conecta la oferta con la demanda de turistas extranjeros que buscan trasladarse hacia los lugares turísticos de Lima y Callao, tales como centros culturales, históricos, gastronómicos y de entretenimiento.  El turista podrá solicitar el servicio utilizando la app de Uber a través de su smartphone.	Inicialmente el servicio se activará en Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao.  Posteriormente a otras ciudades donde se encuentre operando Uber.	Se determinará en función a la tarifa dinámica desarrollada por el algoritmo de Uber, tomando como base el servicio Uber Black; como factor diferencial de la tarifa regular, se considera el tiempo de espera y el costo de las entradas a los lugares visitados.	1) Utilizar el marketing digital y publicidad a través de la plataforma de Uber, buscadores de internet, paneles en aeropuertos y distritos de Miraflores y San Isidro.  2) Fomentar el uso de Uber Experience con la ayuda de los socios conductores, quienes se encargarán de comunicar y ofrecer el servicio.  3) Uso de estrategias ASO y Web SEO como herramientas de apoyo en la difusión del servicio en el aplicativo.	Asegurar que los clientes se encuentren satisfechos con el servicio, para lo cual se ofrecerá una adecuada información de los lugares turísticos a visitar, soporte especializado, facilidad de opciones para realizar el pedido del servicio y una excelente calidad en el trato de los socios conductores.	Contar con los mejores socios conductores que garanticen un servicio de calidad al turista, para ello, pasarán por un riguroso proceso de selección; una vez que formen parte de Uber Experience, deberán asistir a las capacitaciones programadas, asimismo, estarán sujetos a continuas evaluaciones de desempeño.	Se relaciona al uso del aplicativo; el nuevo servicio se activará en los smartphones de todos los turistas extranjeros que viven o llegan a Lima, y que tengan descargada la app de Uber, la cual es fácil de utilizar y presenta la información de los lugares turísticos de Lima y Callao de manera sencilla y amigable; al ser una nueva opción para conocer la ciudad, despertará la curiosidad del turista que no podrá desaprovechar; además que experimentará una excelente calidad de servicio.
Fidelizar al turista extranjero al ofrecerle un servicio de alta calidad, orientado en su comodidad y seguridad.	CP	Fidelización					Reforzar el valor de la marca con diferenciación, reputación y reconocimiento.	Contar con un excelente equipo de staff que se encargue de mejorar continuamente el servicio, tanto en la aplicación, servicio de soporte, marketing, capacitación, etc.	
Posicionar la marca Uber como embajadora de la cultura peruana.	MP	Posicionamiento					Campañas promocionales por lanzamiento.		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 9. Estimación de precios de Uber Experience

Santuario arqueológico de Pachacamac		
Duración sugerida del viaje	5 horas	
Lugar de partida	Miraflores	
Estimación de tarifa		
Variables	Indicador	Costo/Precio (en S/)
Tarifa base	-	6,00
Recorrido en kilómetros	80	136,00
Recorrido en minutos	120	30,00
Minutos de espera	180	180,00
Adicionales no sujetos a comisión	-	25,00
Costo de entradas (por 4 pasajeros)	-	60,00
Tarifa sujeta a comisión	-	352,00
Tarifa total del servicio	-	437,00
Comisión Uber	25%	88,00
Comisión socio conductor	-	264,00

Lima de noche		
Duración sugerida del viaje	4.5 horas	
Lugar de partida	Miraflores	
Estimación de tarifa		
Variables	Indicador	Costo/Precio (en S/)
Tarifa base	-	6,00
Recorrido en kilómetros	30	51,00
Recorrido en minutos	70	17,50
Minutos de espera	200	200,00
Adicionales no sujetos a comisión	-	30,00
Costo de entradas (por 4 pasajeros)	-	64,00
Tarifa sujeta a comisión	-	274,50
Tarifa total del servicio	-	368,50
Comisión Uber	25%	68,63
Comisión socio conductor	-	205,88

Lima histórica		
Duración sugerida del viaje	5 horas	
Lugar de partida	Miraflores	
Estimación de tarifa		
Variables	Indicador	Costo/Precio (en S/)
Tarifa base	-	6,00
Recorrido en kilómetros	20	34,00
Recorrido en minutos	60	15,00
Minutos de espera	250	250,00
Adicionales no sujetos a comisión	-	30,00
Costo de entradas (por 4 pasajeros)	-	40,00
Tarifa sujeta a comisión	-	305,00
Tarifa total del servicio	-	375,00
Comisión Uber	25%	76,25
Comisión socio conductor	-	228,75

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Servicios elegidos para calcular el ingreso	Costo del servicio (en S/)	Precio de entrada (en S/)	Costos adicionales (en S/)
Experience Pachacamac	437,00	60,00	25,00
Experience Lima histórica	375,00	40,00	30,00
Experience Lima de noche	368,50	64,00	30,00
<b>Promedio de precios</b>	<b>393,50</b>	<b>54,67</b>	<b>28,33</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Lugares	Costo de entrada (en S/)	Horario	Fuente	
Circuito Mágico del Agua	General	Martes a domingo y feriado de 3:00 pm a 10:30 pm	Circuito Mágico del Agua, s.f.	
	Niños hasta 4 años, mayores de 65 años y personas con discapacidad			Libre
Santuario Arqueológico de Pachacamac	Adultos	Martes a sábado de 09:00 am a 5:00pm y domingo de 09:00 am a 04:00pm	Museo Pachacamac, s.f.	
	Estudiante superior			5,00
	Adulto mayor			7,50
	Niños			1,00
	Visita especial			20,00
Museo y catacumbas de Lima	Adultos	Todos los días de 9:00 am a 8:15 pm	Museo Convento San Francisco, s.f.	
	Estudiantes			5,00
	Niños			1,00
Museo del BCRP	Público en general	Martes a sábado de 09:00 am a 05:00 pm	Mucen, s.f.	
Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú	Adultos	Lunes a domingo de 8:45 am a 5:00 pm	Museo Nacional de Arqueología, Antropología e Historia del Perú, s.f.	
	Estudiantes superior			5,00
	Escolares y niños hasta 12 años			1,00
	Mayores de 60 años, militares, profesores			50% sobre el valor de entrada de adultos
Museo de Sitio Huaca Pucllana	<b>De día</b>		Museo de Sitio Huaca Pucllana, s.f.	
	Adultos	12,00		
	Niños hasta 12 años, estudiantes superior y profesores	6,00		
	Escolares	1,00		
	<b>De noche</b>			
	Adultos	15,00		
Niños hasta 12 y adultos mayores	7,50			
Museo de Oro del Perú	Adultos	Lunes a domingo de 10:30 am a 6:00 pm	Museo Oro del Perú, s.f.	
	Niños menores de 11 años			16,00
Fortaleza del Real Felipe	Adultos	Martes a domingo y feriados de 09:00 am a 04:00 pm	Fortaleza Real Felipe, s.f.	
	Extranjeros			15,00
	Estudiantes			5,00
	Niños hasta 12 años			5,00
Museo de Arte de Lima (MALI)	Entrada general	Martes a domingo de 9:00 am a 7:00 pm Sábado de 9:00 am a 5:00 pm	Mali, s.f.	
	Peruanos y residentes			15,00
	Mayores de 65 años			15,00
	Niños menores de 8 años			Libre

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 10. Demanda proyectada del servicio

Cálculo del mercado objetivo	
Cantidad de turistas extranjeros que llegaron al Perú el 2016	2.300.000
Cantidad de turistas extranjeros proyectados para el 2017	2.484.000
Cantidad de turistas extranjeros proyectados para el 2018	2.682.720
Turistas que llegan al Perú motivados a conocer Lima	23%
Turistas motivados a conocer Lima que se hospedan en hotel de 4 o 5 estrellas	40%
Universo de clientes potenciales	246.810

Estimación de cantidad de los posibles servicios a captar con Uber Experience			
¿Cómo viajan los turistas?	%	Factor de ajuste	Cantidad de servicios
Viajan con amigos o parientes sin niños	35%	4	21.596
Viajan en pareja	31%	2	38.256
Viajan solos	26%	1	64.171
Viajan en grupo familiar	7%	4	4.319
Viajan con amigos o parientes con niños	1%	4	617
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>128.958</b>
% que se espera captar con Uber Experience			15%
Cantidad de grupos de turistas que se espera captar con Uber Experience			19.344
Cantidad mínima esperada de servicios tomados por grupo de turistas			2
Cantidad de servicios requeridos a captar con Uber Experience			<b>38.688</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 11. Costo de oportunidad de capital

Tasa impositiva	29,50%
Deuda	0
Inversión (en S/)	1.363.100,00
E	1
E/D+E	100%
D/D+E	0%
D/E	0%
Beta desapalancado corregido por cash	1,02
<b>Beta apalancado del proyecto</b>	<b>1,02</b>
Prima por riesgo de mercado Estados Unidos	5,69%
Desviación Estudios de Rendimiento Diarios BVL	1,34%
Desviación Estándar S&P500	1,67%
<b>Prima de riesgo Perú</b>	<b>4,57%</b>
Riesgo país Perú	1,31%
Tasa libre de riesgo Estados Unidos (bonos del tesoro americano a 10 años)	2,86%
Inflación histórica Perú (2002-2016)	3,32%
Inflación histórica Estados Unidos (2002-2016)	1,69%
Factor ajuste	1,02
<b>Costo de patrimonio sin deuda US\$</b>	<b>8,83%</b>
<b>WACC sin deuda US\$</b>	<b>8,83%</b>
Costo de patrimonio sin deuda S/	10,57%
<b>WACC S/</b>	<b>10,57%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **Nota biográfica**

### **Martina Alexandra Conteras Contreras**

Nació en Lima en 1983. Estudió Ingeniería en Gestión Empresarial en la Universidad Nacional Agraria La Molina, cuenta con un diplomado en Microfinanzas en Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Actualmente es alumna de la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico. Tiene más de diez años de experiencia en el análisis financiero en el sector de las microfinanzas y cinco años de experiencia en gestión de personal en el sector privado, actualmente se desempeña como empresaria independiente.

### **Miguel Ángel Ruales Villanueva**

Nació en Lima en 1980. Estudió Administración de empresas en la Universidad Ricardo Palma. Actualmente es alumno de la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico. Desde el año 2005 labora en el sector bancario, desempeñando diferentes cargos en las áreas de Administración y Contabilidad; actualmente ocupa el cargo de Sub Gerente Adjunto de Contabilidad Compras.

### **Analí Salinas Vergaray**

Nació en Lima en 1983. Estudió Administración de empresas en la Universidad Nacional del Callao. Actualmente es alumna de la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico. Desde el año 2005 labora en el sector bancario, desempeñando diferentes cargos en las áreas de Gestión de Procesos y Desarrollo Comercial; actualmente ocupa el cargo de Sub Gerente Adjunto de Gestión Efectiva.