



“PLAN ESTRATÉGICO PARA UBER PERÚ 2019-2021”

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

Presentado por

Sr. Francisco Antonio Carbajal Zavaleta

Sra. Susana Haji Shironoshita

Sr. José Arturo Llanos Venero

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2019

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo de investigación a nuestras
familias.

Francisco Carbajal, Susana Haji y José Llanos

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias, a la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, a nuestros profesores y a nuestro asesor Alejandro Flores por su apoyo incondicional.

Resumen ejecutivo

La industria de servicios de taxi por aplicativo a nivel global ha crecido de manera sustancial en los últimos años, existiendo actualmente distintas opciones para movilizarse, por lo que las empresas vienen utilizando diversas estrategias para captar clientes y ampliar sus mercados.

En el Perú, el panorama es similar por lo que la empresa Uber enfrenta como principal problema el riesgo de perder mercado, debido al ingreso de diversas aplicaciones de taxis, tanto de procedencia extranjera como algunas nacionales, lo que constituye una amenaza para el liderazgo de Uber en el mercado de taxis por aplicativos.

Con el fin de responder la causa del problema principal, que es la creciente oferta de servicios de la competencia, se propone que Uber Perú ofrezca nuevos servicios dirigidos a segmentos específicos del mercado.

En el estudio de mercado realizado, se ha obtenido una respuesta muy favorable para los nuevos servicios propuestos: servicio para damas y menores de edad con conductores femeninas, servicio para personas con discapacidad y servicio para adultos mayores. Cada uno de ellos con características que apuntan a cubrir las necesidades especiales de los clientes.

El plan estratégico formulado a setiembre de 2018 contempla una inversión inicial para la adaptación de los vehículos, requerida para el inicio de las actividades del servicio principal constituido por la opción para damas y menores de edad, con una proyección de cobertura de la demanda potencial de 20% para el primer año, 25% para el segundo año y 30% para el tercer año. Los resultados del plan financiero demuestran que el proyecto es rentable por lo que se recomienda la implementación de las actividades contenidas en el presente plan.

Índice

Índice de tablas.....	vii
Índice de gráficos.....	ix
Índice de anexos.....	x
Introducción.....	1
Capítulo I. Perfil empresarial de Uber Perú al 2018	3
1. Consideraciones generales	3
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa	4
3. Definición del problema	7
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	7
Capítulo II. Análisis externo	8
1. Análisis del entorno general.....	8
1.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	8
1.1.1 Entorno político	8
1.1.2 Entorno económico	8
1.1.3 Entorno social	9
1.1.4 Entorno tecnológico.....	11
1.1.5 Entorno ecológico-ambiental.....	13
1.1.6 Entorno legal.....	14
2. Análisis del sector	15
Capítulo III. Análisis interno	23
1. Modelo de negocio.....	23
2. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)	23
3. Evaluación de la cadena de valor.....	28
4. Matriz VRIO y ventaja competitiva.....	29
5. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI Perú.....	29
6. Determinación de estrategia genérica	30
7. Conclusiones.....	31

Capítulo IV. Estudio de mercado	32
1. Encuesta a usuarios del servicio.....	32
1.1Objetivos.....	32
1.2Metodología.....	32
1.3Conclusiones del estudio de mercado	33
1.4Estimación de la demanda	34
2. Encuesta a conductores de taxi	35
2.1Objetivos.....	35
2.2Metodología.....	36
2.3Conclusiones de las encuestas	36
Capítulo V. Planeamiento estratégico para Uber Perú a setiembre de 2018.....	38
1. Análisis y propuesta de visión y misión.....	38
2. Objetivo general.....	39
3. Objetivos estratégicos	39
Capítulo VI. Generación y selección de estrategia	41
1. Matriz FODA (cruzado).....	41
2. Matriz de la Estrategia Principal.....	41
3. Alineamiento de las estrategias con los objetivos.....	43
4. Descripción de la estrategia seleccionada.....	44
Capítulo VII. Planes funcionales	46
1. Plan funcional de <i>Marketing</i>	46
2. Plan funcional de Operaciones.....	50
3. Plan funcional de RR.HH.	52
4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial	55
5. Plan funcional de Finanzas	58
Conclusiones y recomendaciones	62
1. Conclusiones.....	62
2. Recomendaciones	62
Bibliografía.....	64
Anexos.....	68
Notas biográficas.....	81

Índice de tablas

Tabla 1.	Análisis político.....	8
Tabla 2.	Análisis económico del entorno	9
Tabla 3.	Análisis del entorno social.....	11
Tabla 4.	Análisis tecnológico - Internet.....	12
Tabla 5.	Análisis tecnológico - Parque automotor.....	13
Tabla 6.	Análisis ambiental	14
Tabla 7.	Análisis legal	15
Tabla 8.	Atracción de la industria - Poder de negociación de pasajeros	16
Tabla 9.	Atracción de la industria - Poder de negociación de proveedores	17
Tabla 10.	Atracción de la industria - Poder de nuevos competidores.....	18
Tabla 11.	Atracción de la industria - Poder de sustitutos	18
Tabla 12.	Atracción de la industria respecto a la intensidad de la rivalidad entre competidores.....	19
Tabla 13.	Matriz de Perfil Competitivo	20
Tabla 14.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	21
Tabla 15.	Cadena de valor de Uber	29
Tabla 16.	Matriz VRIO.....	29
Tabla 17.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	30
Tabla 18.	Determinación de la aceptación y precios de los servicios propuestos	33
Tabla 19.	Atributos mejor valorados para el servicio de damas	33
Tabla 20.	Atributos mejor valorados para el servicio de discapacitados	33
Tabla 21.	Atributos mejor valorados para el servicio de adultos mayores	34
Tabla 22.	Estimación de la demanda potencial	35
Tabla 23.	Demanda estimada para los siguientes tres años	35
Tabla 24.	Análisis de la misión	37
Tabla 25.	Objetivos estratégicos.....	39
Tabla 26.	Análisis FODA	42
Tabla 27.	Matriz de la Estrategia Principal	42
Tabla 28.	Alineamiento de objetivos y estrategias	44
Tabla 29.	Objetivos y actividades del plan de <i>Marketing</i>	46
Tabla 30.	Presupuesto de <i>Marketing</i> (en soles)	47
Tabla 31.	Objetivos y actividades del plan de Operaciones	47
Tabla 32.	Presupuesto del plan de Operaciones (en soles)	52

Tabla 33.	Objetivos y actividades del plan de Recursos Humanos	53
Tabla 34.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos (soles).....	55
Tabla 35.	Objetivos y actividades del plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	56
Tabla 36.	Presupuesto del plan de Responsabilidad Social (soles)	58
Tabla 37.	Objetivos y actividades del plan de Finanzas	58
Tabla 38.	Rentabilidad anual de los proyectos 2019-2021 (soles)	59
Tabla 39.	Análisis ROE de los proyectos 2019-2021	59
Tabla 40.	Análisis beneficio / costo de los proyectos 2019-2021	59
Tabla 41.	Flujo de caja proyectado periodos 2019-2021 (soles)	60

Índice de gráficos

Gráfico 1. Modelo Canvas para Uber	24
--	----

Índice de anexos

Anexo 1.	Población censada por año según grupo etario.....	69
Anexo 2.	Proyecto de Ley de Regulación del Servicio de Taxi mediante el Uso de Aplicativos Tecnológicos por Dispositivos de Internet Móvil	70
Anexo 3.	Distribución de población por NSE y zonas - Lima Metropolitana	72
Anexo 4.	Ingresos y gastos según NSE 2017 - Lima Metropolitana	72
Anexo 5.	Porcentajes de población por grupo etario y NSE - Lima Metropolitana.....	73
Anexo 6.	Uso de internet en Lima Metropolitana	73
Anexo 7.	Población del área urbana víctima de algún hecho delictivo.....	74
Anexo 8.	Presupuesto del plan de <i>Marketing</i> (soles)	75
Anexo 9.	Presupuesto del plan de Operaciones (soles).....	76
Anexo 10.	Presupuesto del plan de Recursos Humanos (soles).....	77
Anexo 11.	Presupuesto del plan de Responsabilidad Social (soles)	78
Anexo 12.	Cálculo del COK (costo de oportunidad de capital).....	79
Anexo 13.	Cálculos de valor actual neto (soles)	80

Introducción

La empresa Uber se instaló en el Perú en el año 2014, ofreciendo un aplicativo mediante el cual se brinda el servicio de taxi, conectando a conductores con clientes que requieren transportarse de un lugar a otro, basado en una economía colaborativa. Los taxis por aplicativo han tenido gran aceptación en el Perú, sobre todo en Lima donde se percibe una gran inseguridad ciudadana y los taxis son generalmente informales.

Es así que en los últimos años se ha incrementado la competencia del mercado de taxis por aplicativo teniendo actualmente en el mercado peruano a diversas empresas como Easy Taxi, Taxi Satelital, Cabify, Beat, entre otras, lo que constituye una amenaza para el liderazgo de UBER. En ese contexto, se ha elaborado un Plan Estratégico 2019-2021 que busca incrementar el mercado y por ende mantener el liderazgo de Uber Perú.

Para el desarrollo del Plan se ha estructurado la presente tesis en siete capítulos, cuyos contenidos se señalan a continuación.

Capítulo I: descripción del perfil empresarial de Uber Perú al 2018, definición del problema y solución propuesta.

Capítulo II: se desarrolla el análisis externo con información disponible a agosto de 2018 sobre las condiciones que se viven en el Perú. Se utiliza el análisis PESTEL que considera el análisis del macroentorno político, económico, social, tecnológico, ecológico-ambiental y legal. También se realiza el análisis del sector para determinar el nivel de respuesta de la empresa ante las oportunidades y amenazas de este.

Capítulo III: en este capítulo se desarrolla el análisis interno de la empresa y se determina la estrategia genérica, se presenta el modelo de negocio (con el modelo CANVAS), el análisis de las áreas funcionales con el modelo AMOFHIT, la cadena de valor de Uber, la Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz VRIO.

Capítulo IV: se presenta el estudio de mercado realizado a nivel de usuarios y de conductores de Uber en Lima Metropolitana.

Capítulo V: se realiza el planeamiento estratégico para la empresa, se analiza la visión y misión de Uber y se determina el objetivo general y los objetivos estratégicos.

Capítulo VI: se presenta el análisis FODA y se realiza el alineamiento de objetivos y estrategias, también se efectúa la descripción de la estrategia seleccionada.

Capítulo VII: En este capítulo se presentan los planes funcionales de *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Finanzas.

Finalmente, se formulan las conclusiones y recomendaciones producto de la investigación realizada.

Capítulo I. Perfil empresarial de Uber Perú al 2018

1. Consideraciones generales

La presente investigación se realiza sobre la empresa Uber en Perú, teniendo como referencia las actividades de la sede matriz desarrolladas desde sus inicios en Estados Unidos.

En el siglo XXI, las nuevas tecnologías y la globalización están transformando el comercio fomentando la aparición de nuevos conceptos como la economía colaborativa basada en facilitar al consumidor el acceso a los bienes y servicios, tangibles e intangibles, sin necesidad de adquirirlos o apropiarse de ellos; emplear los recursos subutilizados por parte del propietario sean estos: tiempo, edificaciones, automóviles, celulares, etc., lo que significa mayor colocación de activos en el mercado.

La evolución de internet y las tecnologías de información han pasado por varias etapas hasta llegar a la WEB 2.0, lo que permite el acercamiento de los usuarios. A nivel empresarial la interactividad de la web permite que sea un canal de comunicación entre el cliente y la empresa en tiempo real, las operaciones se realizan mediante plataformas en línea, aplicaciones, redes sociales, etc.

En cuanto al transporte público en el Perú, se encuentra conformado por líneas de metro, buses, camionetas rurales y taxis; son las municipalidades las que emiten las normas que regulan el transporte público, así como también el otorgamiento de las licencias de funcionamiento de las empresas.

En Lima el problema no es la falta de vehículos, es la sobre oferta de taxis informales cuyo servicio es deficiente; el conductor no tiene una capacitación mínima; no se ofrece la debida seguridad a los pasajeros ni conductores. Los conductores formales están afiliados al SETAME y SETACA, instancias que emiten las licencias para operar taxis en Lima y Callao respectivamente, son pocos y operan en el centro de la ciudad o en el aeropuerto, que es donde se exige este registro.

En el 2016, la Municipalidad de Lima estimó que circulan diariamente más de 182.000 taxis de los cuales 86.445 son formales, 35,000 están autorizados por la Municipalidad del Callao y se estima que 61,000 son informales (La República 2016). En el 2015, la entonces Gerenta de Transporte Urbano de la Municipalidad de Lima, Fanny Eto, declaró que el 60% de las vías de la ciudad son ocupadas por taxis, a pesar de que solo atienden al 4% de la demanda de transporte público (Perú21 2015).

Ante estas deficiencias, hay varios operadores de plataformas tecnológicas que han ingresado al mercado en los últimos años como es el caso de Uber, Cabify e Easy Taxi; los cuales prestan servicios similares y están desplazando y/o absorbiendo a los taxistas formales e informales. Las actividades que desarrollan estas empresas tienen su base en la economía colaborativa, facilitado por el uso de las tecnologías de información.

Este tipo de empresas enfrentan un debate a nivel mundial respecto a la legalidad de sus actividades; sin embargo, en un medio como el peruano donde la informalidad está prácticamente generalizada, se muestran más bien con una apariencia formal ante el público debido a su nombre o marca, adecuada publicidad y la posibilidad de que los clientes manejen información de conductores y pasajeros, generando mayor confianza. «En otros países, Uber ha venido a desorganizar el sistema de taxis, en el caso peruano la regla es diferente, aquí la competencia del taxi es precio», indicó Lino de la Barrera, experto en transporte (América Noticias 2016: sexto párrafo).

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Uber global (Uber Newsroom 2018a)

Uber es una plataforma tecnológica, cuya idea nace en diciembre de 2008 en París, cuando los emprendedores Travis Kalanick y Garrett Camp, tuvieron problemas para encontrar un taxi que los movilizara a su destino.

Es así que, en marzo de 2009, fundan UberCab en San Francisco, una app para teléfonos inteligentes que permitía conseguir taxis en poco tiempo con cargo a una tarjeta de crédito o débito, realizando su primer viaje el 5 de julio de 2010; en octubre del mismo año reduce su nombre a Uber para evitar problemas legales.

El año 2011, Uber ingresa a París, el 2012 a Australia, el 2013 a México y el 2014 se expande en América Central y del Sur, alcanzando 100 ciudades. En agosto de 2014 se lanza Uber Pool en San Francisco, en abril 2015 se lanza Uber Eats, que evoluciona a Uber Fresh y para el 2015 Uber alcanza 300 ciudades. En junio 2015, se da la posibilidad de que los usuarios de India paguen en efectivo, a fines de ese año Uber a nivel global, alcanza mil millones de viajes y luego de 6 meses, los dos mil millones de viajes; en setiembre de 2016, lanza su primer vehículo autónomo en Pittsburgh y a fines del 2016 llega a 500 ciudades.

En mayo de 2017, se lanza Uber Freight para conectar a las empresas de transporte de carga y a los conductores con los consignantes; se llega a los cinco mil millones de viajes en 24 países y con 9 productos diferentes: Uber X, Uber XL, Uber Pool, Uber Black, Uber Moto, Uber Go, Uber Select, Uber Vip y Uber Auto.

La compañía tuvo un problema corporativo interno, la dimisión del CEO Travis Kalanick, en el 2017, es una de las causas que han aprovechado competidores como Lyft, principalmente por la mala publicidad; su participación en su principal mercado Estados Unidos cayó del 90% al 75% en los últimos 24 meses, a pesar de que a nivel global registró US\$ 1.750 millones en ingresos netos ajustados en el segundo trimestre del 2017, 17% más que en el trimestre anterior.

El nuevo CEO, Dara **Khosrowshahi**, «enfrenta la caída de confianza en la compañía, a nivel externo, de parte de conductores y usuarios. La percepción negativa de los consumidores acerca de la empresa subió de 9% a 27%, luego de los escándalos, mientras que la percepción positiva disminuyó de 69% a 43% en el mismo periodo, según un estudio realizado por **Statista**». (Sánchez 2017: séptimo párrafo).

A nivel mundial existen enfrentamientos con los gobiernos locales y las asociaciones de taxistas debido al modelo de negocio.

Uber Perú

Uber ingresa al Perú en el año 2014, inicialmente solo con la modalidad de pago con tarjeta; en enero de 2016 Uber lanza la opción adicional de pago en efectivo, ante la demanda del mercado limeño (Uber 2016). En el 2017, su Gerente General, Ricardo Correa, manifestaba que Uber era la aplicación de taxi con mayor participación en el mercado, con más del 50%. Y que dentro de sus servicios el 80% corresponde a Uber X y el 20% se distribuye en Uber Pool y un menor porcentaje va a Black y Van (Gestión 2017a).

En la actualidad, la empresa opera en el Perú en las ciudades de Lima, Arequipa, Cuzco, Chiclayo y Piura; representando el pago mediante tarjeta de crédito el 40% del total. La tasa de crecimiento estimado en el Perú es del 20% anual, ante la creciente demanda de servicios de taxi a través de apps; cada semana crece 10% en descargas de su app.

En nuestro país los enfrentamientos de Uber con el sector formal si bien existieron no fueron tan

relevantes como en otros países debido a que los gremios de taxistas no tienen significancia respecto a la totalidad de taxistas, donde la mayoría son informales.

En la actualidad en el Perú, la empresa viene prestando los siguientes servicios:

- Uber Pool, servicio independiente de viaje compartido con otros usuarios.
- Uber X, enfocados a la accesibilidad y la comodidad.
- Uber Black, autos con no más de tres años de antigüedad, buscando una experiencia de viaje cómoda, opera en Lima.
- Uber X Vip: Dirigido a usuarios con mejores calificaciones o gran número de viajes, los conecta con conductores de más alta calificación
- Uber Van: servicio de movilidad hasta 6 personas (Uber 2018a).

Uber opera en varios segmentos del mercado; cabe destacar que Uber Pool permite compartir viajes con otros pasajeros con una tarifa hasta 35% menor a la regular, representando el 20% de las ventas de Uber, con una tendencia al alza; haciendo un uso más eficiente de las vías y reduciendo el número de viajes.

El perfil del usuario de Uber comprende a un 52% compuesto por mujeres y un 36% del total se encuentran entre los 25 y 34 años; la mayoría lo utiliza entre dos a tres veces por semana. La empresa cuenta con alrededor de 50.000 conductores en la ciudad capital, aproximadamente, el 30% de conductores complementa su sueldo regular trabajando con Uber (Altamirano 2017).

El perfil estratégico de la empresa

Uber presenta las siguientes características:

1. Constante expansión de sus operaciones a nivel global y en el Perú además de Lima, donde se inició, ingresado también a otras ciudades como Chiclayo, Piura, Cuzco y Arequipa.
2. Global: Los servicios que presta en las diversas ciudades son similares
3. Activos: La marca es el principal activo de la empresa y también la plataforma juega un rol importante y está sujeta a constantes innovaciones (tecnología).
4. Tarifas: Uber define el precio del servicio, mediante un algoritmo, adopta la estrategia de precios dinámicos, factores distancia (km) y el tiempo de la carrera; por lo tanto, la cotización inicial puede variar; en el mercado peruano se rige por la oferta y la demanda del servicio.
5. Confiabilidad: el taxi llega al punto de reunión en el tiempo determinado y es seguro para el pasajero, en Lima, donde los robos a pasajeros y taxistas son constantes, su publicidad resalta la confiabilidad; siendo la razón que justifica las altas tasas de crecimiento de la empresa.
6. Constante innovación: es un negocio posible de replicar, la empresa está en una constante

- innovación de los servicios que ofrece, para mantener su liderazgo.
7. Bordea los límites de la legalidad: La empresa argumenta que no proporciona un servicio de taxi sino un software para conectar pasajeros y conductores.
 8. La marca es una de las principales fortalezas de la empresa, al ser la pionera en el uso de plataformas virtuales, logrando un sólido posicionamiento en el mercado.

3. Definición del problema

Uber es una empresa internacional con operaciones en 24 países, que enfrenta algunos problemas comunes sin embargo cada país presenta características propias como es el caso del Perú, cuyo análisis y situación es materia del presente trabajo.

La creciente competencia de diversas plataformas tecnológicas como Taxi Beat, Easy Taxi y Cabify; las que ofrecen una variada y agresiva propuesta tanto para el usuario como para el conductor, en tarifa del servicio, comisiones, relación conductor-usuario y generación de confianza, constituye una amenaza para el liderazgo de UBER en el mercado de taxis por aplicativos.

Este riesgo de disminuir su participación en el mercado constituye el problema principal que enfrenta la empresa, lo cual podría generar una reducción de sus índices de rentabilidad, situación que se hace más crítica dada la necesidad de la empresa de realizar inversiones para mantener la competitividad y liderazgo en el mercado.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Desde la perspectiva de la problemática descrita, Uber tiene como principal desafío incrementar su participación en el mercado, para lo cual deberá desarrollar un plan estratégico que le permita definir las acciones necesarias para enfrentar la causa del problema descrito, que implica hacer frente a la competencia y superarla con estrategias que permitan captar nuevos clientes.

En líneas generales, se busca lograr las siguientes metas:

- Mantener el liderazgo de Uber Perú, ante una competencia desafiante.
- Aumentar su participación de mercado en las aplicaciones y mantener una rentabilidad positiva.

Capítulo II. Análisis externo

El presente análisis se desarrolla con información disponible al mes de agosto de 2018, sobre las condiciones que se vive en el Perú.

1. Análisis del entorno general

A continuación, se usará la técnica PESTEL para analizar el entorno en el que se desarrollará Uber Perú y tener una visión a futuro de lo que podemos esperar.

1.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)

1.1.1 Entorno político

Se ha considerado como principales variables: i) las políticas de largo plazo del país, establecidas en los diferentes instrumentos de planificación nacional, y ii) la inestabilidad política generada por los hechos de corrupción y su implicancia en el sistema de justicia, que alcanzan a los principales líderes políticos del país. En la siguiente tabla se evalúa el efecto de estas variables en el mercado y en la empresa.

Tabla 1. Análisis político

Variable	Tendencia	Efecto en Uber Perú	Estado
Políticas nacionales de largo plazo garantizan la estabilidad económica; libre competencia, política tributaria, reducción de la informalidad y uso de tecnologías para reducir costos, ampliar mercados y mejorar la competitividad	Clima favorable para el desarrollo de negocios	Genera estabilidad y posibilidad de planificar en el mediano plazo y largo plazo el desarrollo del negocio	Oportunidad
Inestabilidad política	Desalienta nuevas inversiones	Podría constituir una barrera de entrada para nuevas empresas al mercado de plataformas tecnológicas	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2018.

De acuerdo con las variables identificadas y su incidencia en el mercado, así como en la empresa, se presenta una situación que podría ser aprovechada por la empresa de manera favorable.

1.1.2 Entorno económico

Las tres principales variables económicas que podrían tener un efecto importante en el mercado y la empresa son: i) el comportamiento del PBI nacional, ii) la evolución del tipo de cambio en relación al dólar, y iii) el ingreso promedio de la población del área urbana.

Tabla 2. Análisis económico del entorno

Variables	Tendencia	Efecto en Uber Perú	Estado
Proyección del PBI de 4% para 2018 con tendencia a aumentar los siguientes años	Expectativa favorable para los inversionistas	Expectativa favorable para Uber Perú para invertir en otros segmentos o productos	Oportunidad
Tipo de cambio relativamente estable, se proyecta S/ 3,36 para 2018 y S/ 3,40 por dólar para 2020	Panorama favorable para las importaciones de vehículos y para las inversiones	Conductores podrán acceder a compra de vehículos. Uber Perú tendrá un escenario favorable para invertir-	Oportunidad
Ingreso promedio mensual del área urbana con tendencia creciente	Escenario favorable por mayor disponibilidad de ingresos para usarlos en servicios	Mayor cantidad de clientes potenciales ante aumento de ingresos.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2018.

De lo anterior concluimos que se tiene un escenario favorable para las inversiones debido a que las proyecciones denotan un panorama económico estable.

1.1.3 Entorno social

En cuanto al entorno social, los aspectos que podrían tener mayor efecto sobre el mercado comprenden el peso relativo de los distintos niveles socioeconómicos, el poder adquisitivo de la población, la composición de la población según edades y la seguridad ciudadana.

Los segmentos A, B y C, son los que utilizan los servicios de taxi por aplicativo, representan al 71,1% (7.245.745 habitantes) del total de la población de Lima Metropolitana que son 10.190.922 habitantes; siendo el segmento C el más numeroso, ya que representa al 42% del total de la población con 4.280.187 habitantes (APEIM 2017); solo disminuyendo en importancia en la zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, La Molina, Surco) donde el segmento A tiene su mayor representación con 156.492 habitantes y vive el 34% de los 454.918 habitantes del segmento A de Lima Metropolitana (Ver Anexo 3. Distribución de población por NSE y Zonas - Lima Metropolitana).

El 85% de la PEA, población económicamente activa para Lima Metropolitana, son mayores de 25 años; en los segmentos A, B, C: son 4.173.550 habitantes (el 57% del total), está conformado por segmento A: 258.279 habitantes; segmento B: 1.438.143 habitantes y segmento C: 2.477.128 habitantes. (Ver Anexo 5. Porcentajes de población por grupo etario y NSE - Lima Metropolitana). Cabe resaltar que de las personas que toman taxi en los segmentos A/B el 49,80% lo toma en la calle y en el segmento C el 89,80% lo hace de la misma forma (CPI 2016).

Si observamos a la población de adultos mayores, tenemos una tendencia creciente en los últimos años, como se puede observar en el Anexo 1 la población mayor de 65 años ha pasado de un 4,7% en el año 1993 a representar el 8,4% en el año 2017, lo cual significa una oportunidad para implementar un servicio focalizado en este grupo etario.

Los gastos de transportes y comunicaciones representan el 12% del total promedio de gastos familiar que equivale a S/ 405 en Lima Metropolitana. El gasto mensual de la población de Lima Metropolitana de los segmentos A, B, C gastan en promedio el 14% de sus gastos que equivale a S/ 804 mensuales en promedio; el segmento A gasta S/ 1.424, el segmento B: S/ 668 y el segmento C: S/ 320; (Anexo 4. Ingresos y Gastos según NSE 2017-Lima Metropolitana).

El aspecto de seguridad ciudadana es un problema grave en Lima Metropolitana, el 58,96% de los limeños se siente inseguro y el 49,90% no se siente seguro en su barrio de acuerdo al VIII Informe de la Calidad de Vida en Lima y Callao que realizó la ONG Lima Cómo Vamos (2018). En el año 2017, hubieron 178.766 denuncias por comisión de delitos en Lima Metropolitana, de los cuales el 73,9% fue por comisión delitos contra el patrimonio, 9,6% delitos contra la vida el cuerpo y la salud y 16,5% otros. Los distritos que más denuncias tuvieron fueron Lima Cercado 13.948, Los Olivos 13.090; San Juan de Lurigancho 12.159 (INEI 2018b).

La violencia no escapa a los servicios de taxis por aplicativos; los recientes casos de violación a pasajeras en servicios de taxis por aplicativos han generado cuestionamientos a la seguridad que brinda el servicio, estos hechos han sido ampliamente tratados en los diversos medios de comunicación; hay 8 denuncias por violación registradas en los últimos dos años (Martínez 2018).

En la tabla 3 se evalúan los efectos de lo expuesto anteriormente, y concluimos que se presentan oportunidades para el crecimiento de Uber Perú en el área urbana de Lima Metropolitana, NSE A, B y C, aumento de población en segmento de población de 25 años a más, crecimiento de la proporción de adultos mayores y un incremento de poder adquisitivo de los consumidores.

Tabla 3. Análisis del entorno social

Variables	Tendencia	Efecto en Uber Perú	Estado
Los NSE A, B, C tienen el 71,1% de población urbana en Lima Metropolitana	Expectativa favorable para nuevos productos y/o mercados	Expectativa favorable para Uber Perú para invertir en otros segmentos o productos	Oportunidad
Aumento de poder adquisitivo en los consumidores	Panorama favorable para que gasten más en servicios	Escenario favorable para captar nuevos usuarios de la app o de un nuevo producto	Oportunidad
Aumento de población en edad de 25 a más años	Escenario favorable para demanda del servicio	Mayor cantidad de clientes potenciales	Oportunidad
Aumento de población en el grupo de adultos mayores	Escenario favorable para demanda de servicio orientado a adultos mayores	Mayor cantidad de clientes potenciales	Oportunidad
Entre las personas que toman taxi, existe un 49,80% NSE A/B y 89,8% NSE C que toman taxi en la calle	Expectativa favorable para captar NSE A, B, C al mercado de apps	Expectativa favorable para Uber Perú de captar este segmento	Oportunidad
Casos de violación por conductores de taxis por aplicativos	Riesgo de pérdida de mercado	Escenario desfavorable para captar nuevos usuarios y riesgo de pérdida de usuarios actuales	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.1.4 Entorno tecnológico

Las tecnologías de información por internet permiten que las redes de comunicación hayan generado la aparición de nuevos negocios en diferentes sectores económicos; la evolución de estas tecnologías ha llevado al desarrollo de aplicaciones de taxi en el último decenio. Las cifras muestran un continuo aumento del acceso a internet vía teléfono móvil por parte del usuario peruano; en el primer trimestre del 2018 el 39% de la población accedió a internet por teléfono móvil, cifra superior al 28% y 10,2% de los años 2017 y 2016, respectivamente (INEI 2018c).

Smartphone es un teléfono móvil que dispone de *hardware* y sistema operativo capaz de realizar las funciones que hacen los ordenadores, son la evolución tecnológica de los teléfonos móviles; los usuarios en el Perú alcanzan los 12,7 millones para el 2017 y se estima para el 2020 crecería a 24 millones (Perú Retail 2017), estos dispositivos permiten que se puedan comprar bienes y servicios en cualquier parte del mundo.

Entre abril y mayo 2017 según encuesta de IPSOS del 51% de limeños que usaron taxi, un 26% lo hizo mediante la aplicación móvil (Gestión 2017b); desde que llegó la primera aplicación el 2012 se han incrementado las aplicaciones, existen más de 10 aplicaciones en la actualidad; hay una mayor competencia entre las aplicaciones para taxi, debido a que es fácil de replicar.

Tabla 4. Análisis tecnológico - Internet

VARIABLES	TENDENCIAS	Efecto en Uber	Estado
Acceso a internet vía dispositivos móviles	Incremento 25% en promedio en los últimos años	Posibilidad de tener más usuarios de la aplicación.	Oportunidad
Acceso al uso de <i>smartphone</i>	Hay 12,7 millones de <i>smartphone</i> en Perú y para el 2021 se duplicará.	Posibilidad de tener más usuarios de la aplicación.	Oportunidad
Usuarios que usan aplicaciones para taxi	El 25% de los usuarios de taxi usan aplicaciones	Posibilidad de incremento de usuarios	Oportunidad
Número de aplicaciones para taxi	El número de aplicaciones para taxis ha pasado de 1 a 10 en 6 años	Es una tecnología posible de replicar	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2018.

Se observa el aspecto tecnológico como oportunidad y la única amenaza podría ser las otras apps del mercado, aunque no igualan el nivel de desarrollo de la plataforma de Uber.

Antigüedad y características del parque automotor peruano

Las características del parque automotor que afectan el mercado son la cantidad de vehículos, la antigüedad y las condiciones de seguridad.

El parque automotor pasó de 2.286.000 unidades en el 2009 a 5.244.000, en el 2015, duplicando el número de unidades; siendo en mayor cantidad las importaciones de motocicletas, moto taxis y mini vanes (Contreras 2017). La antigüedad del parque automotor peruano es 22,5 años en el transporte público y 15,5 años en el privado, la edad promedio de los vehículos de Latinoamérica es de 14 años.

En América Latina se venden autos que no pasarían las pruebas de seguridad que se exigen los países desarrollados, en el Perú se han identificado 10 modelos de autos en esa situación; es la consecuencia de una legislación débil, que los importadores de autos toman ventaja mediante resquicios legales aun sabiendo que los autos no son seguros (El Comercio 2016).

Al respecto, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones prepara una norma técnica para mejorar la calidad de los vehículos que ingresan al Perú; lo básico que se requiere sistema de frenos ABS y por lo menos tres airbags, que sería una medida para disminuir las muertes en accidentes de tránsito por los bajos estándares de seguridad de los automóviles.

Tabla 5. Análisis tecnológico - Parque automotor

Variable	Tendencia	Efecto en Uber Perú	Estado
Número de vehículos del parque automotor	El número de vehículos se ha duplicado en 6 años	Posibilidad de brindar servicios que reduzcan congestión vehicular	Oportunidad
Antigüedad del parque automotor peruano	Está por encima del promedio de edad estimada en América Latina 14 años	Situación favorable para diferenciar el servicio mediante unidades relativamente nuevas	Oportunidad
Normas de seguridad en los vehículos	Vehículos no cumplen con normas internacionales	Bajos estándares de seguridad de los automóviles incrementan riesgos de accidentes de tránsito	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2018.

Se tiene como oportunidad la posibilidad de hacer un uso más eficiente de las vías con los servicios Uber Pool y reducir la antigüedad de los vehículos al solicitar como requisitos un máximo de años para brindar los servicios de traslado. Como amenaza se tiene los bajos estándares de seguridad solicitados a los vehículos para su ingreso al país que podrían ocasionar accidentes con graves consecuencias.

1.1.5 Entorno ecológico-ambiental

El 80% de la población de Lima considera que la contaminación ambiental generada por el parque automotor es el problema ambiental más grave; en los segmentos A / B lo considera el 78% la población percibe baja calidad de vida en la ciudad de Lima (Lima Cómo Vamos 2018). El Ministerio del Medio Ambiente para combatir la contaminación ambiental generada por el parque automotor mediante el Decreto Supremo N° 010-2017-MINAM, que rige desde el 01 de abril del 2018, establece el cambio de tecnología de EURO III a EURO IV (Ministerio del Ambiente 2018), para un mejor control del material particulado (PM2.5) y el dióxido de azufre (SO₂) que son los principales contaminantes del aire, como consecuencia se establece la prohibición de utilizar gasolina y gasoholes de alto octanaje de más de 50 ppm de azufre a nivel nacional.

En el país los fenómenos naturales se repiten con periodicidad (sismo, huayco, fenómeno El Niño); el fenómeno El Niño Costero se da cada 15 años, los huaycos en la Carretera Central se dan por lluvias excepcionales, teniéndose el cauce de las quebradas colmatado y viviendas en el cauce, lo que motiva grandes daños en la infraestructura. Por estar ubicado el país en una zona sísmica se da con frecuencia movimientos sísmicos de diferente magnitud en cualquier parte del país, teniendo como efecto alterar las actividades económicas de la región afectada. En la tabla 6 se detallan los efectos de lo expuesto.

Tabla 6. Análisis ambiental

Variables	Tendencia	Efecto en Uber Perú	Estado
La contaminación ambiental generada por el parque automotor es el principal problema relacionado con la gestión ambiental	El 74% de la población lo considera como el problema ambiental más grave	Posibilidades de resaltar cualidades favorables al medio ambiente en sus servicios (Uber Pool)	Oportunidad
Entrada en vigencia de normas de emisiones vehiculares EURO IV	Reducir sus emisiones hasta 90% de los contaminantes del aire como dióxido de azufre.	Diferenciación de servicios ambientalmente amigables	Oportunidad
Ocurrencia de fenómenos naturales	El fenómeno El Niño, los huaycos, los sismos se dan periódicamente en el país, según zona.	Posible afectación económica de los usuarios	Amenaza

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.1.6 Entorno legal

El proyecto de ley que regula a las Empresas Administradoras de Plataformas Tecnológicas de Intermediación del Servicio de Transporte Especial – Taxi (ver Anexo 2) ha sido aprobado por el Congreso, el cual contempla entre sus principales disposiciones las siguientes:

- La empresa debe estar inscrita en el Registro Nacional de Entidades Administradoras de Plataformas Tecnológicas a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones, por lo tanto debe tener RUC y domicilio fiscal.
- Los conductores deben tener licencia de conducir vigente, no tener antecedentes penales y judiciales, el vehículo debe contar con revisión técnica vehicular, recibirán capacitación por parte de la empresa cada seis meses como mínimo.
- La empresa debe mantener un registro actualizado de los conductores que prestan servicio por el aplicativo; se deben reportar de manera mensual la nómina de conductores al MTC que sirve como base de datos y control de vehículos a las autoridades y policía nacional del Perú.
- La empresa es responsable solidario administrativo ante cualquier siniestro, en cambio para el conductor si hay responsabilidad civil y penal.

Las compañías de seguros no se hacen responsables de la cobertura de siniestro en un taxi de aplicativo, por no contar con una póliza apropiada y con un SOAT de taxi en la mayoría de los casos; al respecto, Uber cuenta con una póliza que cubre los viajes de los pasajeros ante un accidente: gastos médicos, muerte accidental y discapacidad y responsabilidad civil ante terceras personas.

Tabla 7. Análisis legal

Variables	Tendencia	Efecto en Uber Perú	Estado
Proyecto de ley que Regula las Empresas Administradoras de Plataformas Tecnológicas de Intermediación del Servicio de Transporte Especial – Taxi y crea el Registro Nacional	La ley obligaría a las empresas a constituirse en Perú y que sus conductores estén autorizados para el servicio de taxi	Uber tendría que constituirse en Perú, tener licencia municipal y sus taxistas estar autorizados para efectuar servicio de taxi, perdería capacidad operativa ya que muchos de los conductores no tienen autorización	Amenaza
Reciente creación de seguros para taxis	Las empresas de plataformas tecnológicas ya han empezado tomar estos seguros	Uber ya firmó un seguro con Pacífico Seguros lo que brinda seguridad a sus clientes	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Análisis del sector

De acuerdo con Hax y Majluf (2004), el modelo con mayor influencia y más utilizado es el de las cinco fuerzas de Porter. Por otro lado, David (2013) afirma que el modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias.

Las cinco fuerzas de Porter son: poder de negociación de los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre competidores. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos y requerimientos de inversión (Hax & Majluf 2004).

Grado de atraktividad

El grado de atraktividad se determinará utilizando los factores del modelo de Porter adaptado por Hax y Majluf (2004).

Poder de negociación de los compradores o clientes

En el negocio de las plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de taxi, tenemos como compradores o clientes a las personas que acceden a la aplicación de la empresa para solicitar un servicio de taxi para trasladarse de un lugar a otro por una tarifa definida por la empresa. A continuación se presenta la matriz del grado de atracción:

Tabla 8. Atracción de la industria - Poder de negociación de pasajeros

Factores	Peso	Límite Inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	Valor
Número de compradores	40%	Escasos					5	Muchos	2,00
Disponibilidad de sustitutos para los servicios del sector	20%	Alta	1					Baja	0,20
Costo de cambio del comprador	20%	Bajo		2				Alto	0,40
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	20%	Alta		2				Baja	0,40
PROMEDIO PONDERADO									3,00

Fuente: Elaboración propia 2018.

El resultado corresponde a nivel medio de atraktividad, definido por un lado por el alto número de compradores lo que reduce su poder de negociación y por otro lado la alta posibilidad de cambiar hacia otros servicios como taxis informales o incluso utilizar su vehículo propio, que prácticamente equilibra el grado de atraktividad.

Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de la industria en el país vienen a ser los conductores ya que son los que brindarán directamente los servicios, y aquellas empresas que proporcionan software para que la plataforma tecnológica pueda operar, como son los sistemas de navegación, de geolocalización, mapas y bases de datos. Por otro lado, se tiene proveedores que ofrecen medios de pago como VISA, equipos informáticos y servicios como internet para la conectividad o proveedores de seguridad que examinen a los candidatos a conductores. También se tiene como proveedor a la empresa contratada por Uber para ofrecer seguros contra accidentes mientras se está haciendo uso de la aplicación. A continuación, se presenta el análisis de los distintos factores:

En la tabla 9 se evalúa el poder de negociación de los proveedores, siendo el grado de atraktividad obtenido mayor al promedio (3.30), debido principalmente a que se tienen muchos proveedores importantes que vienen a ser los conductores, quienes a su vez ofrecen mayor facilidad para su sustitución, lo que hace a la industria atractiva por el bajo poder de negociación de los proveedores.

Tabla 9. Atracción de la industria - Poder de negociación de los proveedores

Factores	Peso	Límite Inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	Valor
Número de proveedores importantes	20%	Escasos				4		Muchos	0,80
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	20%	Baja				4		Alta	0,80
Diferenciación o costo de cambio de los productos de los proveedores	20%	Alto			3			Bajo	0,60
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	10%	Alta			3			Baja	0,30
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	10%	Baja			3			Alta	0,30
Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio	10%	Alta		2				Baja	0,20
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	5%	Alta		2				Baja	0,10
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	5%	Pequeña				4		Grande	0,20
PROMEDIO PONDERADO									3.30

Fuente: Elaboración propia 2018.

La amenaza de los nuevos competidores

Si bien el desarrollo de una plataforma tecnológica no es difícil de replicar, se debe tener presente que para que el negocio sea rentable debe manejar una masa importante del mercado, donde es costoso atraer no solo a los usuarios o pasajeros con publicidad, promociones y descuentos sino también a los conductores con incentivos económicos y otros beneficios para generar fidelidad.

En la tabla 10 se asignan los valores a los factores para calificar la amenaza de nuevos competidores. Se observa que el grado de atracción de la industria en este caso es interesante (3,60) dado que la amenaza del ingreso de nuevos competidores se ve disminuida por aspectos como la economía de escala, la identificación de las marcas o el acceso a las tecnologías de punta, que son áreas en donde las empresas existentes ya han logrado desarrollar. Cabe resaltar que ello no implica que otras empresas no puedan ingresar al mercado, sino que el riesgo es menor.

Tabla 10. Atracción de la industria - Poder de nuevos competidores

Factores	Peso	Límite Inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	Valor
Economías de escala	20%	Bajas				4		Altas	0,80
Diferenciación del producto	20%	Baja			3			Alta	0,60
Identificación de marcas	20%	Baja				4		Alta	0,80
Costos de cambio para el cliente	10%	Bajos		2				Altos	0,20
Requerimiento de capital	10%	Bajos				4		Altos	0,40
Acceso a tecnología de punta	10%	Bajo				4		Alto	0,40
Experiencia y efectos del aprendizaje	10%	Bajo				4		Alto	0,40
PROMEDIO PONDERADO									3,60

Fuente: Elaboración propia 2018.

La amenaza de sustitutos

Los sustitutos más cercanos son los vehículos que ofrecen el servicio tradicional de taxi, cuyos precios son muy competitivos dado que los conductores no tienen que pagar un porcentaje de sus ingresos como en el caso del uso de las plataformas. Sin embargo, presentan una menor calidad en el servicio que ofrecen, dado que en la mayoría de los casos los autos no presentan buenas condiciones de mantenimiento, nivel de limpieza o los conductores no brindan un buen trato al pasajero, además significan un mayor riesgo al no disponer de los datos de la ruta y del conductor.

La oferta de taxis es bastante alta, incluso se dice que en Lima hay más taxis de lo que se necesitan, siendo responsables del 72% de la congestión vehicular (El Comercio 2015). Se tienen registrados 88.438 unidades a diciembre de 2016 y en el Callao se tienen 29.763 (Lima Cómo Vamos 2017). Se estima, que el número de taxis informales estaría alrededor de 100.000 unidades. En la siguiente tabla se muestran los valores asignados a cada uno de los factores:

Tabla 11. Atracción de la industria - Poder de sustitutos

Factores	Peso	Límite Inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	Valor
Disponibilidad de sustitutos cercanos	40%	Alta		2				Baja	0,80
Costos de cambio del usuario	20%	Bajos	1					Altos	0,20
Rentabilidad y agresividad del productor del sustituto	20%	Alta		2				Baja	0,40
Valor – precio del sustituto (Calidad)	20%	Alto				4		Baja	0,80
PROMEDIO PONDERADO									2,20

Fuente: Elaboración propia 2018.

En cuanto a esta amenaza la industria se presenta poco atractiva (2,20), debido a la facilidad de contar con un servicio sustituto de un precio bastante competitivo.

Intensidad de la rivalidad entre competidores

Las empresas que ofrecen el servicio de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de taxi son relativamente pocas, se pueden mencionar Uber, Cabify, Easy Taxi, Taxi Beat y Chapataxi. De estas, la empresa que lidera el mercado es Uber con aproximadamente el 50% de participación del mercado y la otra mitad se distribuye en el resto de las empresas.

De acuerdo con lo señalado por el Country Manager de Cabify Perú (Inga 2018), el mercado se encuentra en una segunda etapa, en la cual las empresas teniendo una base de conductores y pasajeros, apuntan a captar nuevos segmentos de mercado, se dice que han entrado a una “guerra” para captar nuevos usuarios. En la tabla siguiente se muestran los valores asignados a cada uno de los factores que afecta el grado de atracción:

Tabla 12. Atracción de la industria respecto a la intensidad de la rivalidad entre competidores

Factores	Peso	Límite Inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	Valor
Concentración y equilibrio entre competidores	30%	Importante				4		Poco Importante	1,20
Crecimiento de la industria	20%	Lento				4		Rápido	0,80
Costo fijo	20%	Altos		2				Bajos	0,40
Diferenciación del producto	10%	Alta		2				Baja	0,20
Intereses estratégicos corporativos	20%	Altos		2				Bajos	0,40
PROMEDIO PONDERADO									3,0

Fuente: Elaboración propia 2018.

El resultado (3,0) muestra que el nivel de rivalidad en el mercado no ha llegado a su punto más alto; sin embargo, se acerca al punto medio con una tendencia a ir reduciendo en su nivel de atracción, dado que el equilibrio entre los competidores irá creciendo dado el incremento de la participación de los competidores que siguen al líder y la industria crecerá a un ritmo más lento.

Matriz de Perfil Competitivo

La Matriz de Perfil Competitivo considera como principales factores de la industria la participación del mercado y la calidad del servicio, razón por la cual se ha asignado el mayor peso a estas variables, sumando entre ambas el 40% del total. Por otro lado, se ha considerado las cuatro empresas que tienen mayor participación en el mercado, que son Uber, Taxi Beat, Easy y Cabify.

Como se puede observar en la tabla 13, el mayor puntaje lo obtiene la empresa Uber, lo que significa que es la que presenta una mejor posición en el mercado. Solo un factor de esta empresa muestra la posición más desfavorable respecto a la competencia, que es el precio.

Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE

El objetivo del análisis PESTEL es identificar las oportunidades y amenazas para la industria y ver cómo afecta a la empresa, para lo cual se utiliza la Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE, que consiste en asignar una ponderación a las oportunidades y amenazas en función a la relevancia que tiene cada factor en la industria donde participa la empresa, en base a un valor relativo de cada una de ellas que suman en total 1 y asignar una calificación entre 1 y 4 para indicar que tan eficientemente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor. En la tabla 14 se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE.

Tabla 13. Matriz de Perfil Competitivo

Factores Críticos para el éxito	Ponderación	UBER		TAXI BEAT		EASY		CABIFY	
		Calificación	Puntaje ponderado	Calificación	Puntaje ponderado	Calificación	Puntaje ponderado	Calificación	Puntaje ponderado
Participación del mercado	20%	4	0,80	3	0,60	2	0,40	1	0,20
Calidad del Servicio	20%	4	0,80	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Marketing y Publicidad	15%	3	0,45	2	0,30	2	0,30	3	0,45
Manejo de la marca	15%	4	0,60	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Diversificación de productos	10%	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Competitividad de precios	10%	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Expansión Nacional	10%	4	0,40	2	0,20	4	0,40	2	0,20
TOTAL			3,75		2,85		2,85		2,50

Nota. Fortaleza principal: 4. Fortaleza menor: 3. Debilidad menor: 2. Debilidad principal: 1.
Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Externos Clave	Ponderación Industria	Calificación Empresa	Calificación Ponderada
Oportunidades			
1.Políticas Nacionales de Largo plazo garantizan estabilidad económica	0,03	3	0,09
2.Inestabilidad Política	0,03	3	0,09
3.Proyección PBI 4% para los siguientes años	0,03	3	0,09
4.Tipo de Cambio Estable	0,03	3	0,09
5.Ingreso Promedio Mensual del área urbana con tendencia creciente	0,04	3	0,12
6.Sector A,B,C es el 71% de la población de Lima Metropolitana	0,07	2	0,14
7.Aumento del Poder adquisitivo de los Consumidores	0,04	3	0,12
8.Aumento de población de 25 años a más	0,04	3	0,12
9.Aumento de la población de adultos mayores	0,06	3	0,18
10.Entre los que toman taxi, existe un 49,8% NSC A/B y 89% NSE C que toma taxi en la calle	0,07	2	0,14
11.Incremento del acceso a internet vía dispositivos móviles	0,07	3	0,21
12.Incremento de <i>smartphone</i> en los usuarios de teléfonos móviles	0,06	3	0,18
13.Incremento de usuarios que usan aplicaciones para taxi	0,08	3	0,24
14.La antigüedad del parque automotor está por encima de América Latina	0,03	3	0,09
15.El número de unidades del parque automotor se ha duplicado en 6 años	0,03	3	0,09
16.La contaminación ambiental generada por el parque automotor es el principal problema ambiental de la ciudad de Lima	0,02	3	0,06
17.Entrada en vigencia de las normas de emisiones vehiculares Euro IV	0,02	2	0,04
18.Reciente creación de seguros para taxi	0,03	3	0,09
Amenazas			
1.Incremento de casos de violación por conductores de taxis de aplicaciones	0,05	2	0,10
2.Incremento en el número de aplicaciones de taxi	0,06	3	0,18
3.Las normas de seguridad de los automóviles están por debajo a lo exigido en los países desarrollados	0,02	3	0,06
4. Ocurrencia de Fenómenos Naturales	0,04	2	0,08
5.Proyecto de ley que regula las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial – taxi y crea el registro nacional	0,05	3	0,15
Totales	1		2,75

Fuente: Elaboración propia 2018.

Conclusiones

La ponderación indica la relevancia que tiene cada factor para alcanzar el éxito en la industria (David

2013) en la que participa la empresa, destacando como oportunidades la importante proporción que significa los segmentos A, B y C respecto al total de la población y el incremento de usuarios que utilizan aplicaciones de taxi, mientras que en las amenazas resalta el incremento de las aplicaciones de taxi y el aumento de los casos de violación por conductores de aplicaciones de taxi.

La puntuación ponderada obtenida es de 2,75, lo que muestra que la empresa Uber a través de sus estrategias responde a las oportunidades y amenazas del mercado por encima del promedio; sin embargo, analizando cada uno de los factores se podrá establecer si será necesario fortalecer algunas estrategias y desarrollar otras nuevas para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Capítulo III. Análisis interno

En este capítulo se analizarán las fortalezas y debilidades de la empresa en el Perú para identificar su ventaja competitiva. Esto se realizará mediante el análisis de las áreas funcionales: administración, *marketing*, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, recursos humanos, tecnologías, investigación y desarrollo. Luego se presentará la cadena de valor para analizar las actividades de la empresa y los aspectos que generan valor. También se presenta la Matriz EFI donde se evalúan las fortalezas y debilidades más importantes que se han identificado y se les asigna un peso para encontrar un valor de la fortaleza interna.

1. Modelo de negocio

Presentamos el modelo de negocio con el modelo CANVAS en el Gráfico 1. Modelo Canvas para Uber, llamado también Lienzo de modelo de negocio, proviene del libro “Generación de modelos de negocio” (*Business Model Generation*) escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur (2011). El modelo reflexiona sobre 9 puntos: Segmento de clientes, Propuesta de Valor, Canales, Relación con clientes, Flujo de ingresos, Recursos Clave, Actividades Clave, Asociados Clave y Estructura de Costos.

Uber crea y mantiene la plataforma que permite conectar a sus clientes con sus conductores, ambos poseen *smartphones* y buscan eficiencia operacional y seguridad en las transacciones.

La propuesta de valor para el cliente usuario es proveer un servicio de transporte con bajo tiempo de espera al menor precio posible que sea seguro y confiable, un elemento diferenciador es la tarifa dinámica que varía el precio del servicio dependiendo de la oferta y demanda en el momento. La propuesta de valor para los conductores es conectarlos con el mayor número de clientes, que les permita generar ingresos y flexibilidad en el horario de trabajo.

2. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

Administración o Gerencia

La cultura gerencial de Uber podría resumirse en el manejo de datos en tiempo real, personal empoderado, fidelidad con la marca, estar vigilantes del contexto del país y la diversificación de servicios en corto tiempo (Chacón 2016).

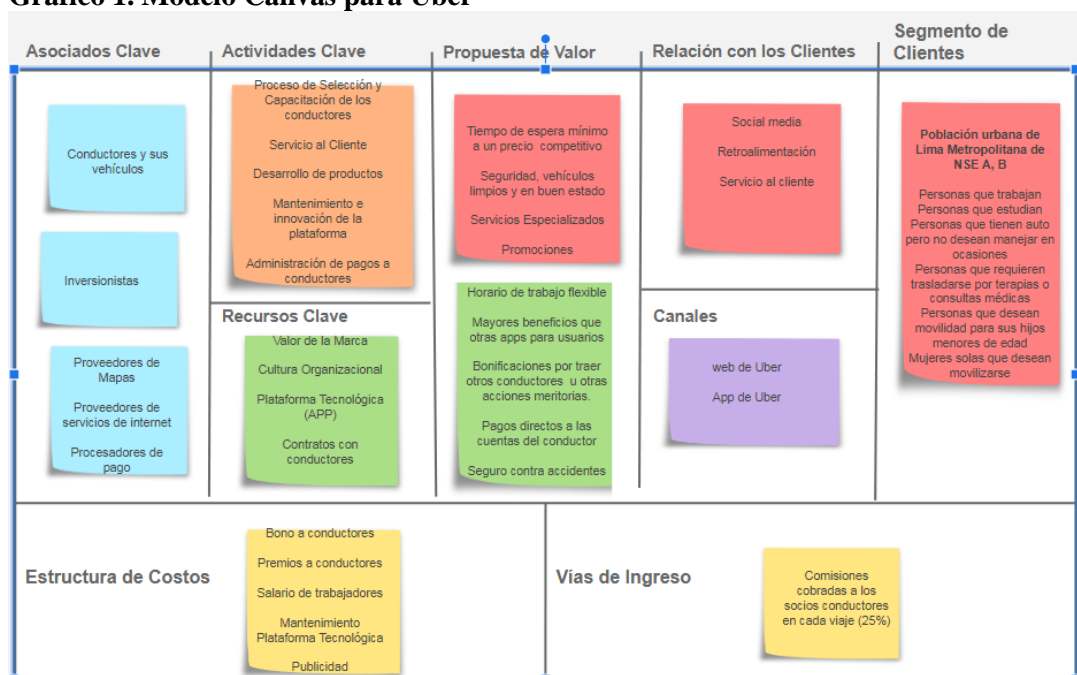
La misión se define en su página web oficial de una manera muy concisa, pero a la vez muy potente: “Llevar el transporte para todos a todas partes”. Si bien no se encuentra una visión

definida de manera explícita se señala que el desafío de la empresa es «lograr que el transporte sea más seguro, con vehículos autónomos, conectar a clientes con rápidas entregas de comida a domicilio a través de Uber Eats y reducir la congestión vehicular en las ciudades» (Uber Newsroom 2018b: segundo párrafo).

Por otro lado, el liderazgo de la empresa es ejercido por su CEO Dara Khosrowashi y un equipo de ejecutivos de gran trayectoria de diversos orígenes y experiencia que encabezan las distintas unidades de la empresa. Si bien no se cuenta con un organigrama a disposición, se tiene la relación de las principales divisiones orgánicas de la empresa, donde es posible evidenciar el énfasis en aspectos claves que forman parte de la cultura de la empresa, como es la innovación reflejada en la existencia de dos unidades, que son la Vicepresidencia de Nuevas Modalidades y la Vicepresidencia de *UberEverything*. Asimismo, se puede apreciar la preponderancia del aspecto tecnológico a través de la existencia de la Dirección del Grupo de Tecnologías Avanzadas adicionalmente a la Oficina de Tecnología y por otro lado la existencia de una Oficina de Diversidad e Inclusión nos confirma el fondo de su misión, “un servicio para todos”.

En el Perú, la empresa está a cargo de su Gerente General, Ricardo Correa, cuyo estilo de liderazgo está definido por la generación de confianza, humildad, horizontalidad y apertura al cambio (Gestión 2017c). Sostiene que la misión de la empresa es “movilizar a todos los peruanos en Uber” (Revista Ganamas 2017).

Gráfico 1. Modelo Canvas para Uber



Fuente: Elaboración propia 2018.

Marketing

La estrategia de posicionamiento de la empresa se concentra en “la confianza”, como se puede apreciar de la publicidad que se realiza a través de radio, televisión e internet. Según señala la empresa, realizan una revisión de los antecedentes de los conductores a través de una empresa de seguridad especializada y últimamente ha contratado el seguro contra accidentes que cubre a los conductores y pasajeros ante una eventualidad. Dentro de los requisitos que pide a sus conductores está el certificado de antecedentes penales.

En cuanto a su política de precios, utiliza un mecanismo de precios dinámicos en función a la demanda y la oferta del servicio, lo cual permite ofrecer un servicio rápido una vez logrado el equilibrio del mercado y a la vez obtener una autorregulación del precio. Un mecanismo indirecto de reducción de precios es el servicio que ofrece Uber Pool, mediante el cual varios usuarios pueden tomar el mismo vehículo, modalidad que inicialmente consistía en que el conductor recogía a cada pasajero en su punto de origen, lo cual actualmente ha “evolucionado” a un sistema que asigna un punto de recojo en el que no se camina más de 100 metros, haciendo de esta manera que el servicio sea más eficiente.

Por otro lado, las alianzas que viene realizando Uber con otras empresas le permite ampliar sus canales de distribución del servicio, como son centros comerciales, bancos, cines, empresas de telefonía o incluso grandes eventos. Esto favorece tanto a clientes como a los conductores.

Para los conductores, Uber también ofrece seguridad con la contratación de la póliza con Pacífico Seguros (responsabilidad civil, gastos médicos y muerte accidental o discapacidad). Se ofrece libertad de horario y de elegir la solicitud del servicio que desea atender.

También se ofrecen promociones que tienen como objetivo a los usuarios y conductores. Las promociones son de diverso tipo y se renuevan constantemente, incluyendo las siguientes: comisiones por captar nuevos conductores; mejora de la tarifa del conductor (multiplicador garantizado por zonas y horarios); bonos por metas para conductores, descuentos por los primeros viajes o en fechas especiales, uso de tarjetas de crédito; y sorteos por registrarse en la aplicación.

Finanzas y contabilidad

Si bien no se dispone de cifras económicas de la empresa en el Perú, la información a nivel global nos permite inferir de alguna manera su situación financiera o la tendencia a seguir en el manejo de los recursos, considerando que la evolución en el desarrollo del mercado y estrategias de

promoción y *marketing* son relativamente similares.

Uber es una empresa que ha crecido de manera vertiginosa a nivel mundial, a solo un año de haber iniciado operaciones era valorizada en US\$ 60 millones, luego de dos años en el 2013 se valorizaba en US\$ 3.000 millones, en el 2014 en US\$ 18.000 millones, en el 2015 en US\$ 51.000 millones (Moon 2015) y en el 2018 estaría alcanzando un valor de US\$ 62.000 millones.

Este crecimiento en su valor ha sido acompañado en un incremento en sus ingresos brutos, como lo demuestran las cifras siguientes: en el año 2014 estos fueron US\$ 2.390 millones y en el primer semestre de 2015 ya se tenía ingresos por US\$ 3.630 millones. La misma tendencia mostró sus ingresos netos, después de pagar la comisión a los conductores, pero antes de costos, que pasaron de US\$ 495,3 millones en el 2014 a US\$ 662,3 millones solo en la primera mitad del año 2015.

Sin embargo, estas cifras también han ido acompañadas de un rápido crecimiento de los gastos, compuesto por el incremento sustancial en ventas y *marketing*, gastos operativos y apoyo, gastos generales y administrativos, así como los gastos en investigación y desarrollo. La mayor proporción de crecimiento de los gastos en relación a los ingresos ha hecho que las pérdidas pasen de US\$ 671,4 millones en todo el 2014 a US\$ 987,2 millones en el primer semestre de 2015.

En el 2018, la empresa ha reducido sus pérdidas a la mitad con un crecimiento en sus reservas de viaje de 51% en el primer trimestre respecto al mismo período del 2017, subiendo de US\$ 7.500 millones a US\$ 11.300 millones. Sus ingresos netos dieron un salto de US\$ 1.500 millones a US\$ 2.600 millones. Finalmente, la empresa reporta una ganancia extraordinaria de US\$ 2.500 millones que proviene principalmente de la venta de sus unidades de negocio en Rusia y en el Sudeste Asiático (Agencia Reuters 2018).

Producción y operaciones

La producción de servicios de Uber es altamente automatizada, se da a través de su plataforma tecnológica, la cual procesa la solicitud de un cliente realizando una búsqueda de conductores cerca al punto de partida del servicio solicitado, una vez ubicado el conductor se le remite la solicitud, la cual podrá aceptar o rechazarla, en caso se acepte deberá asistir al punto de recojo y realizar el traslado del pasajero. Culminado el servicio se realiza el cobro ya sea en efectivo o a través un medio de pago electrónico.

El proceso descrito es para Uber X; en el caso de Uber Pool, luego de que el usuario hace la

solicitud el sistema identifica otras solicitudes cercanas y asigna un punto de recojo que no exceda una distancia de más de 100 metros desde la ubicación de la solicitud, para luego realizar el traslado y el pago correspondiente.

La calidad del servicio se evalúa mediante la aplicación, registrando la opinión del usuario respecto al servicio recibido, de esta manera se lleva un control del servicio ofrecido por cada conductor, permitiendo a aquellos con las mejores calificaciones participar en Uber VIP que está orientado a los mejores conductores y usuarios.

Recursos Humanos

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización (D'Alessio 2008), por lo que Uber tiene una clara cultura organizacional en lo que respecta a su personal, la cual se refleja del propósito de su Oficina de Inclusión y Diversidad: «Construir una cultura de trabajo donde equipos inclusivos y radicalmente diversos conducen la innovación, el crecimiento acelerado y construyen una cultura de trabajo y sistemas donde todos los empleados tienen la oportunidad de superarse y crecer a su más alto potencial» (Uber Newsroom 2018c: primer párrafo).

La empresa tiene aproximadamente 12.000 empleados a nivel global, de los cuales el 36% son mujeres y poco más de la mitad están en Estados Unidos, el resto está ubicado en sus sedes alrededor del mundo (Gestión 2017d). En Latinoamérica, las mujeres representan el 47,1% (El Financiero 2018), existiendo mayor paridad que a nivel global.

En cuanto a su estrategia general de recursos humanos tienen previsto lanzar nuevos programas de liderazgo para mujeres y grupos insuficientemente representados, talleres de diversidad e inclusión. Asimismo, se ha generado la creación de comunidades que representan a los distintos grupos como la Comunidad Uber para empleados con discapacidades, para promover la inclusión socioeconómica, para empleados asiáticos, para latinos, para empleados de raza negra, para inmigrantes, para promover la inclusión LGBT, entre otros, los que ya cuentan con cerca de 7.000 empleados agrupados en estas comunidades.

La empresa tiene como propósito ser el lugar de trabajo más inclusivo del mundo, siendo la diversidad e inclusión un punto central en la estrategia general.

En el Perú, de acuerdo con lo expresado por su Gerente General, Ricardo Correa, el estilo de liderazgo es muy horizontal generando una relación de confianza y autenticidad, con una visión que inspire a su personal a tener el mismo objetivo sobre todo tratándose de un equipo bastante

joven. Los empleados de la empresa tienen un promedio de 27 años (Pymex 2018). Asimismo, dicho representante, en una entrevista para El Comercio, refirió tener decenas de miles de conductores (Inga 2017). Esto también se menciona en el Diario Gestión: «En Perú, son decenas de miles de conductores hombres, pero solo cientos de mujeres conductoras que usan ese aplicativo, no llegan ni a 1000 usuarias» (Gestión 2018: tercer párrafo).

Tecnologías, investigación y desarrollo

La empresa Uber Technologies Inc. ofrece sus servicios a través de una aplicación que se puede descargar de un *smartphone* para asignar conductores a los usuarios para que puedan trasladarse hacia su destino. El uso de la tecnología es intenso para administrar sus servicios, debiendo contar con información en tiempo real y procesar grandes volúmenes de datos.

La empresa a nivel internacional mantiene un importante presupuesto para innovación y desarrollo, a fin de seguir liderando el mercado con soluciones cada vez más novedosas respecto a las posibilidades de traslado tanto de personas como de objetos. Un ejemplo de ello son los autos autónomos con el uso de inteligencia artificial, los vehículos voladores (Uber Air) y los patines eléctricos, estando los dos primeros en etapa de prueba y el último ya se encuentra operando en Estados Unidos, España y otros países de Europa.

La empresa es una de las más innovadoras a nivel mundial, ocupa el tercer lugar en el *ranking* del 2017, después de Amazon y Google (Fast Company 2018).

En el Perú, los esfuerzos de innovación se centran en el diseño de promociones, campañas, alianzas estratégicas y otras estrategias de *marketing*, dado que no se tiene la administración de la aplicación para realizar modificaciones de tipo tecnológico.

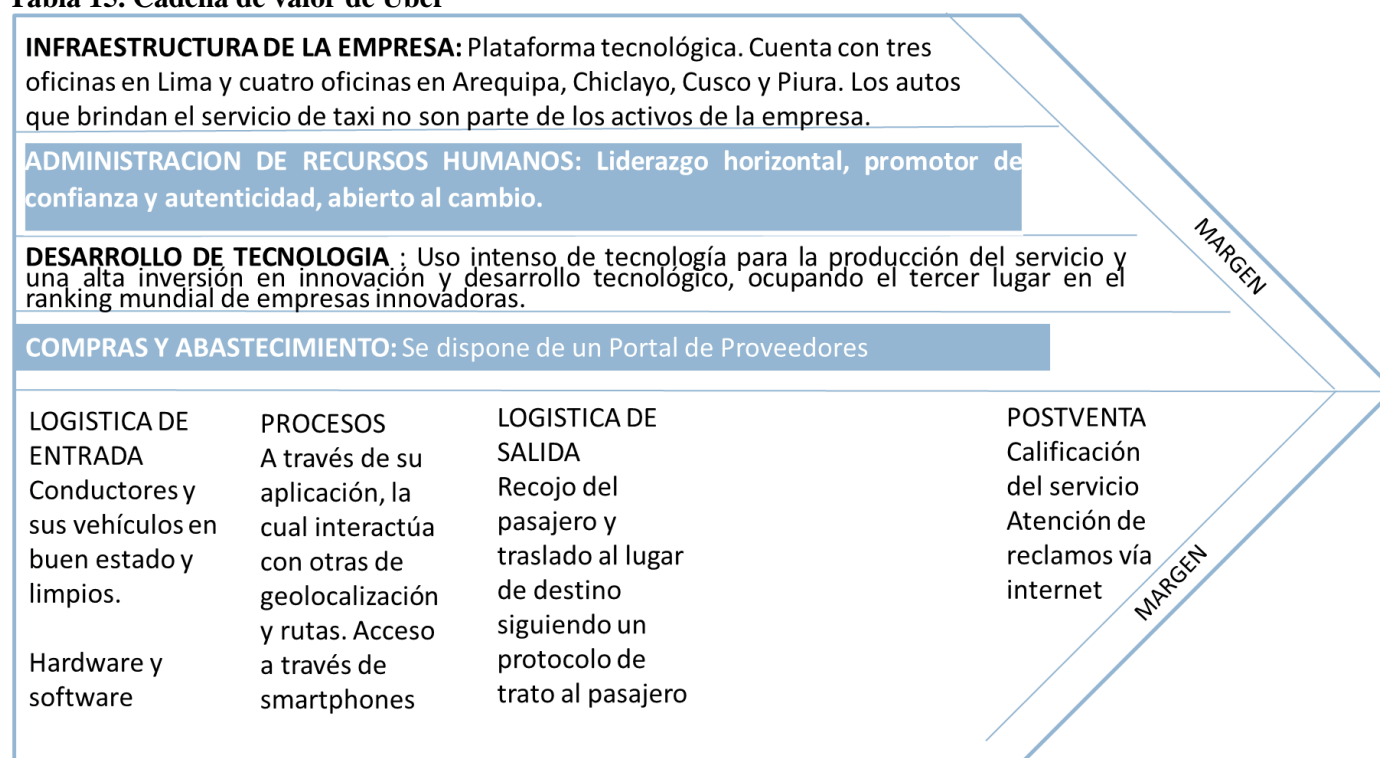
3. Evaluación de la cadena de valor

Una característica esencial de la cadena de valor de Uber, como uno de sus eslabones más importantes que agrega valor, es proveer un servicio de transporte con corto tiempo de espera al

menor costo posible, con vehículos en buen estado y limpios, los cuales no pertenecen a la empresa ni tampoco es exclusivo para el servicio que se brinda, se da en el marco de la economía colaborativa. Uno de los desafíos de la empresa es lograr controlar este componente para que sea una ventaja competitiva sólida.

Por otro lado, es importante que la calidad del servicio sea lo esperado por el cliente y que se mantenga el aplicativo en constante innovación, a fin de dar mayor valor a los usuarios y conductores. La cadena de valor de Uber se puede apreciar en la tabla 15.

Tabla 15. Cadena de valor de Uber



Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Matriz VRIO y ventaja competitiva

Los recursos internos de una empresa generan una ventaja competitiva si son valiosos, raros o poco comunes, difíciles de imitar y la organización utiliza los recursos, según se ve en la tabla 16, Matriz VRIO.

Tabla 16. Matriz VRIO

Recursos / Capacidad	Valor - V	Raro - R	Inimitable - I	Usado Organización - O	Implicaciones Competitivas Capacidad
TALENTO					
Directivos y personal <i>know-how</i> del conocimiento	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Capacidad de Innovar	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
PROCESO					
Proceso básico de comunicación de la plataforma	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Selección de Conductores	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Calidad en el servicio	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
RECURSOS					
Valor de la Marca	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenida
Tecnología e Investigación	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Software utilizado a Nivel Mundial	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Cultura Organizacional	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenida

Fuente: Elaboración propia 2018.

En la tabla de la Matriz VRIO muestra que el valor de la marca y la cultura organizacional constituyen ventajas competitivas sostenidas que le permiten diferenciarse de sus competidores.

Si bien Uber se ha caracterizado por su capacidad para innovar, la competencia también lo puede realizar, tal como lo viene haciendo Cabify por lo que consideramos paridad competitiva.

5. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI Perú

La Matriz EFI es un resumen del análisis interno de la empresa, evalúa las fortalezas y debilidades más importantes asignando un peso y valores de 1 al 4, escala en la que 1 significa una debilidad importante y 4 significa una fortaleza importante (David 2013). Para la empresa Uber se obtiene un promedio ponderado de 3,14 que significa una posición interna fuerte.

El detalle del puntaje asignado por cada una de las fortalezas y debilidades encontradas se muestra en la tabla 17.

Tabla 17. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores Internos Claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
1. Estilo de gerencia es generador de confianza, horizontal y abierto al cambio	0,05	3	0,15
2. Tiene el 50% de participación en el mercado de apps (Gestión 2017a)	0,09	4	0,36
3. Se ofrece un buen servicio con autos en buen estado y una atención cordial	0,08	4	0,32
4. Dispone de un sistema de autorregulación de la oferta y demanda del servicio que permite mantener el tiempo de respuesta (tarifa dinámica)	0,05	3	0,15
5. Tiene una oferta diversificada de Productos (Uber X, Pool, Black)	0,07	4	0,28
6. Cuenta con una marca bien posicionada en el mercado	0,09	4	0,36
7. El servicio que ofrecen los conductores está cubierto por una póliza de seguro con Pacífico Seguros (responsabilidad civil, gastos médicos y muerte accidental o discapacidad)	0,04	3	0,12
8. Dispone de experiencia en el mercado nacional (Lima y provincias)	0,06	4	0,24
9. Tiene alianzas con empresas importantes (bancos, aseguradoras, cines)	0,03	3	0,09
10. Plataforma bien diseñada	0,06	4	0,24
11. Fue la tercera empresa más innovadora del mundo en el <i>ranking</i> 2017	0,09	4	0,36
Debilidades			
1. Precios dinámicos pueden llegar a ser muy altos ante una sobre demanda	0,05	1	0,05
2. Se aceptan autos con 10 años de antigüedad	0,05	3	0,15
3. Se requiere de un <i>smartphone</i> para cargar la aplicación	0,03	2	0,06
4. Maneja información personal y de lugares visitados	0,03	2	0,06
5. El modelo de gestión se puede copiar	0,06	1	0,06
6. Menor ganancia para el conductor por el pago de la comisión	0,03	2	0,06
7. La evaluación de los conductores se realiza únicamente en línea	0,04	1	0,04
Total	1,00		3,15

Fuente: Elaboración propia 2018.

Respecto a los procesos, Uber debe poner énfasis a la selección de conductores, lo que puede constituir un mecanismo diferenciador de las otras plataformas y contribuirá a prestar un servicio de calidad.

6. Determinación de estrategia genérica

Considerando que el mercado se encuentra en expansión debido al incremento del uso del servicio

de taxi mediante aplicaciones y la empresa cuenta con una marca que representa una ventaja competitiva sostenida de acuerdo al análisis de la matriz VRIO (tabla 16), resulta atractivo explotar segmentos de mercado específicos utilizando la capacidad de innovación para desarrollar nuevos servicios, de acuerdo a la fortaleza 11 identificada en la matriz EFI (tabla 17).

Michael Porter establece cinco estrategias genéricas agrupadas en tres tipos que son: Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque. De estas estrategias, la que más se adecua a la empresa y su entorno sería la estrategia de Enfoque, de acuerdo a lo señalado por David (2013) “El éxito de las estrategias de enfoque depende de que el segmento de la industria tenga las dimensiones suficientes, un buen potencial de crecimiento y que no sea crucial para que los principales competidores logren buenos resultados” (Fred. R. David, 2013, pag. 152).

La estrategia de Enfoque considera dos tipos que son: Enfoque – Bajo costo y Enfoque – Mejor valor. El liderazgo en costos bajos se descarta por no ajustarse al posicionamiento de la empresa en el mercado, dado que la empresa dispone de otras fortalezas que permitirían aplicar con éxito una estrategia de “Enfoque – Mejor valor”. La estrategia de “Enfoque – Mejor valor” consiste en ofrecer servicios a un segmento específico o nicho a precios más altos, pero con mayores beneficios, lo que hace que la percepción de estas ofertas tenga “mayor valor, a esta estrategia se le conoce también como “diferenciación enfocada” (David 2013).

7. Conclusiones

Uber es una de las más importantes *startups* de los últimos tiempos, se basa en la economía colaborativa y obtiene elevadas ganancias a pesar de no contar con los activos que ofrece o que requiere para brindar el servicio. Hasta el momento, en Perú no existe regulación sobre este tipo de empresa, pero ya se cuenta con un proyecto de ley aprobado para tal fin. Las principales conclusiones de este capítulo son:

- Según la cadena de valor, lo importante es mantener en buen estado los vehículos que brindan el servicio y el aplicativo.
- En la Matriz EFI se ha encontrado un valor de 3,15, lo que refleja una posición interna fuerte de la empresa, siendo relevante su participación en el mercado, el posicionamiento de la marca y su capacidad innovadora.
- En el análisis VRIO se determinó que Uber tiene dos ventajas competitivas sostenidas: el valor de la marca y la cultura organizacional.
- La estrategia genérica es la de “enfoco en el mejor valor” o “diferenciación enfocada”.

Capítulo IV. Estudio de mercado

En este capítulo se explicará cómo se ha desarrollado el estudio de mercado, los principales resultados obtenidos y los datos que se han utilizado para el análisis y cuantificación de la demanda.

1. Encuestas a usuarios del servicio

1.1 Objetivos

Objetivo general

Identificar la demanda de los nuevos servicios propuestos.

Objetivos específicos

- Determinar la aceptación del precio para los nuevos servicios propuestos.
- Identificar atributos más valorados por los usuarios de los servicios.
- Determinar frecuencia de uso del servicio de taxi.
- Determinar gasto promedio por servicio de taxi.

1.2 Metodología

- **Ámbito:** Se tomó como ámbito personas mayores de edad con residencia en los distritos de Miraflores, la Molina, San Isidro, San Borja y Surco de Lima Metropolitana, que son los distritos propuestos para los nuevos servicios, dado que concentran un mayor porcentaje de población de los NSE A y B (APEIM 2017), y son el público que mayormente utiliza servicios de taxi por aplicativo.
- **Tamaño de la muestra:** La población total de los distritos elegidos es mayor a 10,000 habitantes por lo que se usará la fórmula para una población finita:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{d^2}$$

Donde

n: Tamaño de la muestra

Nivel de Confianza 95%, entonces corresponde un Z : 1.96

p: proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia, se estima en 0.5

q: proporción aproximada del fenómeno en estudio en la población de referencia que no presenta el fenómeno en estudio se estima en 0.5

d: nivel de precisión absoluta= 5%

Aplicando la fórmula obtenemos que la muestra es de 384 encuestas y se obtuvieron 410 encuestas.

1.3 Conclusiones del estudio de mercado

Respecto de los objetivos específicos trazados se ha obtenido lo siguiente:

- a) Determinación de la aceptación de los servicios propuestos

Para este punto se han tenido en cuenta todas las respuestas obtenidas.

Tabla 18. Determinación de la aceptación y precios de los servicios propuestos

Servicio	Aceptación
Taxi por aplicativo para damas y menores de edad con conductores mujeres	91%
Taxi por aplicativo para personas con discapacidad con atención especial	94%
Taxi por aplicativo para adultos mayores	94%

Fuente: Elaboración propia 2019.

De la tabla anterior, concluimos que los servicios tienen una gran aceptación, siempre mayor a 90%.

- c) Identificar atributos más valorados por los usuarios de los servicios

Para este punto se pidió que valoraran atributos de los servicios propuestos calificándolos como Nada Importante (1), Poco importante (2), Moderadamente importante (3), Bastante importante (4) o Muy importante (5). Los atributos mejor valorados se muestran en las tablas siguientes:

Tabla 19. Atributos mejor valorados para el servicio de damas

Atributo	Promedio ponderado
Conductor verificado respecto a antecedentes policiales y penales	4,61
Conductor evaluado psicológicamente	4,55
Vidrios de vehículo con láminas de seguridad	4,1
Vehículo cuenta con cámara de video que transmite a un celular previamente determinado	4,08

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 20. Atributos mejor valorados para el servicio de discapacitados

Atributo	Promedio ponderado
Conductor verificado respecto a antecedentes policiales y penales	4,55
Conductor evaluado psicológicamente	4,48
Conductor asiste a pasajero para subir y bajar del vehículo	4,15
Vehículo con espacio para silla de ruedas o muletas	4,23

Fuente: Elaboración propia 2019.

Tabla 21. Atributos mejor valorados para el servicio de adultos mayores

Atributo	Promedio ponderado
Conductor evaluado psicológicamente	4,52
Conductor verificado respecto a antecedentes policiales y penales	4,62
El conductor asiste al pasajero a subir y bajar del vehículo	4,29

Fuente: Elaboración propia 2019.

De las tablas anteriores vemos que se prioriza el tema de seguridad y las facilidades propuestas.

d) Determinar frecuencia de uso del servicio de taxi

La mayor frecuencia se dio en el rango de 1 a 3 veces por semana con un 55%.

e) Determinar gasto promedio por servicio de taxi

La mayor frecuencia se dio en el intervalo de 11 a 15 soles con un 37%.

1.4 Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda se ha considerado a los distritos de la zona 7 según clasificación de APEIM (2017), debido a que el 78,9% de su población pertenece a los NSE A y B, que es la población a quienes se dirigen los servicios. Los distritos son: San Isidro, San Borja, Miraflores, La Molina y Surco. Asimismo, se han tomado los datos de los Censos Nacionales 2017 (población, discapacitados) (INEI 2018a).

De las encuestas hemos tomado como frecuencia de viaje semanal 3 viajes/semana y el gasto promedio en servicio normal se considera de S/ 13,00.

a) Para el servicio de taxi por aplicativo para damas y menores de edad con conductores mujeres
Del censo de población de 2017 (INEI 2018a) se tiene que en los distritos seleccionados y en los NSE A y B hay 252.563 mujeres de 15 a más años.

De las encuestas se obtiene que un 91% está dispuesto a pagar un 30% adicional de la tarifa y un 72% ya viene utilizando el aplicativo de Uber, se considera entonces un 19% (91%-72%) que podría captar la empresa., al considerar que los que están dispuestos a pagar la tarifa adicional podrían usar el nuevo servicio para ellos y/o sus familiares.

b) Para el servicio de taxi por aplicativo para personas con discapacidad con atención especial

Del censo de población de 2017 (INEI 2018a) se tiene que en los distritos seleccionados y en

los NSE A y B hay 13.079 discapacitados por movilidad.

De las encuestas se obtiene que un 94% de personas están dispuestas a pagar un 15% adicional de la tarifa y un 75% ya viene utilizando el aplicativo de Uber, se considera entonces un 19% que podría captar la empresa (94%-75%), al considerar que los que están dispuestos a pagar la tarifa adicional usen el nuevo servicio para ellos y/o sus familiares.

De lo anterior, se tiene que la demanda por atender en los servicios propuestos es la que se muestra en la tabla 22:

Tabla 22. Estimación de la demanda potencial

Servicio	Población objetivo	Aceptan incremento	Demanda Potencial	Potenciales Usuarios que SI usan Uber (%)	Potenciales Usuarios que SI usan Uber	Potenciales usuarios que NO usan Uber (%)	Potenciales Usuarios que NO usan Uber
Damas y menores de edad	252,563.26	91%	229,832.57	72%	181,845.55	19%	47,987.02
Discapacitados	13,079.25	94%	12,294.50	75%	9,809.44	19%	2,485.06
Adultos mayores	80,160.82	94%	75,351.17	74%	59,319.01	20%	16,032.16
Total			317,478.24		250,974.00		66,504.24

Fuente: Elaboración propia 2019.

Para determinar la demanda una de las limitantes es la cantidad de conductores que se deben captar, especialmente en el servicio para damas y menores de edad, por ello se ha tomado un escenario conservador en el que se plantea llegar al año 3 con 30% de captación de usuarios. Considerando la limitante antes indicada, se propone captar 20% de la demanda potencial para el primer año, 25% para el segundo y 30% para el tercero, obteniendo la cantidad de usuarios que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 23. Demanda estimada para los siguientes tres años

Servicio	Demanda Potencial	Proyectado anual de participación	1er año	2do año	3er año
Damas y menores de edad	229,832.57	20%/25%/30%	45,967	57,458	68,950
Discapacitados	12,294.50	20%/25%/30%	2,459	3,074	3,688
Adultos mayores	75,351.17	20%/25%/30%	15,070	18,838	22,605
Total	317,478.24		63,496	79,370	95,243

Fuente: Elaboración propia 2019.

2. Encuesta a conductores de taxi

2.1 Objetivos

Objetivo general

Tener conocimiento de la percepción de los usuarios conductores sobre el sistema de taxis por

aplicativos.

Objetivos específicos

- Identificar atributos del aplicativo importantes para el usuario conductor.
- Determinar cuántas horas diarias trabajan los usuarios a tiempo parcial y completo, así como un estimado de sus ingresos.
- Conocer la percepción de los taxistas sobre Uber.

2.2 Metodología

Se han realizado encuestas, en base a preguntas pre determinadas a los usuarios conductores, en función a lo cual se elaboró la información cuantitativa.

Ficha técnica

- **Ámbito:** Taxistas que emplean aplicativos que operan en Lima Metropolitana.
- **Tamaño de la muestra:** Se realizó encuesta a 20 taxistas.
- **Fechas de realización:** Se desarrolló del 29 de setiembre al 05 de octubre de 2018.
- **Duración de cada encuesta:** 20 minutos aproximadamente.
- **Lugar de la encuesta:** Durante el viaje del servicio de aplicativo.

2.3 Conclusiones de las encuestas

De las encuestas se ha obtenido lo siguiente, de lo cual se puede obtener el perfil del usuario conductor de taxi por aplicativo:

- El 60% de los encuestados trabaja a tiempo completo, el restante 40% (8 taxistas) trabaja a tiempo parcial, no siendo su principal actividad.
- De los 20 taxistas encuestados 10 están afiliados a Uber, el 85% de los encuestados trabajan con dos o tres aplicativos.
- Los taxistas a tiempo completo trabajan entre 6 a 7 días; más de la mitad (58%) manifestaron trabajar de lunes a domingo.
- Un taxista a tiempo completo trabaja en promedio 77 horas a la semana (12 horas diarias en promedio), hay un día a la semana que trabaja menos o no trabaja en un 40% de los taxistas de preferencia el domingo.
- El taxista a tiempo completo hace en promedio 121 viajes a la semana mientras que el taxista a tiempo parcial trabaja 26 horas a la semana el 25% lo realiza entre viernes y domingo, y realiza 53 viajes a la semana.

- Un taxista a tiempo completo tiene un ingreso bruto promedio diario S/ 256, un taxista a tiempo parcial tiene como ingreso bruto diario S/ 154.
- El ingreso bruto por hora de lunes a jueves es de S/ 22 la hora y de viernes a domingo S/ 25 en promedio, el ingreso promedio por viaje es de S/ 14 de lunes a jueves, los fines de semana el ingreso promedio por viaje se incrementa a S/ 16.
- De los encuestados el 50% usa vehículo alquilado y el otro 50% es propietario.
- Las opiniones de los taxistas es que la comisión de Uber es alta, pero es un aplicativo con demanda, además el sistema le proporciona carreras antes de terminar el viaje, en los otros aplicativos no dan carreras hasta no cerrar el viaje.
- Los taxistas valoran altamente el sistema de bonificaciones, Uber tiene un sistema de bonificaciones atractivo, por encima de la competencia el cual influye en la demanda de taxistas.
- Los taxistas indicaron que de cada 10 pasajeros 6 eran mujeres y 4 hombres, por otro lado señalaron que 6 pagaban con efectivo y 4 con tarjeta.
- Los taxistas señalaban que el aplicativo Uber no indica el destino de la carrera, lo cual se ha solucionado ya que ahora el taxista puede comunicarse con el cliente dentro del aplicativo mediante chat o llamada al celular.
- Cabify es la app más rentable para el taxista pero es la que más filtros tiene, los autos no deben tener más de 3 años de antigüedad, considera entrevista y prueba psicológica presencial.

Capítulo V. Planeamiento estratégico para Uber Perú a setiembre 2018

En el presente capítulo se realiza una revisión de la visión y la misión de la empresa, tomando como referencia las definiciones más usadas en la literatura disponible y se establece la estructura general del plan estratégico para resolver el problema identificado, definiéndose un objetivo general y los objetivos estratégicos desde la perspectiva de la rentabilidad, crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

1. Análisis y propuesta de visión y misión

Visión a setiembre de 2018

La visión según David (2013) debe responder a la pregunta “¿En qué queremos convertirnos?”, además debe ser breve y de preferencia contar con un solo enunciado. Medina (2006: 201) indica que Kotter propone que «la visión debe ser imaginable, deseable, factible, centrada, flexible y comunicable».

En la página “uber.com” encontramos en “Quiénes Somos” que «trabajamos enfocados en el futuro con tecnología de vehículos autónomos y transporte aéreo urbano, brindamos opciones para ordenar comida de manera rápida y económica, eliminamos obstáculos en el cuidado de la salud, creamos nuevas soluciones para reservar envíos de cargas y ayudamos a las empresas a ofrecer viajes de negocios de forma sencilla» (Uber 2018b: segundo párrafo).

Considerando las condiciones del entorno y las características internas de Uber Perú, se propone como visión: “Ser líder en el servicio de taxi por aplicativo en las principales ciudades del Perú brindando movilidad segura, cómoda, económica y de acuerdo con las necesidades de nuestros usuarios”

Misión a setiembre de 2018

La misión ha sido tratada por Peter Drucker, quien afirma que formular la pregunta «¿Cuál es nuestro negocio?» es equivalente a cuestionarse cuál es nuestra misión (David 2013: 49). La misión, según David (2013), es un pronunciamiento de actitudes y perspectivas, y se debe alcanzar un balance entre la especificidad y la generalidad. El exceso de especificidad limitaría su potencial de crecimiento y algo muy general podría ser disfuncional. David menciona 9 componentes de la misión que se analizan en la tabla siguiente para la misión de Uber que se encuentra en su página web: «Brindar movilidad para todos, en todas partes» (Uber Newsroom 2018b: primer párrafo).

Tabla 24. Análisis de la misión

Componente	Análisis	Comentario
Clientes	Todos	Se menciona a todos como sus potenciales clientes
Productos o servicios	Movilidad	Se menciona “movilidad”, se transmite un servicio de transporte
Mercados	En todas partes	Se quiere transmitir que Uber se encuentra en cualquier lugar
Tecnología	No se menciona	Sin embargo, el servicio en sí se basa en tecnología
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	No se menciona	Su principal interés es la expansión de sus actividades a nivel global
Filosofía	No se menciona	Se basa en la economía colaborativa
Autoconcepto	No se menciona	Ofrecen seguridad y confianza
Preocupación por la imagen	No se menciona	No obstante, en la visión se menciona transporte seguro, un tema que es importante para los clientes
Preocupación por los empleados	No se menciona	No obstante, en la visión se menciona como la empresa ayuda a sus socios conductores generando oportunidades

Fuente: Elaboración propia 2018.

De acuerdo al análisis de la misión global de la empresa y teniendo en cuenta las debilidades que presenta, se propone la siguiente misión para Uber Perú: “Brindar movilidad conectando a pasajeros y conductores a través de una plataforma tecnológica de fácil uso en las principales ciudades del país, haciendo un uso más eficiente de los vehículos y vías y brindando especial atención a la población con requerimientos especiales”.

2. Objetivo general

El objetivo general de la empresa Uber Perú es recuperar la participación de mercado que se ha ido perdiendo con el ingreso de nuevos competidores al mercado con el fin de incrementar los ingresos y la rentabilidad.

3. Objetivos estratégicos

A continuación, se presentan los objetivos estratégicos, desde las perspectivas de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad.

Tabla 25. Objetivos Estratégicos

Tipo	Objetivo	Parámetros	Meta		
			2019	2020	2021
Rentabilidad	Rentabilidad	Flujo de Caja / Ingreso	1 %	20 %	30 %
	ROE	Flujo de Caja / Inversión Inicial	3 %	110 %	190 %
	Tasa Interna de Retorno sea mayor al Costo de Oportunidad de Capital.				TIR mayor COK
Crecimiento	Incrementar la participación de mercado aumentando el número de viajes debido a los nuevos servicios en los nuevos segmentos de mercado.	# de viajes x nuevos servicios	1,000,000	1,500,000	2,000,000
	Incrementar las ventas por los nuevos servicios	Ingresos S/. x nuevos servicios	8,000,000	10,000,000	12,000,000
Sostenibilidad	Consolidar los servicios que actualmente ofrece la empresa.	Incremento del índice: Nro de personas satisfechas con el servicio/Nro total de encuestados	20%	30%	40%
	Lograr un nuevo posicionamiento de la empresa	Nro de personas que identifican la nueva imagen de la empresa	30%	50%	70%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Estrategia genérica

La estrategia genérica será de “Enfoque de mejor valor” o “Diferenciación enfocada”, ofreciendo servicio de mayor valor o precio, pero con mejores beneficios.

Capítulo VI. Generación y selección de estrategia

Considerando la falta de información de carácter financiero respecto a la empresa en sus operaciones en Perú y a la inexistente información de mercado diferenciada por cada uno de los servicios que ofrece, se ha optado por desarrollar la Matriz FODA y la Matriz de Estrategia Principal.

1. Matriz FODA (cruzado)

De acuerdo con David (2013), en ocasiones, la estrategia se define como la “adecuación” que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas, y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos.

En este sentido, utilizaremos la Matriz FODA, la cual se construye en función a la información de la Matriz EFE y la Matriz EFI, desarrolladas en los capítulos II y III. Se han considerado aquellos factores de mayor relevancia que son aquellos con mayor puntuación ponderada obtenida.

Las estrategias se proponen considerando un factor interno y un factor externo, obteniéndose las estrategias que utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas (FO), las estrategias que buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas (DO), las estrategias que utilizan las fortalezas internas para reducir el impacto de las amenazas (FA) y las estrategias para reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas (DA).

En la tabla 26 se presenta el resultado del análisis efectuado.

2. Matriz de la Estrategia Principal

La Matriz de la Estrategia Principal se basa en dos dimensiones, la posición competitiva y crecimiento del mercado, considerándose de rápido crecimiento aquellas industrias cuyas ventas superen el 5% de aumento anual (David 2013).

De acuerdo con la Matriz de Perfil Competitivo, presentada en el Capítulo II, la empresa Uber muestra el mayor grado de competitividad en el mercado y según las cifras estimadas el crecimiento del mercado es muy alto, por lo que estaría ubicada en el cuadrante I de la Matriz de la Estrategia Principal que se muestra en la tabla 27.

Tabla 26. Análisis FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Tiene el 50% de participación en el mercado de apps	1. Se aceptan autos con 10 años de antigüedad
	2. Se ofrece un buen servicio con autos en buen estado y una atención cordial	2. Se requiere de un <i>smartphone</i> para cargar la aplicación
	3. Tiene una oferta diversificada de productos (Uber X, Uber Pool, Uber Black, Uber Vip, Uber Eat)	3. Maneja información personal y de lugares visitados
	4. Cuenta con una marca bien posicionada en el mercado	4. El modelo de gestión se puede copiar
	5. Dispone de experiencia en el mercado nacional (Lima y provincias)	5. Menor ganancia para el conductor por el pago de la comisión
	6. Plataforma de diseño avanzado	6. La evaluación de los conductores se realiza únicamente en línea
	7. Es la tercera empresa más innovadora en el mundo	
OPORTUNIDADES	Estrategia FO – Crecimiento	Estrategia DO - Mejora
1. NSE A, B, C tiene el 71,1 % de población urbana de Lima Metropolitana		
2 Aumento de la población de adultos mayores	Implementar un servicio de adultos mayores (F4, F6, F7, O2). Implementar Uber Access (para personas con discapacidad, sitio para silla de ruedas) (F4, F6, F7, O2)	
3. Entre los que toman taxi, existe un 49,80% NSE A/B y 89% de personas de NSE C que toma taxi en la calle		
4. Incremento del acceso a internet vía dispositivos móviles		
5. Incremento de <i>smartphone</i> en los usuarios de teléfonos móviles		
6. Incremento de usuarios que usan aplicaciones para taxi	Difundir fortalezas de los servicios ofrecidos (F2,F3, F4, F5, F6, O3, O4, O5, O6)	Mejorar las condiciones de seguridad del servicio (D6, O6)
AMENAZAS	Estrategia FA – Adaptación	Estrategia DA - Evitar
1. Incremento de casos de violación por conductores de taxis de aplicaciones	Crear un nuevo servicio ofrecido por conductores femeninas exclusivo para damas y menores de edad (F6, F7, A1) Mejorar confianza de los usuarios del servicio (F1, F4, A1)	
2. Incremento en el número de aplicaciones de taxi	Mejorar organización interna de la empresa (F1, A5)	Mejorar condiciones de los conductores (D5, A2)
3. Las normas de seguridad de los automóviles están por debajo a lo exigido en los países desarrollados	Fortalecer percepción de los usuarios respecto a las comodidades del servicio (F2, A3)	
4. Ocurrencia de fenómenos naturales	Posicionar la empresa con un sentido de responsabilidad social y ambiental (F1, F4, A4)	
5. Ley que regula las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial-taxi y crea el registro nacional	Adaptación a la nueva ley de aplicaciones de taxi (F4, F5, A5)	

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 27. Matriz de la Estrategia Principal

	Crecimiento rápido del mercado		
Posición Competitiva Débil	Cuadrante II 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación	Cuadrante I 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada	Posición Competitiva Fuerte
	Cuadrante III 1. Recorte de gastos 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación	Cuadrante IV 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Alianzas estratégicas	
	Crecimiento lento del mercado		

Fuente: Elaboración propia 2018.

Analizando la tabla 27, vemos que las estrategias del Cuadrante I, “Desarrollo de Producto o Servicio”, cumple con tres de los cinco indicadores que propone David (2013, pag. 143), que son:

- Cuando la organización tiene productos exitosos que están en la etapa de madurez de su ciclo de vida, en este caso la idea es atraer clientes satisfechos para que prueben nuevos productos, aprovechando la experiencia positiva con los productos o servicios existentes de la organización.
- Cuando la organización compite en una industria de alto crecimiento
- Cuando la organización tiene capacidades especialmente sólidas en materia de investigación y desarrollo

Ello significa que la empresa deberá utilizar dicha estrategia principal para cumplir con sus objetivos.

3. Alineamiento de las estrategias con los objetivos

El alineamiento de las estrategias se realizará con respecto a los objetivos que se plantearon en el capítulo anterior, de esta manera se verifica que exista coherencia entre lo que se propone alcanzar y los medios para lograrlo.

Los objetivos se han numerado para facilitar su representación en la matriz:

1. Ejecutar el proyecto de inversión con una tasa interna de retorno mayor al costo de oportunidad en un horizonte de tres años.
2. Incrementar la participación del mercado en 2 millones de viajes al tercer año.
3. Implementar tres nuevos servicios diferenciados orientado a los NSE A y B, en segmentos específicos de Lima Metropolitana
4. Incrementar los ingresos por ventas en 12 millones de soles al tercer año.
5. Consolidar los servicios que actualmente ofrece la empresa.
6. Lograr un nuevo posicionamiento de la empresa.

En la siguiente tabla se presenta la alineación de las estrategias definidas en el análisis FODA (tabla 26) y los objetivos trazados:

Tabla 28. Alineamiento de objetivos y estrategias

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS						Estrategia favorable
	1	2	3	4	5	6	
Ingresar al segmento de adultos mayores	X	X	X	X			4
Crear un nuevo servicio ofrecido por conductores femeninas exclusivo para damas y menores de edad	X	X	X	X			4
Implementar Uber Access	X	X	X	X			4
Mejorar confianza de los usuarios del servicio		X	X	X	X		4
Fortalecer percepción de los usuarios respecto a las bondades del servicio		X	X	X	X		4
Difundir fortalezas de servicios existentes		X	X	X	X		4
Mejorar condiciones de los conductores		X	X	X	X		4
Mejorar las condiciones de seguridad del servicio		X	X	X	X		4
Mejorar organización interna de la empresa		X	X	X	X		4
Adaptación a nueva regulación de aplicativos de taxi		X	X	X	X		4
Posicionar la empresa con un sentido de responsabilidad social y ambiental			X	X	X	X	4

Fuente: Elaboración propia 2018.

Es necesario destacar que, si bien hay un alineamiento general entre las estrategias identificadas y los objetivos trazados, ello no significa que existe un efecto directo de todas las estrategias en los objetivos. En el caso de las primeras tres estrategias si se tiene un efecto directo en los objetivos, por cuanto los nuevos servicios tendrán un impacto inmediato y directo en el incremento de ventas, en la participación del mercado y por lo tanto en la rentabilidad del proyecto.

En las siguientes estrategias el alineamiento se presenta por cuanto éstas son el soporte para que los servicios existentes sean sostenibles y por lo tanto se puedan cumplir los objetivos de crecimiento trazados. No tienen un efecto inmediato y directo en el crecimiento por lo que no se considerará en la estimación de los ingresos. Asimismo, estas estrategias redundarán de manera indirecta en mejorar la percepción del usuario frente a la marca, lo que facilitará el ingreso de los nuevos servicios.

4. Descripción de la estrategia seleccionada

Como se ha definido en el capítulo anterior la estrategia genérica es la de “Enfoque de Mejor Valor” y de acuerdo a los resultados de la Matriz de la Estrategia Principal (tabla 27), tenemos que la estrategia que más se adecua a las características de la empresa y su entorno es la de “Desarrollo de Productos o Servicios”. Esto significa que la empresa deberá dirigir sus esfuerzos a crear

nuevos servicios teniendo en cuenta el enfoque de mejor valor, quiere decir deberá ofrecer servicios que impliquen una mejora evidente respecto a la competencia, que si bien se ofrecerán a un precio mayor la relación calidad-precio será la mejor.

Esta estrategia se aplicará desde el primer año, para lo cual se llevarán a cabo las siguientes estrategias específicas que se deducen de la matriz FODA (tabla 26), las mismas que se alinean con los objetivos estratégicos relacionados al crecimiento de la empresa (tabla 28):

- Crear un nuevo servicio ofrecido por conductoras femeninas exclusivo para damas y menores de edad.
- Desarrollar un nuevo servicio orientado para adultos mayores
- Adaptar el servicio Uber Access (existente en otros países) para su implementación en el Perú

Por otro lado, con el fin de consolidar los servicios existentes y posicionar una nueva imagen de la empresa, se tienen las siguientes estrategias de la matriz FODA (tabla 26) alineadas a dicho objetivo:

- Difundir fortalezas de servicios existentes
- Mejorar las condiciones de seguridad del servicio
- Mejorar confianza de los usuarios del servicio (ver casos de devoluciones de objetos)
- Fortalecer percepción de los usuarios respecto a las condiciones del servicio
- Posicionar la empresa con un sentido de responsabilidad social y ambiental
- Mejorar condiciones de los conductores
- Mejorar organización interna de la empresa

En el siguiente capítulo se desarrollarán las estrategias señaladas a través de cada uno de los Planes Funcionales.

Capítulo VII. Planes funcionales

1. Plan funcional de *Marketing*

Objetivos

Los objetivos del plan funcional de *Marketing* se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 29. Objetivos y actividades del plan de *Marketing*

Objetivos específicos		Indicador	2019	2020	2021
OE 1	Incrementar la participación en el mercado	Incremento en el Nro de viajes por año	1 millón	1.5 millones	2 millones
OE 2	Mejorar imagen de servicios existentes	Incremento del índice: Nro de personas satisfechas con el servicio/Nro total de encuestados	20%	30%	40%
OE 3	Posicionar la empresa en responsabilidad social y respeto al medio ambiente	Nro de personas que relacionan la responsabilidad social y respeto del medio ambiente con la empresa	30%	50%	70%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Estrategia de segmentación

Definición del mercado

Mercado total: El mercado total de Uber está definido por la población de Lima Metropolitana, Chiclayo, Piura, Trujillo y Arequipa.

Mercado potencial: El mercado potencial está compuesto por aquellas personas que están dispuestas a tomar un taxi para desplazarse de un lugar a otro.

Mercado objetivo: El mercado objetivo se establece en función a los objetivos de la empresa, el cual incluye el mercado que actualmente atiende y el que se tiene previsto incluir. El mercado actual considera las personas mayores de 18 años, en el que se piensa ofrecer productos diferenciados para damas, discapacitados y adultos mayores de 65 años, se propone ingresar en los distritos de Lima donde se tiene mayor proporción de población de los segmentos socioeconómicos A y B (La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco).

A continuación, se desarrolla la definición de los segmentos de mercado a los cuales se dirigirán los nuevos servicios:

Segmento de damas

De los resultados de la encuesta se obtuvo que el 91% de mujeres están dispuestas a tomar el servicio

especial para damas pagando un 30% más que lo que pagan habitualmente por un servicio común de taxi. Esto significa que aproximadamente 229.833 mujeres podrían tomar el nuevo servicio. Si bien el mercado potencial lo constituye el 91% de mujeres en los distritos seleccionados, existe una limitante que es la cantidad de conductores y además la velocidad con la que se difunde el nuevo servicio, por lo que se ha considerado en un escenario moderado una proyección de la demanda igual al 20% del segmento de damas (para los distritos seleccionados) para el primer año, 25% para el segundo año y 30% para el tercer año. Se mantiene la proporción de los que actualmente consumen el servicio (72%) y el potencial de crecimiento (19%) para el cálculo de los ingresos.

Segmento de adultos mayores

De la encuesta realizada se tiene que el 94% de personas muestran su disposición a solicitar el servicio para adultos mayores pagando un 15% más que un servicio común, lo cual significa que se podría demandar el servicio para un total de 75.351 adultos mayores. El mercado potencial podría llegar hasta el 94% del segmento objetivo, sin embargo, existen limitantes que se han explicado en el caso anterior, por lo que se propone que la demanda irá creciendo año a año, iniciando el primer año con el 20%, el segundo con 25% y el tercer año el 30%.

Segmento de discapacitados

De las encuestas se obtuvo que el 94% de personas estarían dispuestas a solicitar el servicio para discapacitados pagando un incremento del 15% del precio que actualmente pagan por un servicio de taxi común. Al igual que los casos anteriores, se plantea que la demanda crecerá paulatinamente, en el primer año el 20%, en el segundo año será 25% y el tercer año 30%.

Estrategia de posicionamiento

Si bien la empresa ha buscado posicionarse en el mercado con un servicio cómodo, seguro y económico, esto no la diferencia de las demás empresas en el mercado que tratan de ofrecer prácticamente lo mismo y teniendo mejor posición que Uber en alguno de los aspectos señalados. Considerando que una parte importante de su mercado (36%) está constituido por personas entre 25 y 34 años, segmento que tiene muy desarrollado sus principios de respeto al medio ambiente y una gran sensibilidad social, el posicionamiento deberá orientarse a ser una empresa social y ambientalmente responsable. Si bien la estrategia de posicionamiento estará enfocada en el tema social y ambiental, no significa que la empresa no seguirá fortaleciendo los demás aspectos como seguridad, comodidad y economía.

Mezcla de marketing

Producto

Se ha considerado como estrategia la consolidación de los servicios existentes y el desarrollo de nuevos servicios tanto para el mercado actual como para nuevos segmentos del mercado. Respecto a los servicios existentes se harán algunas mejoras al servicio de Uber X con el fin de incrementar la seguridad, debiendo incorporarse la verificación de antecedentes y la evaluación psicológica de los conductores, aspectos que son desarrollados en el plan de Operaciones.

Considerando el valor de la marca y la capacidad de innovación de la empresa, existen las condiciones para desarrollar los siguientes servicios:

- Un servicio orientado a los adultos mayores con, con apoyo del conductor para subir y bajar del vehículo. Este servicio podría denominarse **Uber Silver**.
- Un servicio para personas con discapacidad mediante vehículos con espacio para llevar silla de ruedas y apoyo del conductor para acceder y bajar del vehículo. Este servicio existe en otros países con el nombre de **Uber Access**, solo tiene que habilitarse la opción en el aplicativo para el Perú.
- Un servicio con conductores de sexo femenino para trasladar a mujeres y niños, provistos de cámaras internas y láminas de seguridad en lunas. Este servicio se denominaría **Uber G**.

En los tres servicios mencionados, los vehículos serán de máximo 5 años de antigüedad y los conductores recibirán una capacitación especial para brindar un adecuado soporte a los pasajeros. Así también, se realizará una verificación de sus antecedentes judiciales, penales y policiales y se efectuará un examen psicológico presencial. Como puede apreciarse, estos nuevos servicios están dirigidos a los sectores más vulnerables, con lo cual la empresa fortalece su posición en responsabilidad social con una política inclusiva, de acuerdo a la misión propuesta “Brindar movilidad conectando a pasajeros y conductores a través de una plataforma tecnológica de fácil uso en las principales ciudades del país, haciendo un uso más eficiente de los vehículos y vías y brindando especial atención a la población con requerimientos especiales”

Plaza

Considerando que el servicio se ofrece a través de la web, solo se requiere que el cliente tenga un *smartphone* para bajar la aplicación. La aplicación estará disponible para los usuarios que se ubiquen en los distritos seleccionados. Con el fin de facilitar el acceso al servicio especialmente para el segmento de adultos mayores (Uber Silver).

Precio

Se mantendrá el sistema de asignación de las tarifas para los servicios que se ofrecen actualmente y para los nuevos servicios existirá un cargo entre el 15 y 30% sobre la tarifa actual. Para el caso del servicio exclusivo para damas (Uber G) será de 30% y para el servicio de adultos mayores (Uber Silver) y discapacitados (Uber Access) será 15%.

Promoción

Se incrementará el margen de ganancia de los conductores en un 5% con la reducción de la comisión de 25% a 20% con la finalidad de incrementar el número de conductores y fidelizar a los que ya se encuentran registrados. Se desarrollará una campaña de publicidad para resaltar las bondades del servicio que se ofrece y para fortalecer la confianza de los pasajeros. Adicionalmente se desarrollarán acciones para posicionarse como una empresa responsable social y ambientalmente, incluyendo actividades de apoyo social (sobre el “friaje” en el sur del país, fenómeno El Niño u otros) y la publicidad sobre las ventajas para el medio ambiente que significa el uso de la aplicación al optimizar el recorrido de los vehículos y el uso de menos vehículos (caso de Uber Pool), con lo que se reduce el uso de combustible y por lo tanto la contaminación ambiental.

Personal

Considerando que son los conductores quienes tienen el contacto directo con los clientes (pasajeros), el proceso de registro será más riguroso incluyendo revisión de antecedentes (policiales, penales y judiciales), pruebas psicológicas presenciales así como una verificación de los documentos, registro fotográfico y dactilar.

Procesos

El registro de los conductores será presencial y tendrán posibilidad de contactar con un centro de atención vía telefónica para consultar sobre el estado de sus pagos, reclamos y otros.

Proactividad

Se incorporará una constatación física del estado de los vehículos para garantizar la comodidad de los pasajeros. Se dará atención personal a los conductores en las oficinas con que cuenta la empresa.

Presupuesto

El presupuesto del plan de *Marketing* comprende los gastos de publicidad, dado que el desarrollo de los servicios y diseño de las campañas publicitarias se realiza con el personal de la empresa. A continuación, se muestra el presupuesto según las actividades previstas:

Tabla 30. Presupuesto de Marketing (en soles)

N°	Concepto	2019	2020	2021
OE 1				
1.1	Diseñar e implementar un servicio para adultos mayores	456,880	553,056	709,408
1.1	Crear y brindar un nuevo servicio ofrecido por conductores femeninas exclusivo para damas y niños	1,771,408	2,113,760	2,360,112
1.2	Adaptar e implementar Uber Access para el mercado nacional	204.528	277.304	312.704
OE 2				
2.1	Campaña publicitaria para generar confianza	660.880	776.380	837.880
2.2	Campaña publicitaria sobre las comodidades del servicio	516,528	590,928	646,128
2.3	Campaña publicitaria sobre las ventajas de Uber Pool	402,352	465,652	514,552
OE3				
3.1	Campaña publicitaria sobre acciones de responsabilidad social	781,408	885,808	971,008
3.2	Campaña publicitaria sobre beneficios al medio ambiente	486,704	565,904	635,504
TOTAL S/.		5,280,688	6,228,792	6,987,296

Fuente: Elaboración propia 2018.

El desgagado del presupuesto por actividades se muestra en el Anexo 8.

2. Plan funcional de Operaciones

Objetivos

Los objetivos y actividades del plan funcional de Operaciones para el logro de los objetivos estratégicos propuestos se muestran a continuación:

Tabla 31. Objetivos y actividades del plan de Operaciones

Objetivos específicos		Indicador	Año 0	Año 2019	Año 2020	Año 2021
OE 1	Implementar nuevos servicios	% de conductores registrados para nuevo servicio/demanda proyectada para el servicio	33%	75%	92%	100%
OE2	Mejorar administración de conductores	% de Elaboración de Plan de Homologación a las nuevas condiciones y requisitos para los conductores ya registrados	100%			
OE3	Implementar Plan de Adaptación a nueva reglamentación sobre servicios de taxi por aplicativo	% de avance de Elaboración del Plan de Adaptación	100%			
		% de avance de la Ejecución del Plan de Adaptación		100%		

Fuente: Elaboración propia 2018.

Implementación de nuevos servicios

Para este objetivo se modificará el *software* para crear las opciones de los nuevos servicios. Esta actividad se realizará con el personal que actualmente da soporte al aplicativo de Uber, se incorporará el servicio para damas y menores de edad, el de adultos mayores, así como el de discapacitados.

También se considera el Control y acondicionamiento de vehículos para lo cual se desarrollarán las siguientes actividades:

- Establecer una verificación visual de los vehículos que brindarán servicios (damas, adultos mayores y discapacitados)

Para esta actividad se buscará alianzas con empresas que puedan realizar esta verificación, la que será a costo del conductor, se proyecta realizar 2 contratos por año. Esta actividad se realizará con personal actual, el año cero se considera 2 personas por 6 meses para operativizar esta actividad y los siguientes años 2 personas a medio tiempo.

- Instalar cámaras de seguridad y láminas de seguridad a los vidrios de los vehículos para el servicio de damas

Se propone que la instalación de cámaras de seguridad y de las láminas de seguridad para las ventanas del vehículo sea a costo de Uber. Se proyecta ingresar a este nuevo mercado en el año 1, con el 20% de participación, en el año 2 incorporar un 5% adicional e igualmente para el año 3. El costo para la implementación por cada auto se considera S/ 2900. El cálculo del número de vehículos se ha estimado sobre la base de la demanda estimada para cada año; se ha considerado atender el año 0 a la mitad de lo requerido para el año 1, el año 1 a la mitad de lo requerido ese año más la mitad de lo requerido para el año siguiente y así sucesivamente. Se considera que cada usuario realiza 2 viajes por semana y que cada taxi realiza 94 viajes por semana (según encuestas realizadas).

Mejorar administración de conductores

- Desarrollar y evaluar el plan de homologación para que los vehículos ya inscritos se adecúen a los nuevos requisitos.
- A fin de hacer más atractiva la entrada y permanencia de conductores, se plantea aumentar su margen de ganancia, de 75% a 80%. Esto se difundirá en la web y se realizará con el personal que actualmente da soporte al aplicativo de Uber, no se generan costos adicionales debido a que la reducción de ingresos por la menor comisión se compensará con el incremento de los conductores y por tanto de los viajes.
- Desarrollar un plan de adaptación a nueva regulación de aplicaciones de taxi

Habiendo el Congreso aprobado la Ley de Regulación del Servicio de Taxi mediante el Uso de Aplicativos Tecnológicos por Dispositivos de Internet Móvil¹, se hace necesario elaborar un plan de adaptación para la etapa de transición hacia la nueva ley y su reglamento. Para esta actividad se considera contratar a un consultor.

- Ejecución del plan de adaptación

Para ejecutar el plan de adaptación también se plantea contratar una consultoría.

Para llevar a cabo las actividades planteadas se ha determinado el presupuesto indicado en la tabla 32, cuyo desgajado se muestra en el Anexo 9.

Tabla 32. Presupuesto del plan de Operaciones (en soles)

N°	Concepto	Año 0 S/	Año 1 S/	Año 2 S/	Año 3 S/
OE1					
1.1	Implementar servicio de damas	1,572,138	1,918,569	817,488	450,062
1.2	Implementar servicio de discapacitados	28,314	7,280	7,278	7,290
1.3	Implementar servicio de adultos mayores	50,548	29,561	29,645	29,558
OE2					
2.1	Modificación de comisiones y Plan de Homologación	49,000	2,970	2,970	2,970
OE3					
3.1	Plan de adaptación	25,000	30,000	-	-
		1,725,000	1,988,380	857,380	489,880

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Plan funcional de RR.HH.

Los objetivos del plan funcional de Recursos Humanos se resumen en la tabla 33.

El objetivo de Uber es lograr que el personal de planta se encuentre identificado con la misión y visión de la empresa, ya que son los que establecen el contacto directo con el usuario conductor.

Objetivo específico 1: Capacitación de personal

Capacitar al personal de la organización sobre los nuevos servicios y cambios en los servicios actuales con el fin de mantener sus competencias actualizadas para mejorar la atención al conductor y usuario final.

¹ Si bien el trabajo está elaborado con información a agosto 2018, se puede añadir que la mencionada ley fue observada por el Ejecutivo el 28/12/2018.

Tabla 33. Objetivos y actividades del plan de Recursos Humanos

Objetivos específicos		Indicador	2019	2020	2021
OE 1	Capacitar al personal con el fin de mantener sus competencias actualizadas para mejorar la atención al conductor y usuario final.	% Empleados que aprobaron evaluación de talleres de competencias al 80 % de la prueba	80%	90%	95%
OE2	Mejorar el clima laboral	% de trabajadores de acuerdo a encuesta que manifiesta sentirse a gusto en la empresa	70%	80%	90%
OE3	Fortalecer la cultura institucional	% de trabajadores que se identifican con los principios y valores de la empresa de acuerdo a encuesta con puntaje mayor al 65 %	50%	60%	70%
OE4	Reclutamiento y capacitación de Conductores nuevos Servicios	% de conductores nuevos que aprobaron la evaluación del taller de capacitación con puntaje superior al 70 %	70%	80%	90%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Actividades:

- Realizar talleres capacitación del personal sobre los nuevos servicios y cambios en los servicios actuales y evaluación de los conocimientos de los trabajadores sobre los servicios que presta Uber.

Objetivo específico 2: Mejorar el clima laboral

Mejorar el clima laboral con el fin de incrementar la productividad del trabajador.

Actividades:

- **Desarrollo de talleres motivacionales** que incidan en las siguientes capacidades:
 Independencia: Autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales.
 Implicación: Compromiso y entrega de los empleados hacia la empresa.
 Liderazgo: Capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores ante las múltiples situaciones laborales y generar un clima de trabajo positivo.
 Relaciones: El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración compañerismo, la confianza.
- **Implementar un sistema de incentivos por cumplimiento de metas**
 Reconocer un trabajo bien hecho, estableciendo premios anuales.
 Revisar las políticas salariales basadas en parámetros de eficacia y de resultados que son medibles.
 Implementar un sistema de incentivos con la asesoría de un consultor externo.

Objetivo específico 3: Fortalecer la cultura institucional

Fomentar una cultura institucional abierta, positiva y atractiva que retenga y potencie al personal con objetivos claros y coherentes con la visión de la organización; al fortalecer la cultura institucional, se busca una reducción de la rotación laboral, mayor compromiso de los colaboradores y mejoras en la productividad.

Actividades:

- **Eventos de integración:** El objetivo de los eventos es mejorar el clima laboral por medio de actividades que buscan inculcar y fomentar el trabajo en equipo a la vez que el bienestar psicológico y físico de los empleados.
 - Reducir el estrés laboral y las tensiones laborales y fomentar el trabajo en equipo.
 - Fomentar la integración de nuevos empleados y generar confianza entre equipos.
 - Mejorar el clima laboral por medio de una actividad que se fundamentan en el ejercicio físico, a la vez que se promueve valores positivos para la salud.
 - Los eventos pueden ser actividades paseo corporativo, actividades de juegos de mesa, fiestas temáticas, campeonatos deportivos.
- **Talleres de difusión de la cultura organizacional:** Vincular a los trabajadores principios y valores de la empresa y la actualidad de la empresa.
 - Principios y valores corporativos de la empresa.
 - Estrategia corporativa.
 - Fomentar una cultura abierta capaz de una autocrítica, con retroalimentación a tiempo, confianza y autonomía de los empleados para fomentar el incremento del rendimiento.

Objetivo específico 4: Reclutamiento y Capacitación conductores de nuevos servicios:

Captar conductores que cumplan con presentar antecedentes judiciales, penales policiales y record de conductor, los conductores van a ser evaluados en base a examen psicológico y documentación revisados y verificados. Los conductores seleccionados recibirán un curso de capacitación anual

Actividades:

- **Evaluación Psicológica presencial de los conductores,** a fin de minimizar los riesgos de contratar a personas no idóneas para el servicio a brindar, se propone que se haga una evaluación psicológica presencial. se busca identificar las reacciones ante ciertas situaciones de stress con el cliente así como una entrevista.
- **Verificar la autenticidad de la documentación presentada por el conductor:** antecedentes policiales, penales y judiciales y su récord de manejo.

- **Capacitación a los conductores del funcionamiento del aplicativo**, con el cual se busca que el conductor conozca a profundidad el funcionamiento del aplicativo y los servicios que presta la plataforma.

Para llevar a cabo las actividades planteadas se ha determinado el presupuesto indicado en la siguiente tabla:

Tabla 34. Presupuesto del plan de Recursos Humanos (soles)

N°	Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
OE 1					
1.1	Capacitar al personal en los nuevos servicios y cambios en los servicios actuales (personal de lima y provincias)	22,900	22,900	22,900	22,900
OE 2					
2.1	Desarrollar talleres motivacionales sobre independencia, liderazgo y relaciones interpersonales		19,700	19,700	19,700
2.2	Revisar las políticas salariales e incentivos, implementar sistema de incentivos con asesoría de consultor externo y directivos	8,350			
OE3					
3.1	Evento de Integración		22,500	22,500	22,500
3.2	Desarrollar taller de la cultura motivacional implicación de principios y valores corporativos		11,100	11,100	11,100
OE4					
4.1	Efectuar evaluación psicológica presencial	112,000	224,000	224,000	224,000
4.2	Verificación de los antecedentes policiales y penales de los nuevos servicios	56,000	112,000	112,000	112,000
4.3	Capacitar a los nuevos conductores sobre los servicios actuales	66,000	122,000	124,500	126,500
TOTAL S/.		265,250	534,200	536,700	538,700

Fuente: Elaboración propia 2018.

El desgagado del presupuesto por actividades se muestra en el Anexo 10.

4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial

Las empresas deben crear estrategias para poder controlar el entorno de manera proactiva, ya que hay grupos de interés que generan impacto positivo o negativo, los cuales influyen de manera formal, mediante leyes y regulaciones y de manera informal mediante presión social y activismo. «Para mejorar el *marketing* de responsabilidad social es necesaria una estrategia de tres flancos: una conducta legal adecuada, una conducta ética adecuada y una conducta social responsable» (Kotler & Keller 2012: 630).

Los objetivos específicos del plan funcional de Responsabilidad Social se resumen en la tabla

Tabla 35. Objetivos y actividades del plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Objetivos específicos		Indicador	2019	2020	2021
OE 1	Incorporar el concepto de responsabilidad social empresarial en la cultura organizacional	% Empleados que aprobaron evaluación de talleres de responsabilidad social al 90 % de la prueba	60%	70%	80%
OE2	Desarrollo de actividades de responsabilidad social que tengan impacto en la comunidad	% de empleados involucrados en el proceso de voluntariado	20%	30%	40%
OE3	Promover la reducción de la contaminación ambiental y remarcar el compromiso de Uber con el medio ambiente	% de reducción de gases contaminantes por utilizar Uber Pool, comparando con un servicio normal	30%	40%	50%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Objetivo específico 1: Incorporar el concepto de responsabilidad social a la cultura empresarial que consiste en lo siguiente:

- Promover en el personal valores y práctica anticorrupción.
- Relación transparente con los públicos de interés, proveedores inversionistas, Gobierno, asociaciones de consumidores, gremios laborales sobre la base de una comunicación proactiva y constante.
- Igualdad de oportunidades y equidad, evitar todo tipo de discriminación en los procesos de reclutamiento y en el interior de la compañía.

Actividades:

- Realizar talleres y eventos de sensibilización sobre la responsabilidad social empresarial a los trabajadores.
- Promover la generación de iniciativas de responsabilidad social empresarial identificando políticas y mecanismos para recoger sugerencias y aportes de los empleados, utilizar incentivos monetarios para estimular la participación y aporte del personal.

Objetivo específico 2: Diseño y desarrollo de actividades de responsabilidad social, promover acciones que tengan impacto en la comunidad remarcando el compromiso de Uber con la comunidad.

Actividades:

- Creación del voluntariado corporativo: promover actividades voluntarias de sus empleados y conductores; la empresa va a brindar apoyo logístico y financiero en los proyectos que sean parte de acciones de ayuda en zonas afectadas por los fenómenos naturales (voluntariado por eventos) o talleres dirigidos a niños y adultos que se enfocan en transferencia de conocimiento

- y experiencia en temas de educación, salud y cultura (voluntariado por talleres).
- Diseño y ejecución de campaña contra la violencia: es responsabilidad de la empresa evitar que los trabajadores y conductores sean víctimas o victimarios de violencia física y psicológica hacia terceros. Para lo cual se establecerá un comité con asesoría legal que revisará los procedimientos vigentes y los hechos de violencia en que la empresa se vea envuelta, reuniéndose tantas veces sea necesario. Se revisarán constantemente los siguientes puntos:
 - Filtros para evitar la contratación de personal con antecedentes de violencia física y psicológica y se elaborará estadísticas de choferes rechazados.
 - Revisar las sanciones en el Reglamento Interno de Trabajo en los casos de violencia física y psicológica en cualquiera de sus formas dentro del centro de trabajo.
 - Establecer pautas para la desafiliación en forma automática a conductor implicado en hechos de violencia hacia un pasajero y estadísticas de choferes desafiliados por violencia.
 - Establecer protocolo de normas de comportamiento ante clientes violentos y estadísticas de clientes agresores a conductores.

Los acuerdos y temas relacionados serán comunicados a los asociados conductores y trabajadores y se informará a los diversos medios de comunicación (blogs, Facebook, nota de prensa, página web) con énfasis del compromiso de Uber en contra de la violencia.

Objetivo específico 3: Promover la reducción de la contaminación ambiental con el uso de Uber Pool y remarcar el compromiso de Uber con el medio ambiente.

Actividades:

- Medir los indicadores de contaminación ambiental de Lima: como el combustible no utilizado, kilómetros ahorrados en viajes, huella de carbono y relacionarlos al servicio Uber Pool; tanto por viaje de pasajero como en forma anual global.
- Campaña publicitaria sobre los beneficios del medio ambiente: Se tomarán las siguientes acciones:
 - Los indicadores de la reducción de la contaminación ambiental debido al uso de Uber Pool debe figurar en el aplicativo del pasajero en detalles de viaje con un agradecimiento por su compromiso a la disminución de la contaminación.
 - Elaborar la estadística anual de cuanto se reduce la emisión de gases, km ahorrados por viaje, combustible no utilizado por el uso de Uber Pool e informar a través de los diversos medios de comunicación (blogs, Facebook, nota de prensa, página web) las ventajas de utilizar Uber Pool para mejorar la calidad de vida de los habitantes de Lima, al disminuir la contaminación

ambiental y remarcar el compromiso de Uber con el medio ambiente.

Para llevar a cabo las actividades planteadas se ha determinado el siguiente presupuesto:

Tabla 36. Presupuesto del plan de Responsabilidad Social (soles)

N°	Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
OE 1				
1.1	Elaborar e implementar programa de Responsabilidad Social con la asesoría de un consultor externo con la participación de los principales directivos y evaluarlo anualmente	7,200	7,200	7,200
1.2	Taller de Responsabilidad Social, 2 talleres al año 1/2 día	8,600	8,600	8,600
OE 2				
2.1	Fondos actividades para el voluntariado Corporativo	100,000	100,000	100,000
2.2	Revisar las políticas y protocolos vigentes con relación a hechos de violencia conductor - pasajero y repasar los casos ocurridos a la fecha en que los aplicativos estén implicados e implementar medidas al respecto	11,000	11,000	11,000
2.3	Informar por medio de los diversos medios de comunicación (blogs, <i>facebook</i> , nota de prensa, página web) las acciones que toma UBER en contra cualquier tipo de violencia	10,000	10,000	10,000
OE 3				
3.1	Medir los indicadores de contaminación ambiental utilizando UBER POOL y comparando con un servicio normal a nivel global, como por viaje y elaborar estadística en cuanto se reduce la emisión de gases	36,000	36,000	36,000
3.2	Informar por medio de los diversos medios de comunicación (blogs, <i>facebook</i> , nota de prensa, página web) las ventajas de utilizar Uber Pool para mejorar la calidad de vida de los habitantes de Lima al disminuir la contaminación ambiental	10,000	10,000	10,000
TOTAL S/.		182,800	182,800	182,800

Fuente: Elaboración propia 2018.

El desgagado del presupuesto por actividades se muestra en el Anexo 11.

5. Plan funcional de Finanzas

Objetivos

Los objetivos del plan funcional de Finanzas nos permiten demostrar la viabilidad del plan estratégico planteado, los que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 37. Objetivos y actividades del plan de Finanzas

Objetivos específicos	Indicador	Línea de base 2019	Metas propuestas			
			2020	2021		
OE1	Rentabilidad	% Flujo de Caja / Ventas	0	1%	22%	32%
OE2	ROE	% Flujo de Caja / Inversión inicial	0	3%	118%	194%
OE3	R/C (Relación Beneficio / Costo)	Flujo de Caja del proyecto a valor actual / Inversión inicial	0			2,14

Fuente: Elaboración propia 2018.

Objetivo específico 1: Generar rentabilidad anual desde el 1er. año de los servicios, la cual se incrementará a medida que los servicios vayan madurando (ver los datos en la tabla 42).

Tabla 38. Rentabilidad anual de los proyectos 2019-2021 (soles)

CONCEPTO	PERIODOS		
	2019	2020	2021
Flujos de Caja (A) S/.	50,267	2.339.746	3.855.826
Ingresos (B) S/.	8.336.335	10.045.418	12.054.502
% Rentabilidad A / B	1%	22%	32%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Objetivo específico 2: La relación entre utilidad anual e inversión inicial (ROE) sea cercana a 2 al tercer año (ver los datos en la tabla 42), demuestra que los proyectos planteados son rentables.

Tabla 39. Análisis ROE de los proyectos 2019-2021

CONCEPTO	FLUJOS		
	2019	2020	2021
Flujo de Caja (A) S/.	50.267	2.339.746	3.855.826
Inversión Inicial (B) S/.	1.990.250	1.990.250	1.990.250
ROE A / B	0,03	1,18	1,94

Fuente: Elaboración propia 2018.

Objetivo específico 3: La relación beneficio / costo al cabo del tercer año sea mayor que 2 y la inversión inicial sea cubierta al tercer año (ver datos en el Anexo 13).

Tabla 40. Análisis beneficio / costo de los proyectos 2019-2021

CONCEPTO	PERIODOS			
	2018	2019	2020	2021
Flujo a Valor Presente (B) S/.		43.647	1.688.662	2.524.255
Suma de Flujo a Valor Presente S/.	4.256.564			
Inversión Inicial (C)	1.990.250			
Beneficio / Costo - B /C	2,14			

Fuente: Elaboración propia 2018.

Supuestos para el análisis evaluación financiera

- Se ha considerado como monto de inversión inicial S/ 1.990.250 para el lanzamiento de los nuevos productos (presupuesto de Operaciones - tabla 32 y presupuesto de Recurso Humanos - tabla 34 (en soles)).

- Para el cálculo de COK, se ha tomado en cuenta la Beta del Sector Software –Internet desapalancado de 1,17 de acuerdo con betas Damodaran 2018.
- Uber se financia con inversionistas externos, tiene como política no tomar deuda; tampoco no se cuenta con los estados financiero para determinar la proporción de deuda / Patrimonio.

Los cálculos de la estimación del COK se encuentran en el Anexo 12: Cálculo del COK (costo de oportunidad de capital)

Evaluación financiera

Adjuntamos el flujo de caja proyectado para un escenario conservador:

Tabla 41. Flujo de caja proyectado periodos 2019-2021 (soles)

PERIODO	INV.INIC.	2019	2020	2021
INGRESOS				
SERVICIO DAMAS		6,323,942	7,904,927	9,485,913
SERVICIO ADULTOS MAYORES		1,478,268	1,847,835	2,217,402
SERVICIO DISCAPACITADOS		234,125	292,656	351,187
TOTAL DE INGRESOS S/.		8,036,335	10,045,418	12,054,502
EGRESOS				
PLAN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL		182.800	182.800	182.800
PLAN DE RECURSOS HUMANOS	265.250	534.200	536.700	538.700
PLAN DE OPERACIONES	1.725.000	1.988.380	857.380	489,880
PLAN DE <i>MARKETING</i>		5.280.688	6.228.792	6.987.296
TOTAL DE EGRESOS S/.	1.990.250	7.986.068	7.805.672	8.198.676
FLUJOS DE CAJA S/.	-1.990.250	50.267	2.339.746	3.855.826
RENTABILIDAD		0,01	0,22	0,32
ROE		0,03	1,18	1,94

Fuente: Elaboración propia 2018.

Cálculos de Valores Actuales Netos (VAN)

Los cálculos descritos se encuentran en el Anexo 13: Cálculos de valor actual neto (soles).

Si tomamos como base la tasa de descuento del COK 15,167 % se genera un Valor Actual Neto de S/ 2.266.314 y la relación beneficio / costo es de 2,14.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 55,30 %, siendo superior al costo de oportunidad de capital (COK), por lo tanto, es un factor positivo para que el proyecto se considere viable.

Conclusiones de la evaluación financiera

- Para implementar el presente plan estratégico, la empresa puede utilizar sus propios recursos mostrando valores actuales netos positivos con una relación beneficio / costo superior a 2.
- La implementación del plan estratégico tendrá un **impacto financiero favorable** (Valor Actual Neto Positivo).
- La Tasa Interna de Retorno muestra una tasa de interés mayor que el costo de oportunidad de capital, siendo el proyecto empresarial rentable.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Uber es un operador de plataforma tecnológica mediante el cual se conectan conductores con usuarios que requieren movilizarse.
- Uber ofrece para los usuarios un servicio con un tiempo de espera mínimo a un costo relativamente bajo y para los conductores un medio para obtener recursos y con horario libre; para ello, cuenta con una plataforma tecnológica que se innova periódicamente, un alto valor de marca y una cultura organizacional fuerte.
- Actualmente, la empresa enfrenta el peligro de perder el liderazgo en el mercado debido a la competencia de diversas plataformas tecnológicas como Taxi Beat, Easy Taxi y Cabify, entre otros que ofrecen una variada y agresiva propuesta tanto para el usuario y al conductor.
- La estrategia genérica propuesta luego de realizar el análisis externo e interno es la de “Enfoque de mejor valor” o “Diferenciación enfocada”.
- El estudio de mercado da como resultado una alta aceptación para los tres nuevos servicios propuestos
 - Servicio para damas y menores de edad (91%).
 - Servicio para adultos mayores (94%).
 - Servicio para discapacitados con discapacidad motora (94%).
- Se calcula una demanda potencial de 317.478 usuarios para los nuevos servicios; no obstante, se cuenta con una limitación respecto al número de conductores necesarios para atender dicha demanda, por lo que se ha optado por un escenario conservador en el que se propone alcanzar el primer año un 20% de los potenciales usuarios, el segundo año un 25% y el tercer año 30%.
- Respecto a las encuestas realizadas a los conductores, se concluye que las bonificaciones son un factor influyente para decidir con qué aplicativo se trabaja, por lo que, con incentivos adecuados, se podrán captar más conductores.
- La implementación del plan estratégico tendrá un impacto financiero favorable (Valor Actual Neto Positivo), la Tasa Interna de Retorno es superior al costo de oportunidad lo que demuestra que el proyecto empresarial es rentable.

2. Recomendaciones

- Implementar los 3 nuevos servicios propuestos para los nichos de mercado establecidos:
 - Servicio para damas y menores de edad.
 - Servicio para adultos mayores.
 - Servicio para discapacitados (por movilidad).

- Iniciar con una fuerte campaña de *marketing* para la difusión de los nuevos servicios y sus beneficios.
- Establecer estrategias para captar conductores mujeres para el servicio de damas y menores de edad.
- Invertir en capacitación para los conductores para mejorar la atención a los usuarios.
- Reducir la comisión de Uber a 20% para atraer un mayor número de conductores.
- Realizar campañas de publicidad sobre las bondades del servicio en cuanto a comodidad y seguridad, en especial respecto al servicio Uber Pool.
- Desarrollar campañas de publicidad para el nuevo posicionamiento de la empresa en responsabilidad social y ambiental.

Bibliografía

- Agencia Reuters (2018). “Uber reporta menos pérdidas y crecimiento del negocio”. *El Comercio*. Fecha de publicación: 23/05/2018. Fecha de consulta: 15/07/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/uber-reporta-perdidas-crecimiento-negocio-noticia-522231>>
- Altamirano, L. (2017). Uber: “El servicio de UberPool es clave para complementar al transporte público”. *Semana Económica*. Fecha de publicación: 22/11/2017. Fecha de consulta: 15/07/2018. <<http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/transporte/254157-uber-el-servicio-de-uberpool-es-clave-para-complementar-al-transporte-publico/>>
- América Noticias (2016). *Uber: estos son los pros y contras de la aplicación de servicio de taxi*. Fecha de publicación: 12/09/2016. Fecha de consulta: 08/08/2018. <<https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/uber-estos-son-pros-y-contras-aplicacion-servicio-taxi-n246543>>
- Asociación Peruana de Investigación de Mercados-APEIM (2017). *Niveles socioeconómicos 2017*. Fecha de consulta: 25/07/2018. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>>
- Chacón, K. (2016). “Adopte las prácticas gerenciales de Uber”. *El Financiero*. Fecha de publicación: 17/04/2016. Fecha de consulta: 15/09/2018. <<https://www.elfinancierocr.com/tecnologia/adopte-las-practicas-gerenciales-de-uber/DYLHRZBUBVBQBOB62YW3JNT22Y/story/>>
- Contreras, C. (2017). “Parque automotor se duplicó en 7 años con mototaxis y minivanes”. *La República*. Fecha de publicación: 09/09/2017. Fecha de consulta: 19/07/2018. <<https://larepublica.pe/sociedad/1096114-parque-automotor-se-duplico-en-7-anos-con-mototaxis-y-minivanes>>
- CPI. (2016). *Market Report CPI Transporte utilizado diariamente*. Fecha de consulta: 20/07/2018. <https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/transporte_taxi_201611.pdf>
- D’Alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico, Un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson.
- Damodaran, Aswath (2018). *Betas online*. Fecha de consulta: 28/11/2018. <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- El Financiero (2018). “Mujeres ocupan casi la mitad de los puestos de Uber en Latinoamérica”. *El Financiero*. Fecha de publicación: 25/04/2018. Fecha de consulta: 03/08/2018. <<https://www.elfinanciero.com.mx/tech/mujeres-ocupan-el-47-por-ciento-de-los-puestos-en-uber-latinoamerica>>
- Fast Company. (2018). *Most Innovative Companies 2017*. Fecha de consulta: 03/08/2018. <<https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2017>>
- El Comercio (2016). *Estos 10 autos en venta en Perú no serían aprobados en EE.UU.* Fecha de

- publicación: 20/06/2016. Fecha de consulta: 28/07/2018. <<https://archivo.elcomercio.pe/economia/personal/estos-10-autos-venta-peru-no-serian-aprobados-eeuu-noticia-1910444>>
- El Comercio. (2015). *En Lima sobran taxis: hay 130% más de lo que se necesitaría*. Fecha de publicación: 13/03/2015. Fecha de consulta: 28/07/2018. <<https://elcomercio.pe/lima/lima-sobran-taxis-hay-130-necesitaria-342464>>
 - Gestión (2018). *Este aplicativo da empleo a mujeres conductoras: ¿Cuántas hay en Perú?* Fecha de publicación: 08/03/2018. Fecha de consulta: 12/07/2018. <<https://gestion.pe/economia/empresas/este-aplicativo-da-mujeres-conductoras-hay-peru-228945>>
 - Gestión. (2017a). *Uber Perú: “El mercado de transporte de aplicaciones hace más de un millón de viajes a la semana”*. Fecha de publicación: 19/11/2017. Fecha de consulta: 13/07/2018. <<https://gestion.pe/economia/empresas/uber-peru-mercado-transporte-aplicaciones-millon-viajes-semana-150669>>
 - Gestión. (2017b). *Aplicaciones para taxis: ¿requieren regulación?* Fecha de publicación: 17/06/2017. Fecha de consulta: 16/07/2017. <<https://gestion.pe/tecnologia/aplicaciones-taxis-requieren-regulacion-137500>>
 - Gestión. (2017c). *Un líder debe ser humilde y estar siempre abierto a los cambios*. Fecha de publicación: 09/10/2017. Fecha de consulta: 10/08/2018. <<https://gestion.pe/tendencias/lider-debe-humilde-siempre-abierto-cambios-220340>>
 - Gestión. (2017d). *Uber ‘da primer paso’ para mejorar en diversidad de género*. Fecha de publicación: 29/03/2017. Fecha de consulta: 10/08/2018. <www.gestion.pe/tendencias/management-empleo/uber-da-primer-paso-mejorar-diversidad-genero-131826>
 - Gestión. (2015). *Uber Perú se perfila como la única plataforma de taxi que no acepta efectivo*. Fecha de publicación: 08/04/2015. Fecha de consulta: 11/07/2018. <<https://gestion.pe/economia/empresas/uber-peru-perfila-unica-plataforma-taxi-acepta-efectivo-84459>>
 - Hax, A., y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Buenos Aires: Garnica.
 - INEI (2018a). *Base de datos REDATAM*. Fecha de consulta: 10/08/2018. <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/censos/>>
 - INEI. (2018b). *Estadísticas de Seguridad Ciudadana Enero Junio 2018*. Fecha de consulta: 10/08/2018. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-n04_estadisticas-seguridad-ciudadana-ene-jun2018.pdf>
 - INEI. (2018c). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares - Informe Técnico N° 2 Junio 2018*. Fecha de consulta: 10/08/2018. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2018.pdf>
 - Inga, C. (2018). “Uber, Cabify, Easy Taxi y Beat avivan competencia por nuevos segmentos”. *El Co-*

- mercio*. Fecha de publicación: 07/05/2018. Fecha de consulta: 10/08/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/uber-cabify-easy-taxi-beat-avivan-competencia-nuevos-segmentos-noticia-518048>>
- Inga, C. (2017). Uber: “Somos los líderes del mercado de ‘apps’ de taxi desde el año pasado”. *El Comercio*. Fecha de publicación: 07/08/2017. Fecha de consulta: 10/08/2018. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/uber-cabify-easy-taxi-beat-avivan-competencia-nuevos-segmentos-noticia-518048>>
 - Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
 - La República (2016). “Lima tiene 5 veces más taxis que otras capitales de Latinoamérica”. *Sección Sociedad*. Fecha de publicación: 13/04/2016. Fecha de consulta: 09/07/18. <<https://larepublica.pe/sociedad/931326-lima-tiene-5-veces-mas-taxis-que-otras-capitales-de-latinoamerica>>
 - Lima Cómo Vamos (2018). *Octavo informe de percepción de calidad de vida en Lima y Callao*. Fecha de consulta: 01/08/2018. <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2018/03/EncuestaLimaCómoVamos_2017.pdf>
 - Lima Cómo Vamos (2017). *Evaluando la Gestión en Lima y Callao - Séptimo Informe de resultados*. Lima: Asociación Unacem. Fecha de consulta: 01/08/2018. <www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2017/10/InformeGestion2016.pdf>
 - Martínez, C. (25 de Agosto de 2018). “Crece la inseguridad ante la nula fiscalización de taxis por aplicativo”. *Perú21*. Fecha de publicación: 25/08/2018. Fecha de consulta: 09/07/2018. <<https://peru21.pe/lima/crece-inseguridad-nula-fiscalizacion-taxis-aplicativo-423406>>
 - Medina, J. (2006). *Visión compartida de Futuro*. Cali: Universidad del Valle.
 - Ministerio del Ambiente (2018). *A partir del 1 de abril del 2018 entró en vigencia las normas de emisiones vehiculares Euro IV, Tier 2 y EPA 2007*. Fecha de consulta: 23/07/2018 <<http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/a-partir-del-1-de-abril-del-2018-entro-en-vigencia-las-normas-de-emisiones-vehiculares-euro-iv-tier-2-y-epa-2007/>>
 - Moon, Youngme (2015) *Uber: cambiando la forma en que se mueve el mundo*. Caso de la escuela de negocios de Harvard 316-101.
 - Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Fecha de consulta: 05/09/2018. <<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>>
 - Perú21 (2015). *Lima: Taxis ocupan 60% de las pistas y cubren el 4% de la demanda*. Fecha de publicación: 17/05/2015. Fecha de consulta: 09/07/2018. <<https://peru21.pe/lima/lima-taxis-ocupan-60-pistas-cubren-4-demanda-180632>>
 - Perú Retail (2017). *Usuarios de smartphones alcanzan los 12,7 millones en el Perú*. Fecha de consulta: 20/07/2018. <<https://www.peru-retail.com/usuarios-smartphones-peru/>>
 - Portal de Negocios y Finanzas - PYMEX (2018). *CEO de Uber Perú ofrece sus consejos para ser mejor líder*. Fecha de consulta: 09/07/2018. <<https://pymex.com/liderazgo/liderazgo-y->

coaching/ceo-de-uber-peru-ofrece-sus-consejos-para-ser-mejor-lider>

- Revista Ganamas. (2017). *Uber continúa su expansión a Chiclayo y Piura*. Fecha de publicación: 14/08/2017. Fecha de consulta: 09/07/2018. <<http://revistaganamas.com.pe/uber-continua-su-expansion-a-chiclayo-y-piura>>
- Sánchez, X. (2017). “Nuevo CEO de Uber: los retos a los que se enfrenta”. *Semana Económica*. Fecha de publicación: 13/09/2017. Fecha de consulta: 11/07/2018. <<http://semanaeconomica.com/article/management/gobierno-corporativo/242961-nuevo-ceo-de-uber-los-retos-a-los-que-se-enfrenta/>>
- Uber. (2018a). *Estos son los tipos de Uber que puedes pedir en Perú*. Fecha de consulta: 15/07/2018. <<https://www.uber.com/es-PE/blog/tipos-de-uber-en-peru/>>
- Uber (2018b). *Quiénes somos*. Fecha de consulta: 26/08/2018. <<https://www.uber.com/es-PE/about/>>
- Uber Argentina (2018). *Misión y Visión*. Fecha de consulta: 21/08/2018. <<http://uberarg.blogspot.com/p/mision-y-vision.html>>
- Uber blog (2016). *Hoy Lanzamos una Opción Adicional de Pago, el Efectivo*. Fecha de publicación: 18/01/2016. Fecha de consulta: 12/07/2018. <<https://www.uber.com/es-PE/blog/lima/hoy-lanzamos-una-opcion-adicional-de-pago-el-efectivo>>
- Uber Newsroom (2018a). *La historia de Uber*. Fecha de consulta: 26/08/18. <<https://www.uber.com/es-ES/newsroom/historia>>
- Uber Newsroom (2018b). *Nuestra Misión*. Fecha de consulta: 26/08/18. <<https://www.uber.com/es-PE/newsroom/company-info/>>
- Uber Newsroom (2018c). *Bo Young Lee*. Fecha de Consulta: 15/07/2018. <<https://www.uber.com/es-PE/newsroom/leadership/bo-young-lee>>

Anexos

Anexo 1. Población censada por año según grupo etario

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA, POR AÑOS CENSALES, SEGÚN GRANDES GRUPOS DE EDAD Y SEXO, 1993-2017
(Absoluto y distribución porcentual)

Grandes grupos de edad y sexo	1993		2007		2017	
	Abs	%	Abs.	%	Abs.	%
Total	22 048 356	100,0	27 412 157	100,0	29 381 884	100,0
0-14	8 155 376	37,0	8 357 533	30,5	7 754 051	26,4
15-64	12 866 861	58,4	17 289 937	63,1	19 168 762	65,2
65 y más	1 026 119	4,7	1 764 687	6,4	2 459 071	8,4
Hombre	10 956 375	100,0	13 622 640	100,0	14 450 757	100,0
0-14	4 139 206	37,8	4 259 594	31,3	3 938 412	27,3
15-64	6 330 010	57,8	8 518 103	62,5	9 353 084	64,7
65 y más	487 159	4,4	844 943	6,2	1 159 261	8,0
Mujer	11 091 981	100,0	13 789 517	100,0	14 931 127	100,0
0-14	4 016 170	36,2	4 097 939	29,7	3 815 639	25,6
15-64	6 536 851	58,9	8 771 834	63,6	9 815 678	65,7
65 y más	538 960	4,9	919 744	6,7	1 299 810	8,7

Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1993, 2007 y 2017.

Fuente: INEI – Censos de Población y vivienda 1993, 2007 y 2017. Elaboración: APEIM 2017.

Anexo 2. Proyecto de Ley de Regulación del Servicio de Taxi mediante el Uso de Aplicativos Tecnológicos por Dispositivos de Internet Móvil



Los congresistas miembros del Grupo Acción Popular, a iniciativa del **DR YONHY LESCANO ANCIETA** y demás congresistas firmantes, al am dispuesto en el artículo 107° de la Constitución Política y conforme lo e numeral 2) del artículo 76° del Reglamento del Congreso de la República, el siguiente :

PROYECTO DE LEY DE REGULACIÓN DEL SERVICIO DE TAXI MEDIANTE EL USO DE APLICATIVOS TECNOLÓGICOS POR DISPOSITIVO INTERNET MÓVIL

Artículo 1°.- El servicio de taxi a través de aplicativos tecnológicos

- 1.1) El servicio de aplicativos tecnológicos a través de teléfonos celulares u otros dispositivos de internet móvil, para conectar a los usuarios y conductores de vehículos automotores privados para la prestación de un servicio de taxi constituye para efectos de esta Ley un servicio de transporte individual de pasajeros, donde el **proveedor principal** de dicho servicio es la empresa que brinda la plataforma o aplicativo tecnológico, y el **ejecutor** es el conductor del taxi que da el servicio.
- 1.2) Para efectos de la responsabilidad por el servicio, carece de relevancia el conductor o el vehículo que prestaron efectivamente el servicio solicitado a través de un aplicativo tecnológico, no aparezcan registrados en el mismo. En estos casos siempre prevalecerá la aplicación del principio de primacía de la realidad.

Artículo 2°.- Sobre el proveedor principal y el proveedor secundario

- 2.1) Si el proveedor principal fuera una empresa extranjera o no domiciliada en el Perú, está obligada a constituir una subsidiaria o sucursal domiciliada en el Perú.
- 2.2) La subsidiaria o sucursal del proveedor principal está obligada a tener una oficina física en cada ciudad donde brinde el servicio, con un área de atención al cliente o usuario y otra de atención a los conductores.

2.3) El proveedor principal está obligado a examinar de modo presencial a cada conductor, antes de admitirlo, y a revisar presencialmente a los vehículos que presten el servicio. Estas revisiones deben ser, cada seis meses, como mínimo, luego de la admisión al servicio.

2.4) El proveedor principal debe dar cursos presenciales de capacitación y actualización a los conductores, como mínimo, cada seis meses.

2.5) El proveedor principal y el proveedor ejecutor son solidariamente responsables por la calidad e idoneidad del servicio.

2.6) Para efectos de la responsabilidad civil, y de cualquier otra clase de daño o defecto respecto del servicio, el responsable inmediato frente al usuario es el proveedor principal, sin perjuicio de las responsabilidades del proveedor ejecutor.

Artículo 3.- Selección de conductores

El proveedor principal está obligado a seleccionar a los conductores bajo estándares estrictos de seguridad, calidad, e idoneidad aplicando, como mínimo, los siguientes criterios :

- a) No deben tener antecedentes penales, judiciales ni policiales.
- b) No deben tener antecedentes de violencia familiar o contra la mujer.
- c) Deben aprobar un examen psicológico.
- d) No deben tener un record negativo de multas de tránsito.

Artículo 4.- Responsabilidad del proveedor principal, del proveedor secundario, y del usuario

4.1) El proveedor principal mantiene un registro actualizado del total de los conductores que prestan servicio por medio de su aplicativo tecnológico.

4.2) Si un proveedor ejecutor o conductor incurre en una conducta irregular, o comete una falta, infracción o delito antes, durante o después de finalizado un servicio, en agravio de un usuario, el proveedor principal es responsable inmediato ante el usuario y las autoridades, sin perjuicio de la responsabilidad individual y solidaria del proveedor ejecutor o conductor.

4.3) Si los usuarios cometen una falta o delito en agravio del proveedor ejecutor o conductor en el curso de un servicio, se activará la póliza contra todo riesgo contratada, obligatoriamente, por el proveedor principal a favor del proveedor ejecutor o conductor, sin perjuicio de la responsabilidad individual del usuario.

4.4) Si ocurre un accidente de tránsito cuyo resultado sea lesión o muerte al proveedor ejecutor o conductor, o los usuarios, se activa el seguro SOAT correspondiente por el proveedor ejecutor o conductor.

Artículo 5.- Sobre el software del aplicativo tecnológico

El software de los aplicativos tecnológicos debe incluir necesariamente:

- a) Un libro de reclamaciones virtual de conformidad con el Código de Protección y Defensa del Consumidor.
- b) El envío previo a un correo del usuario, y de otra persona que éste momento de su afiliación al aplicativo tecnológico, de todos los datos del conductor (nombre completo, fotografía actual, DNI, dirección domiciliar del vehículo que prestará el servicio (fotografía, modelo, color, número de placa).
- c) El envío a los correos indicados en el literal anterior, de la ruta a seguir apenas concluya el servicio.
- d) Conexión en tiempo real con el INDECOPI para que el usuario pueda realizar un reclamo o denuncia.
- e) Botón de pánico en conexión con la Policía Nacional.

Artículo 6.- Infracciones y sanciones

6.1) Las siguientes conductas constituyen infracciones frecuentes MUY GRAVES:

- a) Prestar el servicio con microbuses o vehículos distintos a automóviles.
- b) Que el vehículo que llegue sea distinto al ofrecido en el aplicativo.
- c) Que el vehículo tenga número de placa distinto al enviado por el aplicativo.
- d) Que el vehículo tenga lunas negras.
- e) Que el servicio no tenga seguro contra todo riesgo vigente.
- f) Que el vehículo no tenga revisión técnica vigente.
- g) Que el conductor preste servicio con un vehículo distinto al registrado.
- h) Que el conductor que preste el servicio sea distinto al registrado.
- i) Que el proveedor principal altere la tarifa pactada previamente al servicio, aumentándola al terminar el servicio.
- j) Que el proveedor principal incumpla los pagos, promociones, descuentos ofrecidos a los conductores.
- k) Que el conductor no tenga SOAT vigente.

6.2) Las otras conductas que constituyan infracciones MUY GRAVES serán tipificadas en el Reglamento.

6.3) Las multas correspondientes a las infracciones señaladas en los numerales 8.1 y 8.2, son las siguientes:

- a) Para infracciones Leves: De 0.5 UIT hasta 01 UIT.
- b) Para infracciones Graves: Más de 01 UIT hasta 10 UIT.
- c) Para infracciones Muy Graves: Más de 10 UIT.

Lima 07 de setiembre de 2018.

YONHY LESCANO ANGIETA
Congresista de la República

VILLANUEVA MERCADO
Votero Afuera
Partido Parlamentario Acción Popular

CONGRESO DE LA REPÚBLICA
Lima, 14 de Setiembre del 2018.
Según la consulta realizada, de conformidad con el Artículo 77º del Reglamento del Congreso de la República: pase la Proposición N° 351 para su estudio y dictamen, a la(s) Comisión(es) de TRANSPORTES Y COMUNICACIONES.

JOSÉ ABANTO VALDIVIESO
Oficial Mayor (e)
CONGRESO DE LA REPÚBLICA

Anexo 3. Distribución de población por NSE y Zonas - Lima Metropolitana

PERSONAS - (%) HORIZONTALES

Zona	Niveles Socioeconómicos					
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Total	100	4.4	24.5	42.2	23.0	5.9
Zona 1 (Puente Piedra, Comas, Carabaylo)	100	0.0	13.6	46.4	30.7	9.3
Zona 2 (Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras)	100	2.5	28.3	49.8	18.9	0.5
Zona 3 (San Juan de Lurigancho)	100	1.2	16.1	43.5	31.5	7.7
Zona 4 (Cercado, Rimac, Breña, La Victoria)	100	2.8	31.0	43.6	20.1	2.5
Zona 5 (Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino)	100	1.0	17.0	47.3	27.3	7.4
Zona 6 (Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel)	100	14.9	59.3	19.8	5.9	0.1
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34.9	46.0	11.4	6.2	1.5
Zona 8 (Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores)	100	2.7	31.3	42.3	19.1	4.6
Zona 9 (Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac)	100	0.0	10.4	48.4	30.4	10.8
Zona 10 (Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla)	100	1.6	21.5	45.6	22.0	9.3
Otros	100	0.0	10.3	32.3	37.9	19.5

Fuente y Elaboración: APEIM 2017.

Anexo 4. Ingresos y gastos según NSE 2017 - Lima Metropolitana

PROMEDIOS

	Lima Metropolitana							
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 1,268	S/. 1,582	S/. 1,461	S/. 1,286	S/. 1,319	S/. 1,227	S/. 1,062	S/. 912
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 170	S/. 333	S/. 242	S/. 152	S/. 168	S/. 123	S/. 112	S/. 98
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 472	S/. 998	S/. 690	S/. 429	S/. 453	S/. 386	S/. 281	S/. 190
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 205	S/. 1,068	S/. 293	S/. 130	S/. 140	S/. 112	S/. 95	S/. 78
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 253	S/. 609	S/. 355	S/. 230	S/. 262	S/. 173	S/. 151	S/. 100
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 405	S/. 1,424	S/. 668	S/. 320	S/. 355	S/. 256	S/. 147	S/. 90
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 475	S/. 1,321	S/. 800	S/. 380	S/. 423	S/. 302	S/. 219	S/. 112
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 220	S/. 465	S/. 307	S/. 195	S/. 209	S/. 169	S/. 142	S/. 140
PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL	S/. 3,468	S/. 7,800	S/. 4,815	S/. 3,122	S/. 3,329	S/. 2,748	S/. 2,211	S/. 1,719
PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*	S/. 5,006	S/. 14,205	S/. 7,297	S/. 4,193	S/. 4,586	S/. 3,483	S/. 2,851	S/. 2,120

Fuente y Elaboración: APEIM 2017.

Anexo 5. Porcentajes de población por grupo etario y NSE - Lima Metropolitana

Edad	Total	A	B	C	C1	C2	D	E
<= 12	20.70%	16.60%	15.90%	18.80%	17.50%	20.90%	22.50%	26.20%
13 - 17	8.30%	6.60%	7.20%	7.60%	7.30%	8.10%	8.70%	10.10%
18 - 25	13.40%	9.10%	13.20%	13.90%	13.70%	14.30%	13.50%	13.30%
26 - 30	7.10%	6.20%	7.10%	7.50%	7.50%	7.40%	7.30%	6.50%
31 - 35	6.70%	7.10%	6.60%	6.70%	6.50%	6.90%	6.80%	6.40%
36 - 45	13.60%	16.90%	13.50%	14.10%	14.40%	13.70%	13.40%	12.50%
46 - 55	11.80%	13.30%	14.30%	12.40%	12.50%	12.20%	11.00%	9.50%
56+	18.40%	24.20%	22.20%	19.00%	20.60%	16.50%	16.80%	15.50%

18-55	52.60%	52.60%	54.70%	54.60%	54.60%	54.50%	52.00%	48.20%
26-55	39.20%	43.50%	41.50%	40.70%	40.90%	40.20%	38.50%	34.90%
26-+	57.60%	67.70%	63.70%	59.70%	61.50%	56.70%	55.30%	50.40%

Fuente: APEIM 2017. Elaboración propia 2018.

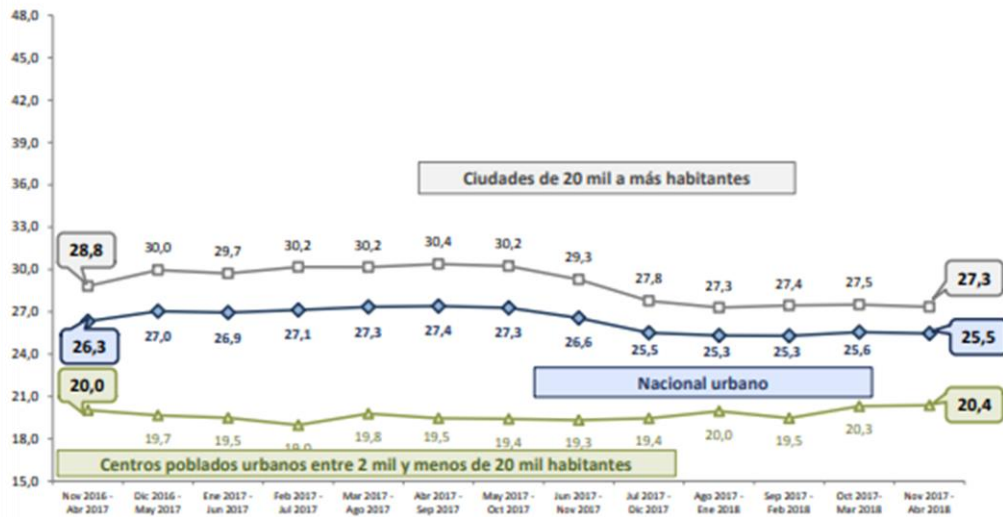
Anexo 6. Uso de internet en Lima Metropolitana

	Lima Metropolitana							
	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
En el mes anterior, ¿ hizo uso del servicio de Internet?	63.4%	86.8%	80.8%	63.3%	67.4%	55.5%	45.3%	41.7%
En el mes anterior	59.7%	90.5%	82.7%	58.0%	65.1%	41.6%	18.8%	8.3%
¿Dónde usó Internet?	22.6%	50.9%	32.5%	17.7%	19.7%	13.1%	8.5%	6.5%
(Respuesta Múltiple)	8.1%	9.4%	7.9%	8.2%	9.0%	6.4%	7.7%	8.8%
Un establecimiento educativo	15.1%	0.8%	3.9%	13.6%	10.0%	21.7%	38.9%	47.6%
Una cabina pública	5.5%	4.8%	4.8%	6.1%	5.3%	7.9%	5.5%	6.3%
En casa de otra persona	0.1%	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	0.5%	0.1%	0.0%
Otro	62.0%	76.5%	65.7%	59.7%	61.1%	56.5%	56.5%	57.9%
Acceso móvil a internet	35.1%	40.2%	45.6%	37.5%	42.4%	26.2%	13.2%	3.9%
En el mes anterior	10.6%	24.3%	15.4%	8.0%	8.5%	6.9%	4.4%	3.2%
¿Donde lo usó con mayor frecuencia?	1.8%	0.2%	1.2%	1.8%	1.9%	1.7%	3.4%	3.1%
Un establecimiento educativo	10.7%	0.3%	1.9%	9.4%	6.3%	16.4%	29.6%	35.6%
Una cabina pública	2.5%	0.5%	1.4%	3.2%	2.1%	5.5%	3.3%	3.5%
En casa de otra persona	0.1%	0.0%	0.0%	0.2%	0.0%	0.5%	0.1%	0.0%
Otro	39.2%	34.5%	34.5%	39.9%	38.8%	42.8%	46.0%	50.7%
Acceso móvil a internet	84.1%	88.7%	86.8%	83.3%	84.6%	80.2%	80.2%	79.0%
Uso el Internet para (Respuesta Múltiple)	88.8%	94.2%	91.7%	87.8%	88.4%	86.5%	84.6%	83.7%
Obtener de información	10.2%	32.1%	15.3%	6.6%	7.3%	5.1%	3.0%	1.1%
Comunicarse (e-mail, chat, etc.)	12.0%	33.9%	17.7%	8.8%	9.2%	7.8%	3.2%	1.2%
Comprar productos y/o servicios	10.7%	22.7%	13.7%	9.0%	10.0%	6.7%	5.9%	4.1%
Operaciones de banca electrónica	12.9%	25.8%	17.6%	10.8%	11.9%	8.1%	5.9%	4.2%
Educación formal y actividades de capacitación	80.0%	80.9%	79.4%	81.1%	82.0%	79.1%	79.1%	74.9%
Transacciones (interactuar) con organizaciones estatales/autoridades públicas	4.9%	9.2%	6.9%	4.2%	5.0%	2.5%	1.6%	2.3%
Actividades de entretenimiento								
Vender productos y/o servicios								

Fuente y Elaboración: APEIM 2017.

Anexo 7. Población del área urbana víctima de algún hecho delictivo

POBLACIÓN DEL ÁREA URBANA VÍCTIMA DE ALGÚN HECHO DELICTIVO
Semestre: noviembre 2016 - abril 2017 / noviembre 2017 - abril 2018
(Porcentaje)



Nota: Hecho delictivo es todo hecho que atenta o vulnera los derechos de una persona y conlleva al peligro, daño o riesgo.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – Encuesta Nacional de Programas Presupuestales 2016–2018 (información preliminar).

Anexo 8. Presupuesto del plan de Marketing (soles)

Facebook (video)	2019	2020	2021	TOTAL
Servicio Adultos Mayores (1)	36,000	48,000	60,000	144,000
Servicio Damas (1)	90,000	120,000	150,000	360,000
Servicio Discapacitados (1)	18,000	24,000	30,000	72,000
Campaña Generación de confianza (2)	150,000	187,500	225,000	562,500
Campaña Calidad del Servicio (2)	144,000	180,000	216,000	540,000
Campaña Uber Pool (2)	138,000	172,500	207,000	517,500
Campaña Responsabilidad Social (2)	198,000	264,000	330,000	792,000
Campaña Protección del Medio Ambiente (2)	180,000	240,000	300,000	720,000
Sub total	954,000	1,236,000	1,518,000	3,708,000
Paneles Publicitarios	2019	2020	2021	TOTAL
Servicio Adultos Mayores (1)	150,000	180,000	240,000	570,000
Servicio Damas (1)	480,000	540,000	600,000	1,620,000
Servicio Discapacitados (1)	60,000	75,000	90,000	225,000
Campaña Generación de confianza (2)	120,000	150,000	150,000	420,000
Campaña Calidad del Servicio (2)	90,000	90,000	90,000	270,000
Campaña Uber Pool (2)	60,000	60,000	60,000	180,000
Campaña Responsabilidad Social (2)	150,000	150,000	150,000	450,000
Campaña Protección del Medio Ambiente (2)	90,000	90,000	90,000	270,000
Sub total	1,200,000	1,335,000	1,470,000	4,005,000
Revista (Somos)	2019	2020	2021	TOTAL
Servicio Adultos Mayores (1)	150,880	181,056	241,408	573,344
Servicio Damas (1)	241,408	301,760	362,112	905,280
Servicio Discapacitados (1)	90,528	120,704	120,704	331,936
Campaña Generación de confianza (2)	150,880	150,880	150,880	452,640
Campaña Calidad del Servicio (2)	90,528	90,528	90,528	271,584
Campaña Uber Pool (2)	60,352	60,352	60,352	181,056
Campaña Responsabilidad Social (2)	241,408	241,408	241,408	724,224
Campaña Protección del Medio Ambiente (2)	120,704	120,704	120,704	362,112
Sub total	1,146,688	1,267,392	1,388,096	3,802,176
* Una página				
Costo radios	2019	2020	2021	TOTAL
Servicio Adultos Mayores (1)	120,000	144,000	168,000	432,000
Servicio Damas (1)	960,000	1,152,000	1,248,000	3,360,000
Servicio Discapacitados (1)	36,000	57,600	72,000	165,600
Campaña Generación de confianza (2)	240,000	288,000	312,000	840,000
Campaña Calidad del Servicio (2)	192,000	230,400	249,600	672,000
Campaña Uber Pool (2)	144,000	172,800	187,200	504,000
Campaña Responsabilidad Social (2)	192,000	230,400	249,600	672,000
Campaña Protección del Medio Ambiente (2)	96,000	115,200	124,800	336,000
Sub total	1,980,000	2,390,400	2,611,200	6,981,600
TOTAL GENERAL	5,280,688	6,228,792	6,987,296	18,496,776

(1) Población de Cinco Distritos de Lima Metropolitana mayor de 18 años de los segmentos A y B

(2) Población de Lima mayor de 18 años de los segmentos A y B.

Anexo 9. Presupuesto del plan de Operaciones (soles)

Objetivos	Concepto	Actividades	Año 0 S/	Año 1 S/	Año 2 S/	Año 3 S/	
Implementar nuevos servicios	Implementar servicio de damas	Compra e instalación de cámaras para servicio de damas (El año 0 se comprará para la mitad del las conductoras previstas	1,295,850	1,620,475	647,925	323,300	
		Instalación de láminas de seguridad para los vehículos del servicio de damas.	171,150	214,025	85,575	42,700	
		Adecuación y soporte del aplicativo para incluir nuevos servicios, requisitos de conductores y vehículos, e incremento de 75% a 80% en el margen de ganancia por servicio. (*)	24,000	2,970	2,970	2,970	
		Verificación visual de vehículos	81,138	81,099	81,018	81,092	
	Implementar servicio de discapacitados	Adecuación y soporte del aplicativo para incluir nuevos servicios, requisitos de conductores y vehículos, e incremento de 75% a 80% en el margen de ganancia por servicio. (*)	24,000	2,970	2,970	2,970	
		Verificación visual de vehículos	4,314	4,310	4,308	4,320	
	Implementar servicio de adultos mayores	Adecuación y soporte del aplicativo para incluir nuevos servicios, requisitos de conductores y vehículos, e incremento de 75% a 80% en el margen de ganancia por servicio. (*)	24,000	2,970	2,970	2,970	
		Verificación visual de vehículos	26,548	26,591	26,675	26,588	
	Mejorar administración de Conductores	Modificación de comisiones y Plan de Homologación	Adecuación y soporte del aplicativo para incluir nuevos servicios, requisitos de conductores y vehículos, e incremento de 75% a 80% en el margen de ganancia por servicio. (*)	24,000	2,970	2,970	2,970
			Elaboración y Evaluación de Plan de Homologación a los nuevos requisitos para los conductores ya registrados	25,000			
Implementar Plan de Adaptación a nueva reglamentación sobre servicios de taxi por aplicativo	Plan de adaptación	Elaboración de Plan de Adaptación	25,000				
		Ejecución del Plan de Adaptación		30,000			
			1,725,000	1,988,380	857,380	489,880	

Anexo 10. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

OBJ. ESP.	Actividades	Precio Unit.	Cantidad	Inv.Inicial S/.	2019 S/.	2020 S/.	2021 S/.	
OE1	Capacitar al personal en los nuevos servicios y los cambios en los servicios actuales (Personal de Lima + Provincias)	22,900	1 Evento Anual					
	Alquiler del local (2 dias x 2,500 soles diarios)			5,000	5,000	5,000	5,000	
	Refrigerios (50 participantes x costo de refrigerios S/.60 desayuno / almuerzo x 2 dias)			6,000	6,000	6,000	6,000	
	traslado personal de provincias (5 participantes x 2 (ida / vuelta) x S/. 480 x viaje)			4,800	4,800	4,800	4,800	
	alojamiento (5 participantes x 2 (ida / vuelta) x S/.150 x dia)			1,500	1,500	1,500	1,500	
	Viaticos (5 participantes x S/. 100 x dia x 2 dias)			1,000	1,000	1,000	1,000	
	Costo de Capacitadores (3 capacitadores)	800	3 capacitadores	2,400	2,400	2,400	2,400	
	Asistentes Administrativos (diarios) 2 asistentes x S/. 200 x dia x 2 dias			800	800	800	800	
	Otros gastos			1,400	1,400	1,400	1,400	
	TOTAL S/.			22,900	22,900	22,900	22,900	
OE2	Desarrollar talleres motivacionales: se desarrollará los siguiente : Independencia , implicacion, liderazgo , relaciones. en grupos de 25 personas - 1 dia completo	4,925	costo x taller					
	Taller Independencia - Liderazgo - en grupos de 25 personas		2 talleres x año		9,850	9,850	9,850	
	Taller Relaciones Laborales - en grupos de 25 personas		2 talleres x año		9,850	9,850	9,850	
		TOTAL S/.				19,700	19,700	19,700
	Revisar las politicas salariales e incentivos e implementar un programa de sistema de incentivos con la asesoria de un consultor externo, con la participacion de los principales directivos y responsable de area.	8,350	1 consultor					
	Asesoria de Consultor Externo - politicas salariales e incentivos			8,350				
	TOTAL S/.			8,350	-	-	-	
OE3	Evento de Integración	22,500	1 Evento Anual					
	Alquiler del local				3,000	3,000	3,000	
	Refrigerios (S/.100 persona x 60 personas)				6,000	6,000	6,000	
	Animadores + equipo de sonido + conjunto musical				7,000	7,000	7,000	
	transporte de personal (2 omnibus cada uno 30 personas)				2,000	2,000	2,000	
	Regalos a ser sorteados				4,500	4,500	4,500	
		TOTAL S/.				22,500	22,500	22,500
	Desarrollar taller de cultura motivacional implicacion principios y valores cooperaticvs y estrategia corporativa - en grupos de 30 personas - 1 / 2 dia.	2,025	4 talleres x año					
	Taller Motivacional - Principios y Valores Cooperativos (Capacitador + refrigerios)	2,025	2 talleres x año		5,550	5,550	5,550	
	Taller de Estrategia Corporativa (Capacitador + refrigerios)	2,025	2 talleres x año		5,550	5,550	5,550	
	TOTAL S/.				11,100	11,100	11,100	
OE4	Efectuar evaluacion psicologica presencial y entrevista		2 psicologos					
	Evaluacion Psicologica - Mediante Pruebas Diversas		1 psicologo	56,000	112,000	112,000	112,000	
	Entevista mediante prueba estructurada y observacion del comportamiento		1 psicologo	56,000	112,000	112,000	112,000	
		TOTAL S/.			112,000	224,000	224,000	224,000
	Verificacion de los antecedentes policiales y penales de los nuevos servicios y otros		2 personas					
	Verificacion de los antecedentes policiales , penales , judiciales de los nuevos servicios			56,000	112,000	112,000	112,000	
		TOTAL S/.			56,000	112,000	112,000	112,000
	Capacitar a los nuevos conductores sobre los servicios actuales		2 personas					
Contratacion de dos capacitadores a tiempo completo			66,000	122,000	124,500	126,500		
	TOTAL S/.			66,000	122,000	124,500	126,500	
Total S/.				265,250	534,200	536,700	538,700	

Anexo 11. Presupuesto del plan de Responsabilidad Social (soles)

Objetivos específicos	ACTIVIDADES	Precio	Cantidad	2019	2020	2021	
		Unitario		S/.	S/.	S/.	
OE1	Incorporar el Concepto Responsabilidad Social a la Cultura empresarial cada taller de 60 personas						
	1.1	Consultor Externo - Elaboracion plan de responsabilidad social maestro , revision anual y monitoreo de las metas alcanzadas y modificaciones continuas al plan	600	Asesoría Mensual	7,200	7,200	7,200
	1.2	Taller Valores y Practicas Anticorrupción	4,300	1 taller al año	4,300	4,300	4,300
	1.3	Taller Relacion transparente con publicos de interes y igualdad de oportunidades y equidad en UBER	4,300	1 taller al año	4,300	4,300	4,300
		TOTAL S/.			15,800	15,800	15,800
OE2	Diseño de Actividades de Responsabilidad Social						
	2.1	Creacion del comité de Voluntariado Cooperativo - captación de voluntarios empleados y conductores , promover las ideas y sugerencias de acciones que tengan impacto en la comunidad que vayan de acuerdo con el Plan Responsabilidad Social	5,000	Comité costo anual	5,000.00	5,000.00	5,000.00
	2.2	Fondos para Voluntariado por Eventos (fenómenos naturales y accidentes)	50,000	Presupuesto anual	50,000.00	50,000.00	50,000.00
	2.3	Fondos para Voluntariado por talleres de transferencia de conocimiento y experiencia en temas de salud , educación y cultura	45,000	Presupuesto anual	45,000.00	45,000.00	45,000.00
		TOTAL S/.			100,000	100,000	100,000
	Diseño y Ejecucion campaña contra la violencia						
	2.4	Asesoría Legal continua de revisar las políticas y protocolos vigentes con relacion ha hechos de violencia conductor - pasajero	458.33	Asesoría Mensual	5,500	5,500	5,500
	2.5	Asesoría Legal repasar los casos ocurridos a la fecha en que los aplicativos esten implicados e implementar medidas al respecto	458.33	Asesoría Mensual	5,500	5,500	5,500
	2.6	Community Manager: Informar por medio de los diversos medios de comunicación (blogs, facebook, nota de prensa, pagina web) las acciones que toma UBER en contra cualquier tipo de violencia	833.33	Asesoría Mensual	10,000	10,000	10,000
		TOTAL S/.			21,000	21,000	21,000
OE3	Promover la reduccion de la contaminacion ambiental						
	3.1	Contratacion de Encargado : Medir los indicadores de contaminación ambiental utilizando UBER POOL y comparando con un servicio normal a nivel global , como por viaje y elaborar estadística en cuanto se reduce la emisión de gases (en planillas)	3,000	Costo mensual	36,000	36,000	36,000
	3.2	Community Manager : Informar por medio de los diversos medios de comunicación (blogs, facebook, nota de prensa, pagina web) las ventajas de utilizar Uber Pool para mejorar la calidad de vida de los habitantes de Lima al disminuir la contaminación ambiental	833.33	Asesoría Mensual	10,000	10,000	10,000
		TOTAL S/.			46,000	46,000	46,000
		TOTAL S/.			182,800.00	182,800.00	182,800.00

Anexo 12. Cálculo del COK (costo de oportunidad de capital)

Tasa libre de riesgo (rf)	2,92%	BCRP: Tasa de Interés Bonos de Tesoro 10 años
Riesgo país (Country Risk)	1,38%	Damodaran Country Risk Premiums
Beta (b)	1,17	Damodaran Beta 2018 Software Inter-net
Prima de Riesgo Mercado (rm)	12,17%	S&P total Market Index 10 años
Inflación Proyectada 2018 USA	+ 1,9 %	Reporte Inflación Diciembre 2018 – BCR página 17
Inflación Proyectada 2018 Perú	2,2%	Reporte Inflación Diciembre 2018 – BCR página 109

COK COSTO DE CAPITAL

$$\text{COK} = rf + b (rm - rf) + \text{Country Risk}$$

$$\text{COK} = 2,92 + 1,17 (12,17 - 2,92) + 1,38 = 15,1225\%$$

Convertir COK en US\$ A SOLES:

$$\text{COK EN SOLES} = \text{COK EN DOLARES} ((1+\% \text{ INFLACIÓN PERÚ}) / 1+\% \text{ INFLACIÓN USA})$$

$$\text{COK} = 15,1225\% \times ((1+0,022) / (1+0,019))$$

$$\text{COK} = 15,1225\% \times 1,002944 = 15,1670 \%$$

Anexo 13. Cálculos de Valor Actual Neto (soles)

TIR 55.30%
 COSTO OPORTUNIDAD DE CAPITAL 15.167%

PERIODOS	0	2019	2020	2021	VAN
MONTO	-1,990,250	50,266	2,239,746	3,855,825	
TASA TIR		1.553000	2.411809	3.745539	
VALOR ACTUAL NETO	-1,990,250	32,367	928,658	1,029,445	220
PERIODO	0	2019	2020	2021	VAN
MONTO	-1,990,250	50,266	2,239,746	3,855,825	
TASA COK (SIN ENDEUDAMIENTO)		1.151670	1.326343789	1.527510351	
VALOR ACTUAL NETO	-1,990,250	43,646	1,688,662	2,524,255	2,266,313
RELACION (B/C)	2.14				

Notas biográficas

Francisco Antonio Carbajal Zavaleta

Ingeniero Civil Colegiado, egresado de la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico. Con más de 30 años de experiencia profesional en el sector público y privado. Ha participado en la ejecución de importantes proyectos financiados por organismos internacionales como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y Japan Bank for International Cooperation.

En el sector público ha desempeñado importantes cargos ejecutivos en diversas instituciones como el Ministerio del Interior, Municipalidad de Lima Metropolitana, Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Ministerio de Agricultura, entre otros. Así también, ha sido miembro del Directorio de la Caja Metropolitana de Lima, Instituto Metropolitano de Planificación, CAFAE del Ministerio de Educación y de empresas privadas como AFM S.A., Global Challenge Corporation y C4 Inmobiliaria S.R.L.

Susana Haji Shironoshita

Nació en Lima, el 20 de febrero de 1964. Ingeniera Civil Colegiada, egresada de la Universidad Nacional de Ingeniería. Estudios concluidos de la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico.

Cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector público, principalmente en el área de proyectos de infraestructura. Actualmente, desempeña el cargo de Subgerente de Control del Sector Vivienda, Construcción y Saneamiento en la Contraloría General de la República.

José Arturo Llanos Venero

Contador Público Colegiado, graduado en la Universidad de Lima y egresado de la Maestría en Administración de la Universidad del Pacífico.

Con más de 25 años de experiencia profesional en áreas contables y de finanzas en empresas privadas y en organizaciones de cooperación internacional. Actualmente, se desempeña como Contador General de Hydraulic Systems S.A.C., compañía especializada en la reparación de cilindros hidráulicos y ventas de autopartes para la minería.