



**“PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL DE UBER PERÚ
2019-2021”**

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

Presentado por

Sr. Oscar Alfredo Cárdenas Riveros

Asesora: Dra. Gina Pipoli

2019

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios y a mi familia.

Agradecimientos

Agradezco a mi asesora, la Doctora Gina Pipoli,
por sus enseñanzas, orientación y asesoramiento en
el desarrollo de la presente tesis.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo se denomina “Plan Estratégico Empresarial de Uber Perú 2019-2021” y en la metodología del trabajo de investigación, se ha utilizado herramientas de evaluación del entorno externo e interno, identificando objetivos, estrategias y planes funcionales. Adicionalmente, se ha realizado un sondeo de mercado sobre las preferencias de pasajeros de taxis en la ciudad de Lima.

El crecimiento económico en el Perú, en los últimos años, ha creado un entorno favorable para el desarrollo de actividades empresariales. El sector de transporte de taxis por aplicación ha venido experimentando una importante aceptación, generada por la inseguridad en el servicio y tráfico vehicular en horas pico, siendo favorecida por el desarrollo de la tecnología y la economía compartida, difundida gracias a las redes sociales y a las recomendaciones de los usuarios.

El resultado del análisis externo, identifica que, Uber Perú, posee capacidad de aprovechar las oportunidades y combatir las amenazas del entorno gracias a su posición de líder en el mercado, obteniendo una puntuación de 3,12 en la matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

Seguidamente, se determinó el grado de atracción de la industria utilizando el análisis de las cinco fuerzas de Porter, con la propuesta de Hax & Majluf, obteniéndose una puntuación de 3,38, indicando que el sector se presenta atractivo para empresas de transporte privada con aplicación en los móviles. Se determinó una importante diferencia con las empresas más destacadas del sector en la Matriz del Perfil Competitivo con una puntuación de 3,67, debido a la alta rivalidad entre los principales competidores con, bajo poder de negociación con proveedores, medio poder de negociación con clientes, moderadamente riesgosa la entrada potencial de nuevos competidores y alta amenaza de desarrollo potencial de servicios sustitutos.

El resultado del análisis interno, a través de la cadena de valor y la Matriz VRIO, se identifica que existe el reconocimiento de la marca, experiencia en el sector, conocimiento del mercado, desarrollo tecnológico e investigación y desarrollo (I+D) de nuevos servicios, reafirmados en la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), en la que se obtiene una puntuación de 3,03. Definiéndose el objetivo general de mantener el posicionamiento de la marca, incrementar la lealtad de los pasajeros y conductores y conservar el liderazgo de la industria, para consolidar el crecimiento en la participación del mercado, con el desarrollo de nuevos servicios y una adecuada selección de conductores, que respondan a las exigencias de los pasajeros, ajustándose a las normas vigentes y de responsabilidad social empresarial para agregar valor a los accionistas.

La estrategia definida en el desarrollo de la Matriz FODA cruzado, la Matriz PEYEA y la Matriz Interna y Externa, será la de una estrategia agresiva de crecimiento a través del desarrollo de un nuevo producto en el mercado actual denominado *Uber Ladies*, que consiste en el servicio de taxi conducido por mujeres y enfocado a mujeres y menores, sustentado por el sondeo de mercado señalado en el primer párrafo del presente resumen, utilizando el reconocimiento de la marca como líder del mercado, que ayude a soportar al crecimiento en la participación del mercado que atiende, alineada por planes funcionales de marketing, recursos humanos, operaciones, responsabilidad social empresarial y finanzas, en los que se consideran objetivos, estrategias, acciones estratégicas, indicadores de medición y presupuestos funcionales.

La evaluación económica para los ejercicios económicos del 2019 al 2021, muestra la viabilidad de los valores netos incrementales de los productos activos y del lanzamiento del nuevo producto denominado *Uber Ladies*. Del análisis de dicha evaluación, se obtiene un VANE de 11.152.404 de soles, considerando un costo de capital de 10,25% obtenido a través de la metodología del CAPM (*Capital Asset Pricing Model*) o modelo de valoración del precio de los activos financieros, con el valor del beta para actividades de aplicaciones de *transportation* de Damodaran, que para el presente estudio es de 1,14, es decir, un multiplicador del riesgo moderado para el sector y un rendimiento del sector del 9,61.

El análisis se realizará con recursos propios, debido a que el período de recuperación de la inversión es dentro del primer año, por tanto, no se realizará el análisis financiero por no utilizar dicho apalancamiento.

Para conocer la estabilidad del proyecto bajo un grado de incertidumbre o riesgo, se ha realizado el análisis de sensibilidad bajo un escenario de reducción del cincuenta por ciento de la demanda de servicios de taxi, es decir, un escenario muy pesimista. Para tal efecto, se ha calculado un nuevo flujo de caja cambiando la variable no controlable de la demanda, obteniendo un nuevo VANE de 3.781.733 soles, ratificando la factibilidad del presente proyecto.

Finalmente, se utilizará el cuadro de mando integral, el que servirá para controlar y realizar el seguimiento a través de indicadores, bajo diferentes perspectivas, como las de finanzas, clientes, procesos y de aprendizaje.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Identificación del problema.....	2
1. Consideraciones generales	2
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa	3
3. Definición del problema	5
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	5
Capítulo III. Análisis externo.....	6
1. Análisis del entorno general (PESTEG).	6
1.1Entorno político-legal.	6
1.2Entorno económico.	7
1.3Entorno social y cultural.	8
1.4Entorno tecnológico.	8
1.5Entorno ecológico.	9
1.6Entorno global	10
2. Análisis del microentorno externo	11
2.1Poder de negociación con proveedores.....	12
2.2Poder de negociación de los consumidores.....	12
2.3Entrada potencial de nuevos competidores.....	13
2.4Desarrollo potencial de servicios sustitutos.	14
2.5Rivalidad entre empresas competidoras.....	15
2.6Resumen del análisis del microentorno externo.....	16
3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).	16
4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).	17
Capítulo IV. Análisis interno	18
1. Modelo de Negocio (Business Model Canvas).....	18
2. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)	19

2.1 Administración y gerencia (A).....	19
2.2 Marketing y ventas (M)	19
2.3 Operaciones y logística (O)	19
2.4 Finanzas y contabilidad (F).....	19
2.5 Recursos humanos y cultura (H).....	20
2.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	20
2.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)	20
3. Evaluación de la cadena de valor de una empresa de servicios.	20
3.1 Actividades primarias.	21
3.2 Actividades de apoyo.	22
3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).	22
3.4 Matriz VRIO y ventaja competitiva.	23
3.5 Determinación de la estrategia genérica.	24
3.6 Conclusiones	24
Capítulo V. Estudio de sondeo de mercado	25
1. Objetivos.	25
2. Metodología	25
3. Conclusiones.	25
Capítulo VI. Formulación de objetivos	26
1. Análisis y propuesta de misión y visión.....	26
2. Objetivo general	26
3. Objetivos estratégicos	26
Capítulo VII. Generación y selección de la estrategia	26
1. Matriz FODA.....	26
2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción - PEYEA.....	28
3. Matriz Interna-Externa (I-E)	29
4. Matriz de la Gran Estrategia o Estrategia Principal	30
5. Alineamiento de estrategias con los objetivos	31
6. Descripción de la estrategia seleccionada.....	31
Capítulo VIII. Planes funcionales.....	32
1. Plan funcional de marketing	32

1.1Objetivos	32
1.2Estrategias	32
1.2.1 Segmentación.....	32
1.2.2 Posicionamiento.....	33
1.3Mezcla de <i>marketing</i>	33
1.3.1 Producto	33
1.3.2 Precio	35
1.3.3 Plaza	35
1.3.4 Promoción y publicidad.....	35
1.3.5 Procesos	36
1.3.6 Presencia o evidencia física.....	36
1.3.7 Personas	36
1.3.8 Productividad y calidad	36
1.4Acciones estratégicas de marketing.....	36
1.5Presupuesto del plan funcional de marketing.....	37
2. Plan funcional de recursos humanos.....	38
2.1Objetivos	38
2.2Descripción del puesto.....	39
2.3Estrategias de recursos humanos.....	39
2.4Acciones estratégicas de recursos humanos.....	40
2.5Presupuesto del plan funcional de recursos humanos.....	41
3. Plan funcional de operaciones.....	42
3.1Objetivos.....	42
3.1Descripción de proceso.....	42
3.2Estrategias del plan de operaciones	44
3.3Acciones estratégicas del plan de operaciones	44
3.4Presupuesto mensual del plan funcional de operaciones	45
3.5Presupuesto anual del plan funcional de operaciones	45
4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial.....	45
4.1Objetivos del plan funcional de responsabilidad social empresarial.....	45
4.2Estrategia del plan funcional de responsabilidad social empresarial	45
4.3Presupuesto del plan funcional de responsabilidad social empresarial.....	46
5. Plan funcional de finanzas	46
5.1Objetivos del plan funcional de finanzas	46
5.2Estrategia del plan funcional de finanzas.....	46

5.3Flujo de caja mensual.....	47
5.4Flujo de caja anual	47
5.5Plan de inversiones y financiamiento.....	48
5.6Evaluación económica	49
5.7Período de recuperación.....	49
5.8Análisis de sensibilidad.....	49
5.9Estados Financieros	50
5.10 Costo, volumen, utilidad	51
Capítulo IX. Evaluación y control de la estrategia	53
1. Mapa estratégico.....	53
2. Análisis del cuadro de mando	54
Conclusiones y recomendaciones	55
1. Conclusiones.....	55
2. Recomendaciones	56
Bibliografía	57
Anexos	60
Nota biográfica	75

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político-legal.....	6
Tabla 2.	Entorno económico.....	7
Tabla 3.	Entorno social y cultural.....	8
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	9
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	9
Tabla 6.	Entorno global	11
Tabla 7.	Poder de negociación con proveedores	12
Tabla 8.	Poder de negociación de los consumidores	13
Tabla 9.	Entrada potencial de nuevos competidores.....	13
Tabla 10.	Desarrollo potencial de servicios sustitutos.....	14
Tabla 11.	Rivalidad entre empresas competidoras	15
Tabla 12.	Grado de atracción de la industria	16
Tabla 13.	Matriz EFE	16
Tabla 14.	Factores críticos de éxito	17
Tabla 15.	Matriz del Perfil Competitivo.....	17
Tabla 16.	Cadena de valor – Actividades primarias	21
Tabla 17.	Cadena de valor – Actividades de apoyo.....	22
Tabla 18.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	22
Tabla 19.	Matriz de Evaluación de Recursos y Capacidades - VRIO	23
Tabla 20.	Objetivos estratégicos.....	26
Tabla 21.	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas	27
Tabla 22.	Matriz PEYEA.....	28
Tabla 23.	Matriz de alineamiento estratégico.....	31
Tabla 24.	Objetivos del plan de <i>marketing</i>	32
Tabla 25.	Segmentación	33
Tabla 26.	Posicionamiento	33
Tabla 27.	Productos Uber Perú.....	34
Tabla 28.	Flor del servicio.....	34
Tabla 29.	Estrategia del producto	34
Tabla 30.	Estrategia del precio	35
Tabla 31.	Estrategia de la plaza	35
Tabla 32.	Estrategia de promoción y publicidad	35
Tabla 33.	Estrategias de presencia.....	36

Tabla 34.	Acciones de promoción y publicidad mensual	36
Tabla 35.	Presupuesto anual del plan funcional de <i>marketing</i> (S/)	38
Tabla 36.	Objetivos del plan de recursos humanos	39
Tabla 37.	Análisis de puestos	39
Tabla 38.	Estrategias de recursos humanos	39
Tabla 39.	Acciones estratégicas de recursos humanos	40
Tabla 40.	Requerimiento mensual de conductores	41
Tabla 41.	Presupuesto anual del plan funcional de recursos humanos (S/).....	42
Tabla 42.	Objetivos del plan de operaciones	42
Tabla 43.	Estrategias del plan de operaciones	44
Tabla 44.	Acciones estratégicas del plan de operaciones	44
Tabla 45.	Presupuesto anual del plan de operaciones (S/).....	45
Tabla 46.	Acciones del plan de responsabilidad social empresarial.....	46
Tabla 47.	Objetivos del plan de finanzas.....	46
Tabla 48.	Flujo de caja anual sin estrategia (S/).....	47
Tabla 49.	Flujo de caja anual con estrategia (S/.).....	48
Tabla 50.	Flujo de caja incremental (S/.).....	48
Tabla 51.	Inversiones y financiamiento.....	48
Tabla 52.	Valor actual neto económico – del flujo de caja incremental.....	49
Tabla 53.	Flujo de caja con análisis de sensibilidad.....	49
Tabla 54.	Valor actual neto económico sensibilizado	50
Tabla 55.	Estado de ganancias y pérdidas con estrategia	50
Tabla 56.	Estado de ganancias y pérdidas incremental	51
Tabla 57.	Cuadro de mando.....	54

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor de Uber	21
Gráfico 2.	Posición estratégica	29
Gráfico 3.	Matriz I-E	30
Gráfico 4.	Matriz de la Estrategia Principal	30
Gráfico 5.	Diagrama de operaciones del proceso	43
Gráfico 6.	Punto de equilibrio	52
Gráfico 7.	Mapa estratégico de Uber	53

Índice de anexos

Anexo 1.	Producto Bruto Interno 2017-2018 (variación porcentual)	61
Anexo 2.	Business Model Canvas (Lienzo) – Uber	62
Anexo 3.	Estructura orgánica - Uber.....	63
Anexo 4.	Cultura organizacional.....	64
Anexo 5.	Cadena de Valor – Propuesto	65
Anexo 6.	Estrategia genérica.....	66
Anexo 7.	Encuesta en el sondeo de mercado	67
Anexo 8.	Estudio de mercado - Edad y sexo.....	68
Anexo 9.	Estudio de mercado - Conocimiento y frecuencia.....	69
Anexo 10.	Estudio de mercado - Preferencia y turnos	70
Anexo 11.	Estudio de mercado - Nuevos productos y mejoras.....	71
Anexo 12.	Estudio de mercado - Características preferidas.....	72
Anexo 13.	Posicionamiento Uber Perú	73
Anexo 14.	Estrategia de precio-calidad para Uber.....	74
Anexo 15.	Determinación de la depreciación y el Impuesto a la Renta.....	75

Capítulo I. Introducción

El transporte en el Perú, principalmente en la ciudad de Lima, es caótico debido al tráfico descoordinado, al incremento del parque automotor con automóviles antiguos que contaminan el medio ambiente y la carencia de transporte público en relación con los pasajeros existentes a pesar de los esfuerzos que realizan los Gobiernos locales para implementar servicios masivos. Uber es un modelo de negocio que nació en 2008 como una propuesta tecnológica, utilizando la economía compartida o de colaboración entre pasajeros y conductores, en el uso del servicio de taxis a través de su aplicación móvil, satisfaciendo la necesidad de transporte. En el año 2014, Uber ingresa al mercado peruano y a la fecha mantiene una posición de líder, por el conocimiento del sector, la utilización de alta tecnología a través de algoritmos de eficiencia y seguridad en el servicio.

El presente plan estratégico de Uber Perú está conformado por nueve capítulos. En el capítulo II, se describen consideraciones generales del sector y se define el problema a solucionar. En el capítulo III, se analizan los factores externos a través de la metodología PESTEG y los factores del microentorno externo de las 5 fuerzas de Porter, concluyendo con la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y la Matriz del Perfil Competitivo (MPC). En el capítulo VI, se define el modelo de negocio de Canvas y se analizan los factores internos a través del análisis de las áreas funcionales (AMOFHIT), la evaluación de la cadena de valor, la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI), para concluir con la Matriz VRIO de recursos y capacidades internas, para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y así determinar la estrategia genérica. En el capítulo V, se define los objetivos, la metodología y las conclusiones del sondeo de mercado efectuado a los pasajeros en la ciudad de Lima Metropolitana para identificar los gustos y preferencias. En el capítulo VI, se define la visión y misión para Uber Perú, fijando el objetivo general y objetivos estratégicos de sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento.

En el capítulo VII, se confeccionan la Matriz FODA cruzado, la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), la Matriz Interna-Externa (I-E), la Matriz de la Estrategia Principal, alineamiento de estrategias con objetivos y descripción de la estrategia seleccionada. En el capítulo VIII, se desarrollan los planes funcionales de marketing, recursos humanos, operaciones, responsabilidad social empresarial y de finanzas, señalando para cada plan, los objetivos, las estrategias, acciones estratégicas y los presupuestos anuales para el horizonte de planeamiento de los años 2019-2021. En el capítulo IX se desarrolla el cuadro de mando como una herramienta de gestión para el control y la evaluación de acciones estratégicas. Se concluye el presente estudio con las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo II. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

En el presente capítulo se analiza la industria de transporte de taxi privado con aplicación, específicamente a Uber Perú, que es una empresa que se caracteriza por emplear una economía colaborativa o compartida, con un alto grado de aplicación tecnológica, donde el pasajero tiene disponible en cualquier lugar y tiempo un vehículo para su transporte y que en los últimos años ha venido desplazando al servicio de taxis tradicional, por ser una mejor opción de transporte de taxi en cuanto a seguridad y atención se refiere. Por otro lado, al notar que Uber Perú era un medio de transporte preferido, se consideró para los conductores que estaban interesados en dedicarse a trabajar en esta actividad o para incrementar sus ingresos en horas libres, como una alternativa flexible de ingreso.

Uber Technologies Inc., una compañía global de tecnología de transporte con sede en San Francisco, California, Estados Unidos, opera en 500 ciudades en todo el mundo (Uber 2019). Desde el inicio de sus operaciones, Uber ha afianzado su posición de liderazgo global mediante una acelerada expansión geográfica. Inicia sus actividades en el Perú en marzo del 2014, el cual tuvo mucha acogida en la ciudad de Lima y ha ido ampliando la cobertura en las ciudades de Arequipa y Cusco, sin embargo, dicho ingreso ha sido considerado como una supuesta competencia desleal manifestada por diversos grupos de interés, hecho que ha causado que Uber sea duramente criticado. Ante este escenario y otros ocasionados por incidentes aislados de vejaciones hacia los pasajeros, el Congreso de la República ha aprobado en primera votación el Proyecto de Ley que crea y regula el servicio privado de transporte a través de aplicaciones, quedando pendiente la segunda y final votación en el pleno.

La situación actual del sector de transporte de pasajeros de taxis con aplicación, en la ciudad de Lima, es muy competitiva por la gran cantidad de empresas que existen, manteniendo Uber el liderazgo del mercado desde el 2016, destacando frente a la competencia, el uso de algoritmos, principalmente aquel que asigna un servicio nuevo al conductor que está a punto de terminar el servicio inicial, además otros factores como seguridad, comodidad y precio.

El presente trabajo de estudio tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para el caso de Uber Perú para los períodos 2019, 2020, 2021 orientado a los ingresos incrementales para el sostenimiento de la empresa a través del horizonte de planeamiento descrito.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Uber es un modelo que conecta a los pasajeros con los conductores de vehículos registrados en su plataforma del servicio, satisfaciendo la necesidad de transporte. Uber es una palabra inglesa que significa “lo mejor”, “lo último”, que obedece a seis aspectos que han dado una ventaja competitiva a este modelo empresarial, i) sencilla manera de pedir un vehículo a través de una aplicación gratuita disponible para *smartphone* y *iPhone*; ii) la puntualidad en el recojo al pasajero; iii) limpieza y confort; iv) puede ser en efectivo o con otros sistemas pago como tarjeta de crédito; v) la tarifa es sencilla, no existen sobrecostos, ya sea por pagar con tarjeta, llevar maletas o bultos, por recoger en un lugar público o aeropuerto, se paga por kilómetro recorrido y tiempo; vi) la seguridad, aunque los conductores no son empleados de Uber, para que operen con la empresa se sigue un riguroso programa de aceptación, que permite asegurar la idoneidad del conductor y finalmente se valora el servicio, provocando una selección de los vehículos y conductores con mejor servicio.

El modelo de negocio de la empresa Uber se analizará a través del modelo Canvas con cada uno de los nueve bloques: i) oferta de valor; ii) segmento de mercado; iii) relación con clientes; iv) canales de comunicación; v) actividades clave; vi) recursos clave; vii) socios clave; viii) estructura de costos; ix) fuentes de ingreso.

Se inicia el análisis con el bloque segmento de mercado, en el cual se identifica cuáles son los principales actores que debemos de conocer, primero los pasajeros que utilizan la plataforma de Uber, los cuales podemos clasificar de la siguiente forma: los que no cuentan con automóvil, los que no desean manejar, los que buscan viajar con estilo y confort y los que buscan un servicio de calidad. Para este segmento de mercado, identificamos cuál es la oferta de valor, a saber: el tiempo reducido de respuesta para conseguir un vehículo Uber; la tarifa se cobra por kilómetros recorridos; visibilidad de la información de la tarifa a cobrar al inicio del servicio; la información del conductor y la visibilidad de la ruta con la que se está transportando al pasajero, lo que da seguridad y confianza en el servicio que se está tomando.

También se identifica otro segmento de mercado, que corresponde a los conductores propietarios de los vehículos de servicio de Uber Perú, y se clasifican en: propietarios de automóviles que buscan otra fuente de ingresos y en otros casos como principal fuente de ingresos y que gusta conducir un vehículo. Para éste segmento también se identifica la oferta de valor como: principal fuente de ingresos o ingresos adicionales, flexibilidad en los horarios de trabajo y fácil procedimiento de pago.

Luego, en el bloque de relación con clientes y dado que la plataforma se maneja en internet, social media¹ es la principal relación que se tiene con clientes; otra de las formas que se tiene para relacionarse con los clientes es por medio de las reseñas y calificaciones que se les da a los conductores; y por último, ofrece una plataforma de soporte técnico tanto para pasajeros como para conductores y ponerse en contacto con Uber.

Posteriormente, los canales de comunicación con los que Uber hace llegar las ofertas de valor a los segmentos de mercado, son principalmente los de aplicaciones móviles tanto en las versiones de *android* de *windows phone* e *ios* de *apple* como los sitios web (tanto de Uber como de terceros).

En el bloque de actividades clave para que funcione esta actividad, se identifica principalmente: el desarrollo de la plataforma, tanto de las aplicaciones como los sistemas de soporte y administración; la evaluación de conductores y administración de sus contratos; y actividades de marketing y ventas. Los recursos clave que requiere Uber para operar son la plataforma tecnológica y los *skill*² de los conductores expertos, para brindar un servicio de calidad. En el bloque de socios clave, se identifican nuevamente los conductores propietarios de los automóviles; proveedores de los mapas; y los inversionistas que permiten la viabilidad económica del negocio.

Luego se contabilizan las actividades, los recursos clave, en forma monetaria para determinar la estructura de costos, siendo los principales costos: la infraestructura tecnológica; grupo de colaboradores de planta para operar el negocio; y las actividades de marketing y ventas para el posicionamiento de la marca.

El principal componente de la fuente de ingresos, está dado por la comisión que cobra Uber Perú por cada servicio y que es del 25% de la tarifa y está en función del kilometraje del recorrido en sus diferentes productos, como: Uber pool, Uber x, Uber black y Uber van.

Uber es una empresa internacionalizada, diferenciada por el servicio que ofrece en el sector, orientado a un segmento de mercado que demanda servicios de transporte de taxi con confort y seguridad.

¹ Los medios de comunicación sociales o simplemente medios sociales, son plataformas de comunicación en línea, que permiten el intercambio de información.

² Palabra inglesa, significa habilidad, destreza, técnica.

3. Definición del problema

Actualmente la industria del transporte privado de pasajeros por aplicación, viene desarrollándose en una “guerra”, que se aviva por precio y más servicios para atraer nuevos segmentos de mercado. Casi el 30% de usuarios de taxi ya usan servicio a través de una aplicación, y éste porcentaje viene incrementándose de manera importante en Lima Metropolitana (El Comercio, 2018).

Según Jorge Romero (country manager de Cabify Perú), “... *el mercado se encuentra en una segunda etapa, en la cual las empresas, ya con una base de usuarios, apuntan a captar a nuevos segmentos de mercado. Vamos donde se concentra el grueso de la población...*”.

Según Martha Castro (directora de comunicación de Uber para la región. El Comercio, 2018), indica que “*la tendencia en el Perú está enmarcada en la diversificación de productos y servicios, cada app tiene una oferta distinta*”.

En un mercado donde existe una “guerra” de actores para ganar segmentos, que cada vez se incrementa con el uso de éste servicio, es necesario optar por una estrategia que tenga como objetivo principal garantizar la sostenibilidad ante la competencia, para mantener el liderazgo del mercado, a través de la diversificación de los servicios, garantizando la seguridad y el confort de los pasajeros.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

La presente propuesta está enfocada en la búsqueda de otros segmentos de mercado que no son atendidos y que son importantes, con una importante red de conductores que atiendan dicha demanda. Según el sondeo de mercado realizado, resultó que el 50 por ciento de encuestados estarían dispuestos a utilizar el nuevo producto denominado *Uber Ladies*, exclusivo para el transporte de taxi para mujeres y menores, sensibilizar a los conductores y contar con centros de atención. .

Capítulo III. Análisis externo

1. Análisis del entorno general (PESTEG)

A continuación, se describen los factores macroambientales del análisis de gestión estratégica PESTEG: político-legal, económico, social, tecnológico, ecológico y global, centrándose dicho análisis en la empresa Uber en el Perú, en los años 2019-2021.

1.1 Entorno político-legal

El mensaje a la nación del presidente Martín Vizcarra (Presidencia de la República del Perú 2015), fue un discurso sobre el panorama político, presentando propuestas de reformas, para continuar con la estabilidad política y legal del país y seguir generando oportunidades de desarrollo en la actividad empresarial, a través de la libertad política, independencia judicial y derechos de propiedad. En el entorno legal, está pendiente de aprobación el dictamen de un proyecto de ley que crea y regula el servicio privado de transporte a través de aplicaciones³, para asegurar la legalidad del servicio e identificar las corresponsabilidades entre el operador de la plataforma y los usuarios del servicio. En la tabla 1, se definen las principales variables a considerar:

Tabla 1. Entorno político-legal

Variable político -legal	Tendencias	Efecto	O / A	Fuente
<i>Estabilidad política y legal</i>	El Perú goza desde hace varias décadas, períodos de estabilidad democrática originado por la gobernabilidad, cumplimiento del Estado peruano de los compromisos asumidos y el estado de derecho	Los riesgos que se derivan de los cambios políticos o de legislaciones vigentes que asumen los inversionistas es mínima. La Moody's Investors Service califica al Perú como BBB+	O	Banco Mundial (BIRF-AIF). "Perú Panorama General". https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview , del 03 de abril 2018
<i>Atracción de inversiones privadas</i>	Existe un ambiente político propicio para el desarrollo de la inversión, ratificando Moody's en agosto 2018 la calificación de DLP en ME A3 para el Perú, lo que significa gran capacidad de cumplir obligaciones	Confianza en el sector empresarial en la decisión de inversión, por la existencia de libertad política, independencia judicial y transparencia y derechos de propiedad	O	Ministerio de Economía y Finanzas. "Principales Calificaciones de Riesgo en países de Latinoamérica". https://www.mef.gob.pe/es/principales-calificaciones-de-riesgo-soberano .
<i>Proyecto de Ley para Servicio de transporte con plataformas tecnológicas</i>	Actualmente, no está normada la regulación del servicio privado de transporte de pasajeros por operadoras de plataformas tecnológicas y la comisión correspondiente del Congreso emitió dictamen	Puede que afecte los intereses de la empresa Uber, por el intento de aplicar a la app marcos legales existentes en los servicios de taxis, como un registro de taxis y empadronamiento de empresas	A	Congreso de la República. Proyectos de ley 1505/2016-CR, 2218/2017-CR, 2687/2017-CR y Dictamen de la Comisión de Transportes y Comunicaciones del período anual de sesiones 2018

Fuente: Fred David, 2003. Elaboración: Propia, 2018.

Según estudios auspiciados por el Banco Mundial⁴, existen muy pocos países en el mundo que hayan alcanzado un crecimiento sostenido y reducciones importantes en el nivel de pobreza sin contar con instituciones sólidas. Pudiéndose determinar que las condiciones del ambiente político, les son favorables y propicias para continuar e incrementar las inversiones en Perú,

³ Presentado por congresistas del partido Fuerza Popular: Miguel Elías A., Roy Ventura Á. y Octavio Salazar M.

⁴ Giugale (2006).

constituyéndose como fortaleza en el entorno político, mientras que en el aspecto legal, existe la amenaza de la expectativa para cambiar de modelo empresarial, de una empresa de economía colaborativa a una compañía de taxis.

1.2 Entorno económico

Los indicadores macroeconómicos, como el Producto Bruto Interno (PBI), según el INEI⁵ (ver el anexo 1) creció 6,43% en mayo del 2018 (Informe Técnico N° 7 de Producción - INEI 2018), esperando un crecimiento del 5% para los años 2019-2021 (MEF 2017); la inflación y el tipo de cambio se mantienen estables desde varios ejercicios económicos (Nota Semanal N° 30 – BCRP 2018), lo que crea un entorno propicio de estabilidad económica. A continuación, se muestra la tabla 2, donde se definen las principales variables a considerar:

Tabla 2. Entorno económico

Variable económica	Tendencias	Efecto	O / A	Fuente
<i>Crecimiento económico</i>	Existe una tendencia de crecimiento constante de la producción, definiendo políticas, con el objetivo de asegurar el crecimiento sostenido de la economía por encima del 5% para el año 2021	Existe un ambiente de bienestar económico, con crecimiento de la producción, una inflación controlada, el tipo de cambio estable y una tasa de referencia aceptable.	O	MEF. "Marco Macroeconómico Multianual 2018-2021". https://peru.com/actualidad/economia-y-finanzas/economia-peruana-crecera-y-alcanzara-metas-sostenibilidad-fiscal-noticia-564290
<i>Comportamiento inflacionario</i>	La inflación viene siendo controlada para el año 2018 en 2,5%, pero existe un componente importante como los combustibles y neumáticos que podrían tener incrementos de precios originado por el ISC	Promueve el uso eficiente de los recursos productivos, disminuye el riesgo y la incertidumbre, incentiva la inversión. Los precios de combustibles y neumáticos son sensibles al ISC	A	BBVA. "Situación Perú, segundo trimestre 2018". https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2018/04/Situacion-Peru-2T18.pdf
<i>Crecimiento del sector</i>	Las expectativas de crecimiento económico en el sector de transporte y turismo para el año 2018 es del 8%	Condiciones óptimas para poder atender a la demanda insatisfecha existente en forma estructural y coyuntural por el inicio de los Juegos Panamericanos, entre otros.	O	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. "Plan Estratégico Nacional de Turismo 2025". https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/documentos/PENTUR/PENTUR_Final_JULIO2016.pdf

Fuente: Fred David, 2003. Elaboración: Propia, 2018.

El Perú es uno de los países de Sudamérica con mayor crecimiento en la región. La proyección de indicadores económicos: PBI, ingreso per cápita, el tipo de cambio, muestran una evolución favorable para los ejercicios 2019-2023 (MEF 2017, Informe Técnico N° 7 de Producción - INEI 2018), Diario Gestión 2018, Nota Semanal N° 29 - BCRP 2018), creando un ambiente propicio de oportunidades para inversiones públicas (reconstrucción del norte del país y las inversiones en los Juegos Panamericanos 2019) y privadas. Según el OPECU⁶, a partir del 11.08.2018 se han incrementado los precios de los combustibles (OPECU 2018), variable a considerar porque podría afectar las tarifas del servicio.

⁵ Instituto Nacional de Estadística e Informática.

⁶ Organismo Peruano de Consumidores y Usuarios.

1.3 Entorno social y cultural

La población en forma masiva utiliza el teléfono móvil para solicitar un servicio de movilidad a domicilio que brinda seguridad, vehículos nuevos, conductores amables y a precios, en promedio, 20% más reducidos que un taxi reconocido por el Servicio de Taxi Metropolitano - Setame o un taxista informal, resultando una oportunidad para la empresa. A continuación, se muestra la tabla 3, donde se evalúan las principales variables a considerar.

Tabla 3. Entorno social y cultural

Variable social-cultural	Tendencias	Efecto	O / A	Fuente
<i>Empleo de redes sociales</i>	El incremento del acceso a internet viene acompañado de un aumento de usuarios en las redes sociales. Actualmente, el 71,7% de la población de Lima Metropolitana utiliza internet	Mayor acceso a las plataformas para conseguir el servicio en forma segura, rápida y oportuna	O	INEL. "Estadísticas de Tecnologías de Información". https://www.inei.gob.pe/medi/MenuRecursivo/boletines/02-inform-tecnico-n02_tecnologias-de-informacion-ene-feb-mar2017.pdf
<i>Responsabilidad social empresarial</i>	Las exigencias, cada vez mayores, por parte de los usuarios sobre, rapidez en la utilización del servicio, seguridad en la travesía, tarifas justas, acoso sexual, cortesía, travesías cortas	Exigencia de rigurosos filtros a los conductores que desean ser parte de la plataforma a través de una evaluación en el proceso de aceptación.	O	Saulo Passos, Director de Comunicaciones Uber. "Procedimiento de Registro". https://www.peruinforma.com/uber-exige-rigurosos-filtros-conductores-desean-participar-en-plataforma/
<i>Rechazo del gremio de taxis</i>	La aparición de empresas de servicios de movilidad con aplicativo ha originado una amenaza para el gremio de taxistas por competencia desleal. Resistencia al ingreso de Uber	Presión al Poder Legislativo para la aprobación de normas que regulen la actividad a través de caravanas de protestas.	A	América TV. "Manifestación de taxistas contra Uber". https://www.america.com.pe/noticias/actualidad/taxistas-realizaron-manifestacion-contra-uber-calles-lima-n245481

Fuente: Fred David, 2003. Elaboración: Propia, 2018.

La utilización masiva de aplicaciones en los móviles, por parte de la población, se configura como el punto clave en la oportunidad de negocio. Es importante también destacar que la innovación siempre da un paso adelante a la regulación (muchas veces estas empresas de intermediación tecnológica no están reguladas), por lo que se presume que son "ilegales"; en realidad, este servicio con aplicativo no está regulado y no lo está porque cuando se hizo la regulación no existían los celulares. Es por ello que existe rechazo por parte de los gremios de taxis que ven atentada su actividad, generando para Uber una amenaza en el normal desarrollo de sus operaciones.

1.4 Entorno tecnológico

La aparición de innovaciones tecnológicas en el mercado permite a las compañías ser más eficientes, de modo que los factores tecnológicos de una empresa se convierten en un gran diferenciador con la competencia. La utilización y el desarrollo de la tecnología es cada vez más acelerada y las empresas deben estar de acuerdo con las nuevas necesidades apoyándose del uso de las herramientas tecnológicas, siendo más usadas por los usuarios de las redes sociales y aplicaciones que les permiten acceder desde cualquier lugar. Tendrá mayores posibilidades de éxito una empresa que haya integrado una nueva y óptima plataforma que le permita llegar a sus clientes potenciales en forma masiva y agilizar el servicio de distribución (reduciendo costes y

mejorando la satisfacción del cliente) que otra cuya tecnología se haya quedado obsoleta. En la tabla 4, se muestra el análisis de variables del entorno tecnológico.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable tecnológica	Tendencias	Efecto	O / A	Fuente
<i>Impacto de las aplicaciones en los medios móviles</i>	La utilización de aplicaciones en el servicio de movilidad es cada vez más utilizada a nivel global, debido a la comodidad de comunicarse a través del celular	Las aplicaciones móviles han logrado beneficios en la gestión empresarial en un 63% y en la satisfacción de los clientes en 50%	O	Telefónica del Perú. "Productividad con aplicaciones móviles". https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/aplicaciones-moviles-peru-han-incrementado-63-productividad-empresarial-220422
<i>Nivel de desarrollo tecnológico</i>	El servicio que ofrece las plataformas colaborativas dejan en evidencia las ineficiencias propias del servicio tradicional de taxis	El avance tecnológico ha permitido que una simple aplicación logre mejorar sustancialmente la calidad del servicio aumentando el bienestar de la sociedad.	O	Banco Interamericano de Desarrollo. "Futuro del servicio de taxis". https://gestion.pe/economia/empresas/propósito-uber-sera-futuro-servicio-taxis-147838

Fuente: Fred David, 2003. Elaboración: Propia, 2018.

Desde su ingreso a Perú, Uber se ha posicionado como líder en el manejo de aplicación tecnológica en el sector empresarial y viene siendo perfeccionado constantemente a través de un equipo altamente calificado (América Televisión 2016), constituyendo una oportunidad de negocio.

1.5 Entorno ecológico

El 27.11.2016, en la ciudad de Ashgabat⁷, se realizó la 1^{ra} Conferencia Mundial de la ONU⁸ sobre el transporte sostenible, presentándose un informe en el que destaca la adopción de estrategias que reduzcan las emisiones de carbono; en Perú, se ha creado el MINAM⁹ y el OEFA¹⁰, organismo público técnico especializado adscrito al MINAM, encargado de la fiscalización en materia ambiental, siendo su actuar estricto en sus funciones, constituyéndose en una oportunidad en la solución de congestión vehicular. En la tabla 5, se analizan las principales variables del entorno ecológico-ambiental.

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable ecológica	Tendencias	Efecto	O / A	Fuente
<i>Leyes medioambientales</i>	El problema de la contaminación ambiental es transversal a toda la sociedad y es responsable debido a las reiteradas malas prácticas de convivencia que atentan con el medio ambiente	Creación de la OEFA adscrito al MINAM encargado de fiscalizar y asegurar el equilibrio entre la inversión privada en actividades económicas y la protección ambiental.	A	MTC. "DS 004-2017-MTC y Reglamento de protección Ambiental para el sector transportes". http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2017/04/004-2017-MTC.pdf
<i>Congestión vehicular</i>	Existe un intenso y desordenado tráfico en Lima Metropolitana y otras ciudades del país, que genera contaminación ambiental	Afecta la salud de la población, principalmente la acumulación de las emisiones del CO ₂ , monóxido de carbono y otros gases invernaderos.	O	Sociedad Urbanista del Perú. "Caos de Transporte en Lima". http://www2.congreso.gob.pe/Sicr/Comisiones/2010/com2010tracomu.nsf/0/15aa6b57cea2a857052577ca005fc6e2/\$FILE/EI%20Caos%20de%20Transito%20Lima.pdf

Fuente: Fred David, 2003. Elaboración: Propia, 2018.

⁷ Ciudad capital de Turkmenistán, país situado en el Asia Central.

⁸ Organización de Naciones Unidas.

⁹ Ministerio del Ambiente (2008).

¹⁰ Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental.

El tráfico vehicular en Lima Metropolitana es uno de los grandes responsables de la contaminación ambiental que afecta la salud de la población, principalmente la acumulación de CO₂ que tiene una relación directa con el kilometraje recorrido, por ello, existe una revisión permanente de la afectación del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC). Esto genera una amenaza por los posibles incrementos en este tipo de impuesto, lo que impactaría en el precio al usuario. Para atenuar este impacto ambiental, Uber posee el servicio de UberPool, que se encuadra dentro de una economía compartida diseñada para el transporte con menor emanación tóxica, toda vez que, entre varias personas, que van en una misma dirección, evitan varios viajes y congestión vehicular; del mismo modo, la afiliación de vehículos nuevos, que en promedio tienen un porcentaje de emanación de CO₂ mínimo, constituyéndose en una oportunidad en una industria de taxis donde impera la informalidad.

1.6 Entorno global

Muchas actividades denominadas emergentes han ingresado a la economía a través de las redes sociales, como las empresas que se encuadran en la economía colaborativa o compartida, donde se intercambian, con un grupo de pares¹¹, los servicios de transporte de pasajeros, reduciendo de esta manera la asimetría informativa¹² y los costos de transacción. No solo en Perú se han generado debates sobre la seguridad del pasajero y su reglamentación. Otros países, como Argentina, no cuenta con reglamentación (arrestos de conductores por brindar el servicio); en Bolivia, Easy está registrada y paga impuestos, pero Uber es considerado un servicio irregular; en Sao Paulo, Brasil, cuenta con una normativa para la aplicación Uber (paga un impuesto al municipio y solo se autorizaron 5.000 unidades); en Chile, el servicio no está regulado; en Colombia no está reglamentado (fueron sancionadas empresas que violaron las normas de transporte); en Ecuador, aún no se encuentra regulado; en la ciudad México están reguladas las aplicaciones desde 2015 (permisos anuales y pagan una contribución de 1,5% por cada viaje); en Panamá, no se encuentra reglamentado; en Uruguay, desde enero del 2017 se estableció una reglamentación provisional (pagan impuestos y los conductores deben registrarse como pequeñas empresas). Muchas de estas actividades se están desarrollando en ámbitos que hasta la fecha carecen de regulación jurídica (Domenech 2015), por lo que es generalizado que en estos países se den protestas por parte de los gremios de taxistas. En Perú, esta actividad está exonerada de impuestos¹³, beneficiándose este sector al generar mayor utilidad por cada trayecto realizado. A continuación, en la tabla 6, se muestra el análisis de las variables a considerar:

¹¹ Los miembros de un grupo de pares específico a menudo poseen intereses similares.

¹² Cuando una de las partes que interviene en el servicio no cuenta con la misma información que la otra.

¹³ Texto Único Ordenado de la Ley del IGV e Impuesto Selectivo al Consumo, numeral 2 del apéndice II.

Tabla 6. Entorno global

Variable global	Tendencias	Efecto	O / A	Fuente
<i>Legalidad del servicio</i>	Las empresas de economía colaborativa vienen explotando los nichos de mercado insatisfechos e informales, reduciendo la asimetría informativa y los costos de transacción.	Regulación jurídica del servicio, por el transporte ilícito de pasajeros en varios países como México, Colombia, bajo un esquema equitativo con el gremio de taxis.	A	Agencia EFE. "Aplicaciones para taxis en Latinoamérica". https://rpp.pe/mundo/latinoamerica/infografia-aplicaciones-para-taxi-esta-es-la-situacion-en-otros-paises-noticia-1070938
<i>Seguridad en el servicio</i>	No está siendo rígida la selección de los conductores y la cobertura del seguro contra accidentes.	En Bogotá crean la aplicación "Angel de la Guarda" con la policía. Contratación de pólizas internacionales de seguros que respalda lo descoberturado.	A	El Tiempo, Colombia. "Aplicaciones móviles, la revolución del Taxi". https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12952542
<i>Comodidad, rapidez y tarifas justas en el servicio</i>	La nueva tendencia de la economía colaborativa ofrece enormes ventajas y beneficios, mediante el fomento de emprendimientos innovadores.	Introducción de empresas con aplicación tecnológica en sectores donde existe informalidad y falta de calidad en el servicio.	O	Catalina Ochoa, Representante Uber Peru. "Las respuestas de Uber, Lima". https://www.youtube.com/watch?v=9r8hecSyVLY&t=88s
<i>Aplicaciones para smartphones</i>	En Londres, las empresas trabajarán solo con aplicaciones de celular. En los países de Latinoamérica existe preferencia de utilizar los taxis por aplicación.	El efecto es enorme como oportunidad de trabajo para la población, de manera transversal a todas las industrias.	O	Banco Interamericano de Desarrollo. "Economía Colaborativa en América Latina". https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7806/La-economia-colaborativa-en-America-Latina.pdf?sequence=1
<i>Oposición de gremios de taxi</i>	Es cada vez mayor las protestas de los gremios de taxis a nivel global por la aparición de operadores de servicios de movilidad con aplicación.	Promover políticas y normas que busquen mitigar la confrontación entre taxistas y los usuarios que trabajan con Uber.	A	Panamericana TV. "Representante Uber responde sobre protestas". https://www.youtube.com/watch?v=a1FnF-nvJyxM&t=49s

Fuente: Fred David, 2003. Elaboración: Propia, 2018.

Uber atiende un segmento de mercado insatisfecho, a nivel global. En Perú, los conductores deben cumplir con la norma¹⁴ y los taxis deben cumplir con los requisitos del Setame¹⁵, dependiendo del tipo taxi (independiente, estación, *remisse*). El caos del tránsito en algunas ciudades latinoamericanas ha generado un segmento de mercado de consumidores del servicio privado de transporte de pasajeros, como Uber (solo con presionar un botón del móvil se logra identificar el conductor, el número de placa del vehículo, la ruta a seguir y la tarifa; para luego acceder en el domicilio rápidamente al vehículo, con unidades modernas y limpias y un conductor educado). El desarrollo de la plataforma tecnológica, lo realiza un *staff* de ingenieros en la ciudad de California, San Francisco, EE. UU. oficina central de Uber.

2. Análisis del microentorno externo

Según la definición de industria por Hax & Majluf, el sector industrial que se analizará es el de la industria de servicio de transporte privado de pasajeros por aplicación (Hax & Majluf, 2004).

A continuación, se describe el análisis de las fuerzas de competitividad o microentorno externo, que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo (David 2013): i) Identificar los

¹⁴ Texto Único Ordenado del Reglamento Nacional de Tránsito DS 016-2009-MTC.

¹⁵ Dependencia de la Gerencia de Transporte Urbano de la Municipalidad de Lima.

elementos clave de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa, ii) Evaluar qué tan fuerte e importante es cada elemento para la compañía, iii) Tomando en consideración la fuerza conjunta, decidir si para la empresa es atractiva a la industria. Para la cuantificación de las cinco fuerzas de Porter, se ha utilizado la propuesta de Hax & Majluf (Hax & Majluf, 2004).

2.1 Poder de negociación con proveedores (bajo)

Se refiere a los proveedores de aplicaciones de mapas y navegación, tal como *Google Maps* y *Waze*, los que permiten mostrar en los móviles de los usuarios¹⁶ la información, en tiempo real, sobre la situación del tráfico, describiendo la ruta más adecuada, logrando definir las zonas de alta demanda. En la tabla 7, se muestran los factores a considerar.

Tabla 7. Poder de negociación con proveedores

Peso	Factores de Categoría	Límite Inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	Valor
35%	<i>Número de proveedores importantes</i>	Bajo		2				Alto	0.70
25%	<i>Disponibilidad de sustitutos para productos de proveedores</i>	Bajo		2				Alto	0.50
25%	<i>Contribución de proveedores a la calidad del servicio</i>	Bajo					5	Alto	1.25
15%	<i>Amenaza de proveedores de integración hacia adelante</i>	Bajo		2				Alto	0.30
									2.75

Fuente: Hax y Majluf, 2004. Elaboración: Propia, 2018.

El número de proveedores de aplicaciones de mapas y de navegación son pocos y no existe una dependencia con estos proveedores, toda vez que son aplicaciones gratuitas, pero son importantes por su contribución a la eficiencia del servicio. También existe poca disponibilidad de éstos productos sustitutos. La aplicación de la tecnología que conecta pasajeros y conductores permite aumentar los ingresos de los conductores, incrementando su calidad de vida y del servicio que brinda, este último indicador, importante en la percepción del pasajero en la calidad del servicio. Existen restricciones estructurales de la industria, que evitan que el proveedor se integre hacia adelante. En este contexto, el poder de negociación con proveedores en el sector es bajo, obteniéndose una puntuación de 2,75. Configurándose como atractiva la industria.

2.2 Poder de negociación de los consumidores (medio)

Los pasajeros tienen la opción de escoger el medio más satisfactorio para su transporte, debido al bajo costo del cambio, luego, si la elección es a través de servicio de transporte con aplicativo, tienen la opción de utilizar la plataforma preferida, teniendo en cuenta el mejor servicio percibido (tarifas reducidas, vehículos limpios y modernos, seguridad en el trayecto, amabilidad por parte del conductor, entre otros). En la tabla 8, se muestran los factores a considerar:

¹⁶ Conductor y pasajero.

Tabla 8. Poder de negociación de los consumidores

Peso	Factores de Categoría	Límite Inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	Valor
30%	<i>Número de clientes</i>	Bajo					5	Alto	1.50
25%	<i>Lealtad a la marca</i>	Bajo			3			Alto	0.75
25%	<i>Costo de cambio para el cliente</i>	Bajo	1					Alto	0.25
20%	<i>Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás</i>	Bajo	1					Alto	0.20
									2.50

Fuente: Hax y Majluf, 2004. Elaboración: Propia, 2018.

Los clientes no están concentrados, ni forman grupos para tener poder de negociación. Los clientes conductores propietarios de los vehículos no tienen capacidad de integración vertical hacia atrás. Los precios que maneja Uber están por debajo del promedio del mercado en un 20% (Startup 2017) y posee un sistema que además de considerar las variables de distancia y tiempo de viaje, ajusta el precio según la oferta y demanda, a este sistema, se le conoce como “*Surge Pricing*”¹⁷. En este contexto, el poder de negociación con clientes en el sector es medio, obteniéndose una puntuación de 2,50. Configurándose como atractiva la industria.

2.3 Entrada potencial de nuevos competidores (alto)

Se refiere a la entrada potencial de nuevas empresas en el mercado del sector y conocer si este es vulnerable o de fácil entrada por parte de nuevas organizaciones a través de barreras de entrada, tales como: experiencia en la actividad, desarrollo en tecnología de aplicativos para móviles, requerimientos de capital, preferencias por marcas (fidelización), barreras legales (aún considerados como actividades ilícitas). La amenaza de nuevos competidores está condicionada a las barreras impuestas por compañías extranjeras que se instalan en el país con experiencia en el sector, muy ligadas a la tecnología y acompañado de la fidelización, características del sector de mercado. A continuación, en la tabla 9, se muestran los factores a considerar.

Tabla 9. Entrada potencial de nuevos competidores

Peso	Factores de Categoría	Límite Inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	Valor
35%	<i>Requerimientos de capital</i>	Bajo					5	Alto	1.75
35%	<i>Acceso a la última tecnología</i>	Bajo					5	Alto	1.75
25%	<i>Costo de cambio para el cliente</i>	Bajo	1					Alto	0.25
5%	<i>Experiencia y efectos del aprendizaje</i>	Bajo				4		Alto	0.20
									3.95

Fuente: Hax y Majluf, 2004. Elaboración: Propia, 2018.

¹⁷ Tarifas dinámicas.

Actualmente, existen varias empresas que brindan el servicio, pero cuatro son las empresas más importantes que representan el 95% del mercado de Lima y Callao, tales como: Uber (56%), Beat (22%), Easy (9%) y Cabify (3%), Otros (10%) (López 2017, XVII Encuesta Anual de Ejecutivos de la Cámara de Comercio de Lima 2017). Dado el crecimiento del sector, tendrán que enfrentar el ingreso de otras empresas interesadas en dicha actividad de servicio de taxi por aplicación. El valor de la puntuación de 3,95. Configurándose como moderadamente poco atractiva la industria.

2.4 Desarrollo potencial de servicios sustitutos (alto)

Existe gran variedad de actividades considerados como servicios sustitutos, desde el transporte masivo de pasajeros, servicios de taxi tradicional e informal, motocicletas y bicicletas, que aunado a la ausencia de autoridad y al incremento desmedido del parque automotor, crea las condiciones del caos vehicular en la ciudad (Cepal 2002). Cabe señalar que el Gobierno central, viene ejecutando el desarrollo de proyectos de la línea 2 del Metro de Lima (tren eléctrico Ate – Callao), ampliación del Metropolitano (Lima Norte), teleférico del Cerro San Cristóbal. En la tabla 10, se muestran los factores a considerar en el desarrollo potencial de servicios sustitutos.

Tabla 10. Desarrollo potencial de servicios sustitutos

Peso	Factores de Categoría	Límite Inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	Valor
35%	<i>Disponibilidad de sustitutos cercanos</i>	Bajo					5	Alto	1.75
25%	<i>Valor-precio del sustituto</i>	Bajo					5	Alto	1.25
20%	<i>Rentabilidad y agresividad del sustituto</i>	Bajo				4		Alto	0.80
20%	<i>Costos de cambio del usuario</i>	Alto	1					Bajo	0.20
									4.00

Fuente: Hax y Majluf, 2004. Elaboración: Propia, 2018.

Los servicios sustitutos son diversos y dependen de la urgencia que poseen los clientes en llegar a su destino y su capacidad de pago. La propensión del pasajero a sustituir el servicio es medio alto y va a depender del valor-precio del servicio sustituto. Las iniciativas del Metropolitano, la línea del Metro y de la Línea Azul, contribuyen a la población a encontrar un transporte directo que economiza tiempo y recursos. Sin embargo, aún hay un gran porcentaje que prefiere movilizarse en taxi o movilidad particular, siendo este mercado muy atractivo y a la vez con barreras competitivas, lo que se traduce en que, el desarrollo de servicios sustitutos de la especialidad o cercanos a la de servicios privados de transporte de pasajeros a través de aplicaciones es muy alta y la propensión a probar servicios sustitutos por parte de los pasajeros también es alta, resultando una puntuación de 4,00. Configurándose como poco atractiva la industria.

2.5 Rivalidad entre empresas competidoras (alto)

Un taxi por aplicativo es una alternativa cada vez más utilizada y se calcula en 60% de los usuarios de taxi (Diario El Comercio 2017). El mercado se encuentra en una etapa de captar a nuevos segmentos de mercado. “Vamos a la periferia de la capital, donde se concentra el grueso de la población ofreciendo descuentos para invitar a que el público pruebe el servicio” (Romero 2018). Según Jorge Romero¹⁸, las empresas han ingresado a una “guerra” para captar más usuarios, utilizando descuentos de hasta 50% (Easy y Beat) y viajes gratis (Uber, Cabify) Martha Castro (Directora de Uber para la región) sostiene que Uber Perú diversifica los servicios en las ciudades de Lima, Arequipa, Cusco, Chiclayo y Piura para Uber X (económico), solo para la ciudad de Lima Uber Black (*premium*), Uber Pool (varias personas), Uber Van (transporte para grupos), Uber Eats (*delivery* de comida). Easy Perú diversifica los servicios en las ciudades de Lima, Trujillo, Chiclayo, Piura y Cusco, Easy Taxi (Convencional), solo para la ciudad de Lima el servicio Economy (vehículos de mayor antigüedad), Easy Premium (alta gama) (Kuan-Veng 2018). Cabify solo opera en la ciudad de Lima. Beat opera en las ciudades de Lima, Arequipa y Cusco. Las tarifas más altas del sector las tiene Cabify (España), seguido por Beat (Grecia), luego Easy, en horas punta no son elevadas (Brasil) y por último Uber las más bajas (EE. UU.).

Las denuncias de robos o vejaciones obligaron a que el pleno del congreso apruebe, en primera votación (26.09.2018), el dictamen aprobado por la Comisión de Defensa del Consumidor, que propone regular a las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de taxi. En la tabla 11, se muestran los factores de análisis de la rivalidad entre empresas competidoras.

Tabla 11. Rivalidad entre empresas competidoras

Peso	Factores de Categoría	Límite Inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior	Valor
30%	<i>Rentabilidad del sector</i>	Bajo					5	Alto	1.5
30%	<i>Concentración de competidores</i>	Bajo				4		Alto	1.2
20%	<i>Crecimiento de la industria</i>	Bajo				4		Alto	0.8
20%	<i>Diferenciación del producto</i>	Bajo	1					Alto	0.2
									3.70

Fuente: Hax y Majluf, 2004. Elaboración: Propia, 2018.

A inicios del año se logró la fusión global de Cabify y Easy, y continúan funcionando por separado, de igual forma sucede con Uber y Beat. La rivalidad entre empresas competidoras es alta llegando a una puntuación de 3,70. Configurándose como medianamente atractiva la industria.

¹⁸ Country Manager Cabify Perú.

2.6 Resumen del análisis del microentorno externo

El sector se presenta atractivo para las empresas que poseen experiencia en el sector, desarrollan aplicaciones tecnológicas de punta, diversifican los servicios, y alta disponibilidad de conductores. La calificación de 3,38 nos conduce a señalar que Uber viene respondiendo en forma adecuada al entorno de empresas competidoras. En la tabla 12, se muestra el análisis del microentorno externo de las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 12. Grado de atracción de la industria

Grado de Atracción de la Industrial	Límite Inferior	1	2	3	4	5	Límite Superior
<i>Poder de negociación con proveedores</i>	No atractivo		2.75				Atractivo
<i>Poder de negociación con consumidores</i>	No atractivo		2.50				Atractivo
<i>Entrada potencial de nuevos competidores</i>	No atractivo			3.95			Atractivo
<i>Desarrollo potencial de servicios sustitutos</i>	No atractivo				4.00		Atractivo
<i>Rivalidad entre empresas competidoras</i>	No atractivo			3.70			Atractivo
Promedio	No atractivo			3.38			Atractivo

Fuente: Hax y Majluf, 2004. Elaboración: Propia, 2018.

3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

A continuación, se muestra la tabla 13 un resumen del análisis PESTEG y las fuerzas de Porter, para ponderar las oportunidades y amenazas influyentes en la industria.

Tabla 13. Matriz EFE

Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Puntaje
Oportunidades				
O1	<i>Estabilidad Política - Legal</i>	10%	4	0.40
O2	<i>Atracción de inversiones privadas</i>	8%	4	0.32
O3	<i>Crecimiento económico</i>	5%	3	0.15
O4	<i>Crecimiento del sector</i>	6%	4	0.24
O5	<i>Empleo de redes sociales</i>	7%	4	0.28
O6	<i>Responsabilidad social empresarial</i>	5%	3	0.15
O7	<i>Impacto de las aplicaciones en los medios móviles</i>	10%	4	0.40
O8	<i>Nivel del desarrollo tecnológico</i>	6%	4	0.24
O9	<i>Congestión vehicular</i>	6%	4	0.24
O10	<i>Comodidad, rapidez y tarifas justas en el servicio</i>	8%	3	0.24
Amenazas				
A1	<i>Proyecto ley para servicios con plataforma tecnológica</i>	12%	2	0.24
A2	<i>Comportamiento inflacionario</i>	4%	1	0.04
A3	<i>Rechazo del gremio de taxis</i>	5%	1	0.05
A4	<i>Leyes medioambientales</i>	3%	1	0.03
A6	<i>Seguridad en el servicio</i>	5%	2	0.10
TOTAL		100%		3.12

Fuente: Fred David & Michael Porter, 2003. Elaboración: Propia, 2018.

Uber Perú se ubica en un buen entorno macroeconómico y ambiente político estable. La puntuación de 3,12 indica que la empresa aprovecha en forma adecuada las oportunidades y minimizan las amenazas de la industria.

4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Esta matriz identifica los principales competidores de Uber con los factores críticos de éxito relacionados con el mercado, pasajeros, conductores y tecnología, que a continuación se detallan en la tabla 14.

Tabla 14. Factores críticos de éxito

1	Participación en el mercado
2	Posicionamiento de la marca
3	Expansión de mercados
4	Conocimiento del mercado
5	Competitividad de Precios
6	Calidad del servicio
7	Lealtad del cliente
8	Capacitación y evaluación de conductores
9	Red de conductores para atender la oferta
10	Lealtad de conductores
11	Capacidad de Innovación

Fuente: Fred David, 2003. Elaboración: Propia, 2018.

A continuación, en la tabla 15, se observan los puntajes ponderados de los principales competidores y los factores críticos de éxito, analizadas en el cuadro anterior.

Tabla 15. Matriz del Perfil Competitivo

Factores Críticos de éxito	Peso	UBER		BEAT		EASY		CABIFY	
		C	P	C	P	C	P	C	P
<i>Participación en el mercado</i>	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	1	0.15
<i>Expansión de mercados</i>	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
<i>Competitividad de precios</i>	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	1	0.08
<i>Posicionamiento de la marca</i>	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30
<i>Conocimiento del mercado</i>	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30
<i>Calidad del servicio</i>	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	4	0.60
<i>Lealtad del cliente</i>	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30
<i>Lealtad de conductores</i>	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40
<i>Capacidad de innovación</i>	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24	1	0.12
TOTAL	1.00		3.67		2.63		2.06		2.45

Fuente: Fred David, 2003. Elaboración: Propia, 2018.

La empresa Uber, líder del sector, se ubica en una excelente posición estratégica dentro de este obteniendo una mayor competitividad frente a los participantes directos, con una puntuación de 3,67, superior al promedio de la industria.

La importante presencia en el mercado y la proyección en la búsqueda de nuevos mercados, aunados con el buen clima de inversiones del entorno, contribuyen a que Uber Perú se desarrolle en forma consistente a través del tiempo. El sector es atractivo en términos de tamaño, crecimiento del mercado y rentabilidad, presentando barreras de ingreso, especialmente por empresas extranjeras con poder en conocimiento de mercado y desarrollo en tecnología.

Capítulo IV. Análisis interno

1. Modelo de Negocio (Business Model Canvas)

Interpreta el modelo de negocio que generará valor en nueve bloques y define la propuesta de sostenibilidad. El *segmento de mercado*, son los usuarios que usan la plataforma de Uber Perú, conformados por los pasajeros que no cuentan con automóvil, no desean conducir un vehículo y buscan servicio de calidad; y los conductores propietarios de automóviles, que buscan otra fuente de ingresos o como principal fuente de ingresos. La *oferta de valor*, para el segmento de pasajeros son: los tiempos reducidos de respuesta, los precios está en función de los kilómetros recorridos, con visibilidad de la tarifa, información del conductor y la ruta utilizada; mientras que para los conductores será: principal fuente de ingresos o ingresos adicionales, flexibilidad en los horarios de trabajo y fácil procedimiento de pago. La *comunicación* o relación con clientes, se realiza a través de promociones gratis del primer servicio y calificaciones sobre el servicio de los pasajeros. Los *canales* que utiliza Uber Perú para su oferta de valor, son de forma indirecta a través de una plataforma para aplicaciones móviles. Las *actividades clave*, son aquellas relacionadas con el desarrollo de la plataforma y sistemas de soporte y administración para lograr procesos de calidad y eficiencia operativa. Los *recursos clave*, está conformado por la plataforma tecnológica y los *skill*¹⁹ de los conductores expertos. Los *socios clave*, son los conductores propietarios de los automóviles, los proveedores de los mapas y los inversionistas que permiten la viabilidad económica del negocio. Para determinar la *estructura de costos*, se identifica principalmente: la infraestructura tecnológica; grupo de colabores de planta para operar el negocio; y las actividades de marketing y ventas para el posicionamiento de la marca. El principal componente de las *fuentes de ingresos*, está dado por la comisión que cobra Uber por cada servicio que es del 25% de la tarifa y está en función del kilometraje del recorrido en sus diferentes productos, como: Uber Pool, UberX, Uber Black y Uber Van. Uber es una empresa global, diferenciada por el servicio que ofrece en el sector, orientado a un segmento de mercado que demanda servicios de transporte de taxi con confort y seguridad (ver el anexo 2).

El modelo de negocio canvas, para los años 2019-2021, se ha enfocado en el *segmento de mercado*, al usuario de sexo femenino, con una *oferta de valor* especializada denominada *Uber Ladies*, con una nueva *comunicación* de promoción en el primer servicio, con nuevo *canal* a través de un módulo específico dentro de la plataforma de Uber Perú y *actividades clave* en la puesta en marcha de un programa de selección y capacitación rigurosa a los conductores, otorgándole a la empresa un valor agregado importante en la *estructura de ingresos*.

¹⁹ Palabra inglesa, significa habilidad, destreza, técnica.

2. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

Muestra la situación de Uber en las áreas de: Administración y gerencia (A); *Marketing* y ventas (M); Operaciones y logística (O); Finanzas y contabilidad (F); Recursos humanos y cultura (H); Sistemas de información y comunicaciones (I); y Tecnología, investigación y desarrollo (T) (D'Alessio 2008).

2.1 Administración y gerencia (A)

La sede de Uber se encuentra en San Francisco - California (EE.UU), opera en más de 630 ciudades en todo el mundo, tiene más de 169 ejecutivos, organizado con su Director Ejecutivo CEO²⁰ y las áreas de Operaciones, Producto, Seguridad, Legal y Financiera (ver el anexo 3). La dirección ha sabido planear con visión la oportunidad de negocio del entorno, aprovechando la tecnología y la demanda de conductores y usuarios del transporte privado. La gerencia de Uber Perú se encuentra en el ámbito de la Gerencia Regional para América Latina.

2.2 Marketing y ventas (M)

Los *earley-adopter*²¹ como comunicadores de la marca, han sido esenciales en el *marketing word-of-mouth*²² (Price Albornoz 2016). Actualmente, Uber Perú que posee el 50% del mercado a través de la experiencia en el sector, calidad del servicio y un plan efectivo de fidelización, el 80% corresponde al servicio UberX (Diario Gestión 2017).

2.3 Operaciones y logística (O)

“El conductor ineficiente, subsidia las horas que circula por las calles esperando un servicio con tarifas altas; mientras que conductores de Uber siempre están ocupados y logran que, todo el tiempo que están conectados con la plataforma, sean más productivos y que en menos tiempo y con tarifas más bajas, puedan generar mayores ingresos. Los algoritmos de Uber permiten que un conductor antes de concluir con un servicio ya se le haya asignado el siguiente, por tanto, no tiene tiempo muerto” (América Televisión 2016). Los objetivos principales de operación en Uber Perú son, i) mayor disponibilidad de viajes, ii) minimizar los costos y iii) agilizar los procesos.

2.4 Finanzas y contabilidad (F)

Uber ingresará a la bolsa en el sector tecnológico y está valorada en US\$ 60.000 millones

²⁰ Chief Executive Officer.

²¹ Son los primeros clientes que validan el producto en el mercado y van a recomendar el producto entre su círculo social, y desarrollan el *feedback* con la empresa para mejorar el producto.

²² *O buzz-marketing* es en internet lo mismo que boca-oído en la calle o utilización del rumor para propagar opiniones favorables de un servicio, es decir, transmitir un mensaje mediante la recomendación de los usuarios.

(Agencia EFE 2018). No se cuenta con estados financieros de Uber Perú, pero según estimaciones de información secundaria, se puede deducir que la empresa viene registrando algunas pérdidas a través de los años, pero también muestra una ligera mejora en su situación financiera, debido al aumento de los ingresos en cada período.

2.5 Recursos humanos y cultura (H)

Uber Perú posee una cultura organizacional sólida (ver el anexo 4), pretendiendo mejorar las relaciones con los conductores y empleados, existiendo igualdad de oportunidad laboral en ambos sexos (Diario Gestión 2017). En general, la cultura organizacional se refleja en los conductores después de haber pasado numerosos filtros y haber sido seleccionados, cuidando el protocolo establecido por la empresa.

2.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

La plataforma de Uber hace interactuar personas que no se conocen, utilizando sistemas de calificación, disposición de canales de atención que les permite enviar sus inquietudes, disposición de un chat entre conductor y pasajero. El crecimiento de Uber tiene como base primordial a la recomendación, siendo importante los sistemas de información informal.

2.7 Tecnología, investigación y desarrollo (T)

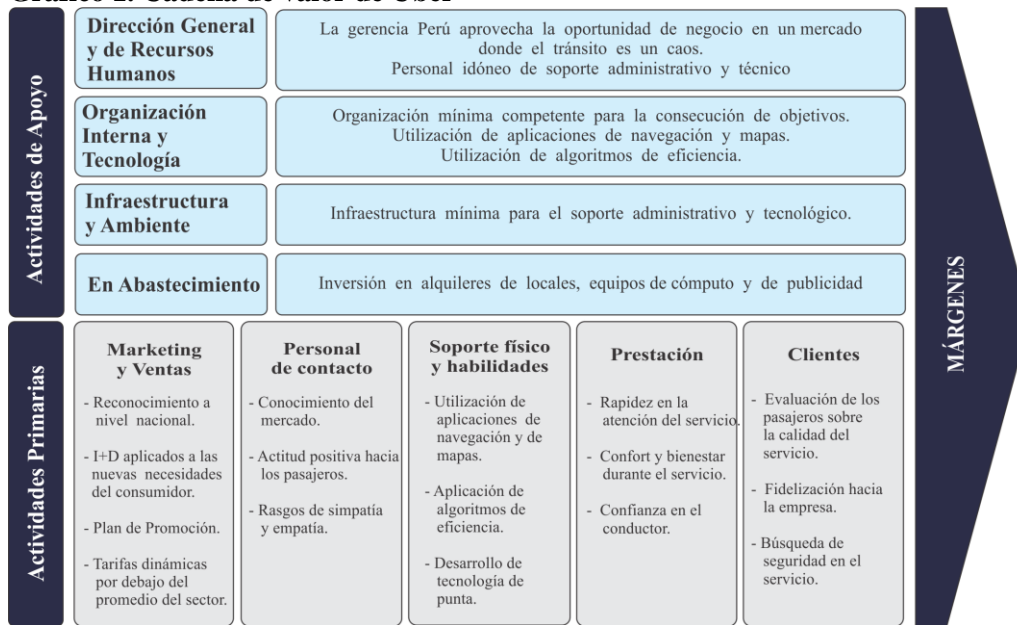
Uber cuenta en Silicon Valley²³ con *staff* de ingenieros en el área de ingeniería, que se encargan del desarrollo tecnológico, siendo el Perú uno de los países usuarios (América Televisión 2016).

3. Evaluación de la cadena de valor de una empresa de servicios

En este análisis se identifica actividades que agregan valor al servicio (actividades primarias) y aquellos que sirven de soporte transversal a los mismos (actividades de apoyo). Las características de los servicios son: i) **Intangibilidad**, que no puede someterse al juicio de ninguno de nuestros sentidos; ii) **Inseparabilidad**, el proveedor, cualquiera sea su forma, es parte del servicio que brinda, iii) **Variabilidad**, la calidad del servicio depende de sus ejecutores así como de las condiciones del contexto en el cual se presta; iv) **Caducidad**, los servicios no se almacenan, se extinguen con su prestación. Bajo este punto de vista se replantea la cadena de valor para una empresa de servicios (Eiglier y Langeard 2010). A continuación, se muestra en el gráfico 1 las actividades primarias y de apoyo de la cadena de valor de Uber.

²³ Estado de California de los EE. UU., sede central de Uber.

Gráfico 1. Cadena de valor de Uber



Fuente: Eiglier y Langeard, 2010. Elaboración: Propia, 2018.

El marketing y ventas, agrega valor al sistema por el reconocimiento de la marca y los servicios que ofrece, fortalezas de se debe proteger; el personal de contacto es un factor clave en la cadena, ya que a través de este se concreta la fidelización del cliente, se deberá fortalecer la selección de conductores; el soporte físico y habilidades está relacionado con la tecnología que es una fortaleza que se debe mantener y desarrollar; la prestación es otro factor clave que junto a los clientes van agregando valor al servicio, quedando pendiente la confianza en el conductor.

3.1 Actividades primarias

Son aquellas relacionadas con la producción del servicio (tabla 16).

Tabla 16. Cadena de valor – Actividades primarias

Actividad	Descripción	Comentarios	F/D
Marketing y Ventas	Reconocimiento a nivel nacional	Posicionamiento de la marca	F
	I+D aplicado a las nuevas necesidades del consumidor	Desarrollo de productos	F
	Plan de promoción Tarifas por debajo del promedio del sector		
Personal de contacto	Conocimiento del mercado Actitud positiva hacia los pasajeros Rasgos de simpatía y empatía	Perfil de Conductores	D
Soporte físico y habilidades	Utilización de aplicaciones de navegación y mapas Aplicación de algoritmos de eficiencia Desarrollo de tecnología de punta	Eficiencia en el servicio	F
Prestación	Rapidez en la atención del servicio Confort y bienestar durante el servicio		
	Confianza en el conductor	Percepción del pasajero	D
Clientes	Evaluación a los pasajeros sobre la calidad del servicio Fidelización hacia la empresa Búsqueda de seguridad en el servicio	Calidad del servicio	F

Fuente: Eiglier y Langeard, 2010. Elaboración: Propia, 2018.

La cadena de valor para el período 2019-2021, estará basado adicionalmente en el aporte al valor agregado generado por, el lanzamiento del producto Uber Ladies, que se fundamenta en el sondeo de mercado realizado, la implementación de centros de atención para conductores y pasajeros, adecuación de un programa riguroso de selección y capacitación a conductores, repercutiendo éstas en las diferentes actividades primarias (ver el anexo 5).

3.2 Actividades de apoyo

Sirve como actividades auxiliares o de soporte a las actividades primarias. En la tabla 17, se muestran las actividades de apoyo.

Tabla 17. Cadena de valor – Actividades de apoyo

Actividad	Descripción	Comentarios	F/D
Dirección General y de Recursos Humanos	La gerencia Perú aprovecha la oportunidad de negocio Personal idóneo de soporte administrativo y técnico	Experiencia en el sector	F
Organización Interna y Tecnología	Organización mínima para la consecución de objetivos Utilización de aplicaciones de navegación y mapas Utilización de algoritmos de eficiencia	Desarrollo Tecnológico	F
Infraestructura y Ambiente	Infraestructura mínima de soporte administrativo y tecnológico Promueve la conservación del medio ambiente	Solvencia empresarial	F
Abastecimiento	Inversión en alquileres de locales, equipos de cómputo y de publicidad		

Fuente: Eiglier y Langeard, 2010. Elaboración: Propia, 2018.

3.3 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

En la tabla 18, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para ponderar las fortalezas y debilidades influyentes en la empresa Uber (David, 2013).

Tabla 18. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Factores determinantes del éxito		Peso	Calificación	Puntaje
Fortalezas				
F1	<i>Posicionamiento de la marca</i>	9%	4	0.36
F2	<i>Plan de fidelización</i>	11%	3	0.33
F3	<i>Eficacia en el servicio</i>	12%	4	0.48
F4	<i>Nuevos servicios</i>	10%	4	0.40
F5	<i>Experiencia en el sector</i>	11%	3	0.33
F6	<i>Desarrollo tecnológico</i>	15%	4	0.60
F7	<i>Solvencia empresarial</i>	8%	3	0.24
Debilidades				
D1	<i>Conductores idóneos</i>	10%	1	0.10
D2	<i>Seguridad en el servicio</i>	9%	1	0.09
D3	<i>Centros de atención</i>	5%	2	0.10
TOTAL		100%		3.03

Fuente: Fred David 2003. Elaboración: Propia, 2018.

Cabe señalar que la empresa Uber posee una estructura orgánica diseñada para el logro de las estrategias de desarrollo de mercados y desarrollo de productos. Mantiene *know-how*²⁴ importante en cuanto a tecnología y experiencia en el sector que lo hace líder en la industria. Asimismo, los estados financieros arrojan valores negativos, desde el inicio de las actividades, lo que requiere un ajuste en los gastos de la empresa y un aumento en la publicidad empresarial. El valor de 3,03 de la evaluación del cuadro anterior, nos muestra que la empresa Uber está respondiendo en forma favorable con las potencialidades internas que la empresa posee.

3.4 Matriz VRIO y ventaja competitiva

El análisis VRIO es una herramienta que sirve para identificar los recursos y capacidades de la empresa, que nacen del análisis interno y que proporcionan una determinada ventaja competitiva sostenible o una posición de superioridad en el mercado frente a sus competidores, de forma valiosa, raros o poco comunes, difíciles de imitar y que están inmersos en la organización. En la tabla 19, se muestra el análisis VRIO, evaluación referida a cada recurso y capacidad (PC = Paridad competitiva, VCT = Ventaja competitiva temporal, VCS = Ventaja competitiva sostenible).

Tabla 19. Matriz de evaluación de recursos y capacidades - VRIO

RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA		VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	VENTAJA COMPETITIVA	RENDIMIENTO ECONÓMICO
Tangible	T1 Capacidad de inversión	SI	SI	NO	SI	VCT	Normal
	T2 Infraestructura física	SI	NO	NO	SI	PC	Normal
	T4 Solvencia empresarial	SI	SI	NO	SI	VCT	Normal
	T5 Experiencia en el sector	SI	SI	NO	SI	VCS	Normal
	I1 Desarrollo Tecnológico	SI	SI	SI	SI	VCS	Sobre el normal
Intangible	I2 Procesos de I+D	SI	SI	SI	SI	VCS	Sobre el normal
	I3 Posicionamiento de la marca	SI	SI	SI	SI	VCS	Sobre el normal
	I4 Imagen corporativa	SI	SI	NO	SI	VCT	Normal
	I5 Calidad en el servicio	SI	NO	NO	SI	PC	Normal

Fuente: Barney, 1991. Elaboración: Propia, 2018.

El método de trabajo utilizado, fue analizando y poniendo énfasis en los recursos y capacidades descritos en la cadena de valor, identificando las siguientes ventajas competitivas: i) **Desarrollo tecnológico**. Cuenta con un pool de ingenieros que desarrollan y dan mantenimiento a la plataforma en la sede central de Uber; ii) **Procesos de I+D**. La identificación e innovación de los

²⁴ Conjunto de conocimientos técnicos y administrativos indispensables para conducir un proceso comercial y que no están protegidos por una patente.

servicios de *ridersharing*²⁵ orientados a diferentes segmentos que no son atendidos, pero que se encuentran dentro de la misma industria; iv) **Posicionamiento de la marca.** Existe un esfuerzo permanente en mantener el liderazgo de presencia de la marca en el mercado.

3.5 Determinación de la estrategia genérica

Según la propuesta de las estrategias genéricas de Michael Porter, Uber seguirá una estrategia genérica de *diferenciación*, consiguiendo la preferencia de los usuarios, a través del posicionamiento de la marca, la calidad personalizada y exclusiva del servicio, rapidez en la atención del servicio y el ofrecimiento de nuevos servicios diferenciados, que permitan incrementar el reconocimiento y la rentabilidad de la empresa (ver el anexo 6), logrando una mayor fidelización por parte de los pasajeros.

3.6 Conclusiones

Uber posee recursos y capacidades, como el reconocimiento de la marca y la sostenibilidad de su cadena de suministro, que le permite manejar adecuadamente sus costos. Estas fortalezas han garantizado los resultados positivos a través del tiempo y han consolidado a la empresa como líder en el sector del servicio que atiende, identificándose ventajas competitivas como, participación en el mercado, lealtad de los clientes, conocimientos tecnológicos y control sobre proveedores. Por otro lado, deben atenderse los aspectos débiles, como la percepción de inseguridad hacia los conductores al no contar con una selección adecuada y autorización de conductor para realizar el servicio, que seguramente quedará normada por la votación definitiva por parte del pleno del Congreso de la República, para la aprobación del proyecto de ley que crea y regula el servicio privado de transporte a través de aplicaciones, en el cual la empresa deberá adaptarse con mayor rapidez que la competencia.

²⁵ Viajes compartidos.

Capítulo V. Estudio o sondeo de mercado

1. Objetivos

En éste capítulo se desarrollará la metodología y las conclusiones del sondeo de mercado o también denominado *survey*, para los usuarios de transporte privado a través de aplicaciones móviles, con el objeto de analizar y determinar las necesidades, gustos y preferencias de los pasajeros y definir el lanzamiento de un nuevo producto, que ayude a incrementar el valor de Uber Perú.

2. Metodología

Para cumplir con los objetivos descritos, se utilizó la técnica de la encuesta (ver el anexo 7), diseñada con preguntas dicotómicas y de opciones múltiples, con un 95% de nivel de confianza y un margen de error del 5%, utilizando la fórmula de la determinación del tamaño de muestra, determinándose un tamaño muestral de 380 personas, realizado a través de la aplicación de *Survey Monkey*, obteniéndose resultados que se indican en el siguiente numeral.

3. Conclusiones

Los resultados de las opiniones de los pasajeros fueron (ver los anexos 8-12):

- El 74% de los pasajeros se encuentran entre los 18 – 30 años.
- Los pasajeros tienen una composición de 54% para varones y 46% para mujeres.
- El 92% de los encuestados tienen conocimiento del servicio de transporte privado con app.
- El 43% de los usuarios utilizan de 2-4 veces el servicio de taxis a la semana, 33% una vez a la semana y el 23% utiliza el servicio de 5-7 veces a la semana.
- Uber Perú posee una preferencia del 57%, dentro del grupo objetivo de pasajeros.
- El 69% de servicios se utilizan entre las 18:00-24:00 horas.
- El 57% de encuestados tienen preferencia por un nuevo servicio exclusivo para damas.
- El 72% de los encuestados desean que se mejore la disponibilidad del servicio en horas punta en la ciudad de Lima.
- Las cinco características más resaltantes, que los encuestados solicitan en el servicio son: tarifas justas 61%, seguridad en el trayecto 52%, vehículo limpio y moderno 36%, conductor amable 30% y rápido en el acceso al servicio 26%.

Uber Perú, es una marca reconocida e identificada en Lima Metropolitana, que utiliza el servicio privado de transporte por aplicación, dirigida a todos los pasajeros que desean movilizarse con seguridad y confort, identificando, en mayor grado, un segmento de mercado de exclusividad para el sexo femenino, con tarifas justas, seguridad y cortesía en el trayecto y vehículos modernos.

Capítulo VI. Formulación de objetivos

1. Análisis y propuesta de misión y visión

Misión: Conectar a pasajeros y conductores en el servicio de taxis por aplicación, con productos que se ajustan a las necesidades del mercado, para responder a la sostenibilidad del negocio, con un servicio de transporte de taxi seguro y eficiente, respetando el bienestar de los actores.

Visión: Llegar al año 2021 siendo el medio de transporte de taxis por aplicación más utilizado en la ciudad de Lima, para mantener el liderazgo en el mercado.

2. Objetivo general

Mantener el posicionamiento de la marca, incrementar la lealtad de los pasajeros y conductores, y conservar el liderazgo de la industria, para consolidar el crecimiento en la participación del mercado, con el desarrollo de nuevos servicios que respondan a las exigencias de los pasajeros, ajustándose a las normas vigentes y de responsabilidad medioambiental para agregar valor a los accionistas.

3. Objetivos estratégicos

En la tabla 20, se definen los objetivos estratégicos de la empresa Uber para el período 2019-2021, considerando la rentabilidad, crecimiento y supervivencia de la organización.

Tabla 20. Objetivos estratégicos

Tipo		Objetivo	Indicador de medición	2019	2020	2021
Rentabilidad	OE1	Aumentar la rentabilidad	Utilidad/Ventas	20%	21%	22%
Crecimiento	OE2	Crecimiento de ventas	Incremento por período	10%	12%	13%
	OE3	Desarrollo de nuevos productos	Número de lanzamientos	1	0	0
Supervivencia	OE4	Satisfacción del cliente	Evaluación de pasajeros en la app	60%	65%	70%
	OE5	Capacitación de conductores	N° conductores capacitados/total	60%	70%	80%

Fuente: Fred David, 2003. Elaboración: Propia, 2018.

Los objetivos estratégicos considerados en el presente trabajo de investigación, son importantes para lograr el éxito en el futuro de Uber Perú y éstos son; aumentar la rentabilidad en 22% al año 2021 con respecto al año base 2018; el crecimiento de las ventas en 13% al 2021, siempre con respecto al año base 2018, como respuesta al lanzamiento de un producto denominado Uber Ladies; la satisfacción de los clientes al 70%, medido a través de la calificación de los pasajeros en la misma aplicación y que obedece a la implementación de un plan de capacitación y sensibilización a los conductores sobre atención al cliente y responsabilidad social empresarial.

Capítulo VII. Generación y selección de la estrategia

1. Matriz FODA

Considerando las oportunidades y amenazas del entorno, las fortalezas y debilidades de la empresa, analizadas con anterioridad, se determina cuatro tipos de estrategias: FO (Ofensivas), DO (Adaptativas), FA (Reactivas), DA (Defensivas). En la tabla 21, se muestra la matriz FODA, para determinar el comportamiento que deberá adoptar la empresa para afrontar la turbulencia en el contexto a partir de las fortalezas y debilidades de la empresa.

Tabla 21. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<i>F1 Posicionamiento de la marca</i> <i>F2 Modelo de negocio sostenible en el tiempo</i> <i>F3 Oferta de buen servicio</i> <i>F4 Satisfacción del cliente</i> <i>F5 Servicio de fidelización</i> <i>F6 Experiencia en el sector</i> <i>F7 Desarrollo Tecnológico</i> <i>F8 Solvencia empresarial</i>	<i>D1 Selección y evaluación de conductores</i> <i>D2 Seguridad en el servicio</i> <i>D3 Locales de centros de atención</i> <i>D4 Inversión desde la sede principal</i>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<i>O1 Estabilidad Política - Legal</i> <i>O2 Atracción de inversiones privadas</i> <i>O3 Crecimiento económico</i> <i>O4 Crecimiento del sector</i> <i>O5 Empleo de redes sociales</i> <i>O6 Responsabilidad social empresarial</i> <i>O7 Impacto de las aplicaciones en los medios móviles</i> <i>O8 Nivel del desarrollo tecnológico</i> <i>O9 Congestión vehicular</i> <i>O10 Comodidad, rapidez y tarifas justas en el servicio</i>	<i>E1 F1-F2-O1-O2-O3-O4-O5</i> <i>Ampliación de participación del mercado</i> <i>E2 F4-F6-O4-O5-O9</i> <i>Creación de nuevos servicios de transporte</i> <i>E3 F2-F8-O2-O6</i> <i>Lograr alianzas con empresas influyentes</i> <i>E4 F5-F7-O5-O7-O8-O9</i> <i>Optimizar algoritmos de eficiencia</i>	<i>E7 D3-D4-O4-O6</i> <i>Instalación de locales de atención al usuario</i>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<i>A1 Proyecto ley para servicios con plataforma tecnológica</i> <i>A2 Comportamiento inflacionario</i> <i>A3 Rechazo del gremio de taxis</i> <i>A4 Leyes medioambientales</i> <i>A5 Seguridad en el servicio</i>	<i>E5 F2-F6-F7-A2-A4</i> <i>Eficiencia del servicio para no afectar tarifas</i> <i>E6 F3-F8-A2-A3</i> <i>Liderazgo en medio ambiente automotriz</i>	<i>E8 D1-D2-A1-A3-A5</i> <i>Diseñar un programa de selección de conductores</i>

Fuente: Fred David, 2003. Elaboración: Propia, 2018.

En el análisis se ha determinado cuatro tipos de estrategias: i) **Ofensivas (FO)**, ampliar la participación del mercado creando nuevos servicios, optimizando los algoritmos de eficiencia y logrando alianzas con empresas influyentes; ii) **Reactivas (FA)**, siendo para este sector el componente clave la inflación, por el incremento del ISC, deberá implementar eficiencia en el servicio para no afectar las tarifas; iii) **Adaptativas (DO)**, aprovechar el nivel de desempleo para incrementar la red de conductores y de información a los pasajeros a través de la instalación de centros de atención; iv) **Defensivas (DA)**, debido a la existencia de la desconfianza hacia los conductores no calificados, se debe diseñar un programa de selección de conductores para adecuarse a las normas que están a puertas de aprobarse en el Congreso.

2. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción - PEYEA

A continuación, la tabla 22 muestra las posibilidades de desempeño en el mercado (asignando valores del 1 al 6 para FF y FI, de -1 a -6 para VC y EA).

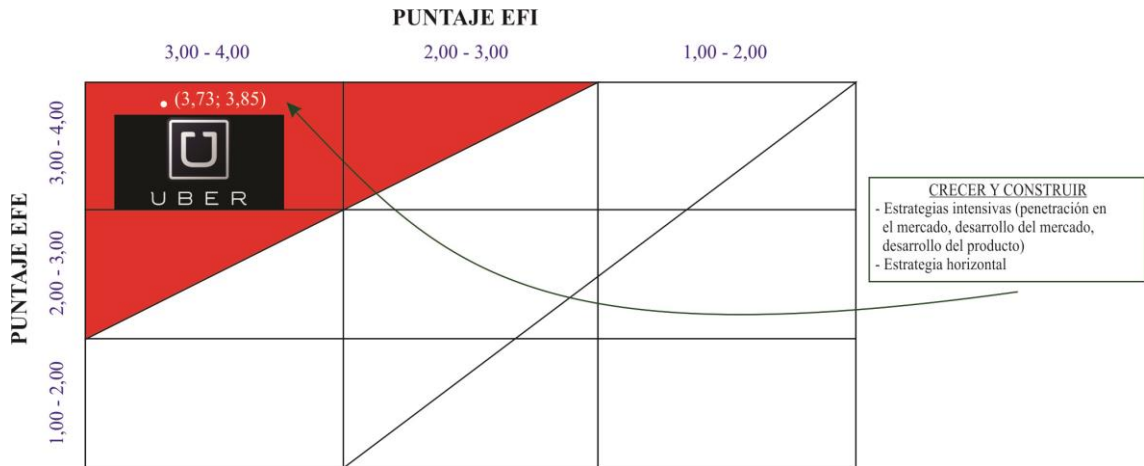
Tabla 22. Matriz PEYEA

Posición Estratégica		1	2	3	4	5	6	\bar{X}
Fuerza Financiera	FF	Rendimiento sobre la inversión					6	5.0
		Apalancamiento			4			
		Liquidez					6	
		Capital de trabajo					5	
		Flujos de efectivo					6	
		Facilidad para salir del mercado					5	
		Riesgos implícitos del negocio			3			
Ventaja Competitiva	VC	Participación en el mercado	-1					-1.6
		Calidad del servicio		-2				
		Lealtad de los clientes		-2				
		Conocimientos tecnológicos	-1					
		Control sobre proveedores		-2				
Estabilidad del ambiente	EA	Cambios tecnológicos	-1					-2.7
		Tasa de inflación			-3			
		Variabilidad de la demanda			-3			
		Precios de servicios de competidores			-3			
		Barreras para entrar en el mercado			-3			
		Presión competitiva		-2				
		Elasticidad de la demanda				-4		
Fuerza de la Industrial	FI	Potencial de crecimiento					6	4.6
		Potencial de Utilidades					6	
		Estabilidad Financiera					5	
		Utilización de recursos					5	
		Intensidad de capital			3			
		Facilidad de entrada al mercado			3			
		Productividad					5	
		Negociación con proveedores				4		
<i>Valor del eje X</i>		3.4						
<i>Valor del eje Y</i>		1.9						

Fuente: Fred David, 2003. Elaboración: Propia, 2018.

La matriz PEYEA muestra las estrategias a considerar para la empresa, que pueden ser agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas (David 2013). En el análisis de la matriz PEYEA se ha seleccionado un conjunto de variables para medir, la fortaleza financiera, la ventaja competitiva, la estabilidad del entorno y la fortaleza de la industria. A continuación, en el gráfico 2, se muestra la posición estrategia de Uber, determinado a través de análisis PEYEA.

Gráfico 3. Matriz I-E



Fuente: Fred David, 2003. Elaboración: Propia, 2018.

4. Matriz de la Gran Estrategia o Estrategia Principal

A continuación, el gráfico 4 señala la posición competitiva de Uber, resultado del análisis de la Matriz de la Estrategia Principal.

Gráfico 4. Matriz de la Estrategia Principal



Fuente: Fred David, 2003. Elaboración: Propia, 2018.

La Matriz de la Estrategia Principal es una herramienta para formular estrategias alternativas en el que se presentan, en dos dimensiones de evaluación, la posición competitiva y el crecimiento del mercado (David 2013). Deberá fortalecer las ventajas competitivas ya consolidadas, puesto que Uber mantiene una posición competitiva fuerte como líder en un mercado de crecimiento rápido a través de su aplicación en móviles, ubicándose en una buena posición estratégica en el primer cuadrante.

5. Alineamiento de estrategias con los objetivos

A continuación, se muestra en la tabla 23 el alineamiento entre estrategias y objetivos.

Tabla 23. Matriz de alineamiento estratégico

Estrategias específicas			Aumentar la rentabilidad	Crecimiento de las ventas	Desarrollo de nuevos productos	Satisfacción del cliente	Capacitación de conductores
			OE1	OE2	OE3	OE4	OE5
Ofensivas	E1	<i>Ampliación de participación del mercado</i>	X	X	X	X	X
	E2	<i>Creación de nuevos servicios de transporte</i>	X	X	X	X	X
	E3	<i>Lograr alianzas con empresas influyentes</i>	X	X			
	E4	<i>Optimizar algoritmos de eficiencia</i>	X	X		X	X
Reactivas	E5	<i>Eficiencia del servicio para no afectar tarifas</i>	X	X		X	X
	E6	<i>Liderazgo en medio ambiente automotriz</i>	X		X		
Adaptativas	E7	<i>Instalación de locales de atención al usuario</i>			X	X	
Defensivas	E8	<i>Programa de selección de conductores</i>	X	X	X	X	X

Fuente: Fred David, 2003. Elaboración: Propia, 2018.

6. Descripción de la estrategia seleccionada

Del análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE, de la Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI, de la Matriz del Perfil Competitivo, el análisis FODA, Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - PEYEA, la Matriz Interna y Externa - I-E y la Matriz de la Estrategia Principal, se propone la implementación de la estrategia de crecimiento, a través del desarrollo de nuevos productos en el mercado actual.

Capítulo VIII. Planes funcionales

En el presente capítulo, se desarrollarán los objetivos, estrategias, actividades y presupuesto de los diferentes planes funcionales, de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero, en el corto, mediano y largo plazo.

1. Plan funcional de marketing

El plan de marketing, instrumento para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing, viene alineado a las estrategias E1, E2, E3, E7 y a los objetivos estratégicos OE1, OE3, OE5, OE6, OE7, mostrados en la matriz FODA y está conformado por objetivos, estrategias de segmentación y posicionamiento; la mezcla ampliada de marketing de servicios; acciones estratégicas de marketing; y presupuesto del plan funcional de marketing.

1.1 Objetivos

A continuación, la tabla 24 muestra los objetivos del plan de marketing a corto, mediano y largo plazo, en el horizonte de planeamiento correspondiente a los períodos 2019, 2020, 2021.

Tabla 24. Objetivos del plan de marketing

Área	Objetivos	Indicadores de Medición	2019	2020	2021
Ventas	<i>Incremento de las ventas</i>	Venta período/Venta total	5%	10%	15%
Mercado	<i>Nuevos clientes</i>	Nuevos clientes/Total clientes	8%	10%	12%
Fidelización	<i>Satisfacción del cliente</i>	Cliente satisfecho/Total clientes	60%	65%	70%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los objetivos son relevantes y alcanzables, monitoreando la satisfacción de los clientes a través de la calificación de los pasajeros hacia los conductores.

1.2 Estrategias

1.2.1 Segmentación

Se trata de agrupar a los clientes a través de sus características similares de acuerdo con las siguientes bases: **geográficas**, como ubicación geográfica, ámbito local; **demográficas**, como nivel social; **psicográficas**, como estilos de vida y gustos personales; y **conductual**, como niveles de uso, fidelidad, momento de uso. Por tanto, a través de estas bases se identifican las variables del segmento al que se va a aportar valor, definiendo la propuesta de valor. A continuación, la tabla 25 señala las variables utilizadas en la segmentación del mercado.

Tabla 25. Segmentación

SEGMENTACIÓN
GEOGRÁFICAS: Segmento de mercado ubicado en la ciudad de Lima metropolitana
DEMOGRÁFICAS: Segmento de mercado de mujeres con ingresos económicos medios.
PSICOGRÁFICAS: Preferencia de utilizar transporte de taxi a través de Uber.
CONDUCTUAL: Estilo de vida, fidelidad y seguridad.

Fuente: Kotler y Keller, 2012. Elaboración: Propia, 2018.

1.2.2 Posicionamiento

Lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además, indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado (ver el anexo 13). A continuación, se muestra la tabla 26, donde se señala el establecimiento del posicionamiento.

Tabla 26. Posicionamiento

POSICIONAMIENTO DE LA MARCA
MANTRA DE LA MARCA: Uber, juntos en el viaje.
PUNTOS DE PARIDAD: Marco de referencia: Empresa dedicada al transporte privado de taxis con app. PUNTOS DE DIFERENCIA: Liderazgo en el mercado y posicionamiento de la marca.
JUSTIFICADORES: Algoritmos de eficiencia, experiencia en el mercado, desarrollo tecnológico
VALORES: Amigable, potencial, honradez, funcionalidad, atractivo, creativo, diferente.
IDENTIDAD VISUAL: La nueva identidad visual pretende reflejar cómo la marca se ha expandido y evolucionado, hacia un logo de color blanco y negro y las letras uber.

Fuente: Kotler y Keller, 2012. Elaboración: Propia, 2018.

1.3 Mezcla de *marketing*

Dado que los servicios son intangibles, los pasajeros requieren un elemento tangible que facilite la comprensión de la naturaleza de la experiencia del servicio (Lovelock y Wirtz 2009), por tanto, en este apartado se describe la mezcla ampliada del marketing de servicios.

1.3.1 Producto

Es el elemento clave de la oferta del marketing (Lovelock y Wirtz 2009). Actualmente, los productos de Uber Perú se detallan en la tabla 27.

Tabla 27. Productos Uber Perú

Producto	Descripción
Uber X	Servicio privado de taxi más conocido y solicitado por los pasajeros. Consiste en el transporte de puerta a puerta disponible en Lima, Arequipa, Cusco, Chiclayo o Piura, de forma sencilla.
Uber Pool	Es la opción más práctica y económica de un servicio independiente de viaje compartido con otros pasajeros. Sólo disponible en la ciudad de Lima.
Uber Van	Servicio particular de movilidad con una van para trasladar hasta 6 personas. Ideal para quienes deseen realizar salidas grupales en Lima.
Uber Black	Transporte en vehículos no mayor de tres años de antigüedad, ofreciendo una experiencia de viaje cómoda y agradable. Disponible sólo en la ciudad de Lima.
Uber XVip	Transporte exclusivo vip sólo para pasajeros y conductores con mejores calificaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Las características de los productos de Uber Perú se muestran a través de la flor del servicio, en el que se describe la estrategia; en la tabla 28, se puede observar las características del producto.

Tabla 28. Flor del servicio

FLOR DEL SERVICIO	
de Facilitación	INFORMACIÓN: Servicio de taxi a domicilio, con vehículos modernos y seguros, durante las 24 horas, con tarifas preferenciales calculadas por los kilómetros recorridos
	TOMA DE PEDIDO: El servicio se solicita a través de la aplicación y es atendida por el taxi más próximo al domicilio.
	FACTURACIÓN: La tarifa es calculada con anticipación y de acuerdo a la distancia entre el origen y destino del servicio y la demanda del servicio.
	PAGO: Se realiza concluido el servicio en efectivo u otro medio de pago con tarjeta débito o crédito.
de Mejora	AMABILIDAD: Agradable trato en la recepción y travesía del servicio.
	SEGURIDAD: Vehículos modernos y utilización de algoritmos para la elección del conductor, placa de rodaje, ubicación del viaje a través de GPS con otros móviles.

Fuente: Lovelook y Wirtz, 2009. Elaboración: Propia, 2018.

Frente al alto índice de la delincuencia, se propone el lanzamiento de *Uber Ladies*, orientado a mujeres y menores, sustentado por el sondeo de mercado realizado en la ciudad de Lima Metropolitana. A continuación, las características de la estrategia en la tabla 29.

Tabla 29. Estrategia del producto

Característica	Descripción
Atributos del Producto	Servicio de transporte privado de taxi conducido por mujeres enfocado solo para mujeres.
	Opción de compartir la ubicación del viaje a través de GPS con otros dispositivos móviles.
	Servicio se realizará sólo en el mercado de Lima Metropolitana.
	Instalación de un stand dentro del taxi con revistas, espejos y tisues.
Marca	Utilización de la marca líder en el sector bajo la denominación de <i>Uber Ladies</i> .
Ingresos *	Inicio de 20,000 servicios mensuales con 1% de Δ mensual para los productos activos.
	Inicio de 300,000 servicios mensuales con 1% de Δ mensual para el nuevo producto.

(*) Se considera 1 millón de viajes por semana en el mercado de transporte de taxi con app, 50% de participación de Uber Perú en el mercado según Ricardo Correa - Uber Perú, Gestión 19.11.2017 (Diario Gestión 2017)

Fuente: Lovelook y Wirtz, 2009. Elaboración: Propia, 2018.

1.3.2 Precio

La estrategia de precios se indica en la tabla 30, considerando precios dinámicos, de acuerdo con la oferta y demanda. En relación al precio-cantidad, se trata de un producto con demanda inelástica dada la necesidad de seguridad y confort por parte del pasajero. En relación con el precio-calidad, se adoptará la estrategia de **buen valor** (ver el anexo 14), es decir, del valor de alta calidad a menor precio.

Tabla 30. Estrategia del precio

Descripción
Determinación de la tarifa promedio: S/. 10.00 - (servicio de 20 minutos y 4.5 kms.)
Utilización de algoritmos de congestión en horas punta a través de precios dinámicos.
Margen de ingreso para Uber Perú 25% por servicio.
El cálculo de la tarifa = Tarifa base: S/. 4.00 + Costo por minuto: S/. 0.15 + Costo por km: S/. 0.73

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3.3 Plaza

La ubicación geográfica del mercado meta a desarrollar para *Uber Ladies* será en la ciudad de Lima Metropolitana, principalmente en centros financieros empresariales, centros de estudios superiores y zonas con vulnerabilidad social hacia la mujer, entre otros. En la tabla 31, se detalla la estrategia correspondiente a plaza.

Tabla 31. Estrategia de la plaza

Descripción
La estrategia de intermediación comercial será la de economía compartida entre conductores (oferntantes) y usuarios (demandantes) de transporte privado de taxi.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3.4 Promoción y publicidad

La promoción de ventas será para que los pasajeros conozcan el servicio exclusivo para mujeres y la publicidad servirá para el posicionamiento y su estimulación. A continuación, se muestra la tabla 32, donde se detalla la estrategia a seguir.

Tabla 32. Estrategia de promoción y publicidad

Descripción
La estrategia de mezcla de comunicaciones se realizará a través de: Promoción de las ventas (primer servicio gratis), Marketing de boca a boca y Publicidad, enfocada al marketing emocional y vivencial, en medios publicitarios.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3.5 Procesos

Los procesos deberán de generar valor y éste apartado se desarrollará en el numeral 7.3 correspondiente al plan funcional de operaciones.

1.3.6 Presencia o evidencia física

Se debe materializar el servicio y será desarrollada en el plan funcional de recursos humanos. A continuación, se muestra la tabla 33 donde se indica las estrategias a seguir.

Tabla 33. Estrategias de presencia

Descripción
Taxis conducidos por conductores con buen trato al cliente.
Utilización de vehículos nuevos y aseados con una antigüedad no mayor de cinco años.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3.7 Personas

Es importante el rol de los conductores porque tienen un valor estratégico y será desarrollado en el plan funcional de recursos humanos.

1.3.8 Productividad y calidad

Se considera la productividad como el grado de utilización efectiva de los factores de producción, buscando la mejora continua y se desarrollará en el plan funcional de operaciones.

1.4 Acciones estratégicas de marketing

En la tabla 34 se muestran las principales partidas presupuestales de las acciones estratégicas de marketing mensuales, correspondientes a promoción y publicidad.

Tabla 34. Acciones de promoción y publicidad mensual

	Descripción	Importe	Notas por mes	
Promoción	El primer servicio es gratuito	112,500	$\text{Servicio gratis} = \left[\frac{75,000 \text{ serv.} \times S/.10.00}{5 \text{ serv. por pasajero}} \right] \times 75\% = S/.112,500$	
	Total Promoción mensual	112,500		
Publicidad	Creación del comercial	15,000	Diseño y creación de la publicidad Uber Ladies en Perú	Desembolso único
	Tv - 4 veces al día por 15 segundos	20,000	Pauta publicitaria 4 veces al día: Latina, América, ATV	Sólo período 2019
	Radio - 5 veces al día por 15 segundos	8,000	Por 5 veces al día: La Inolvidable, Radioprogramas	Sólo período 2019
	Cines - 4 veces por día por 15 segundos	10,000	Pauta publicitaria de 4 veces al día: Cine Planet	Sólo período 2019
	Internet - redes sociales	5,000	En Facebook y Google	Permanente
	Street Mkt - zonas vulnerables para mujeres	5,000	Licencia y banner de sensibilización publicitaria.	Permanente
	Presencia en Juegos Panamericanos - 2019	5,000	Licencia y banner publicitario	Dos meses 2019
	Fiestas Centenario	5,000	Licencia y banner publicitario	Dos meses 2021
Total Publicidad	73,000			

Nota: Considerando que el número de servicios de referencia es semanal (tabla 30), la promoción también es semanal (300.000 servicios / 4 semanas = 75.000 servicios).

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.5 Presupuesto del plan funcional de marketing

Los supuestos para la confección del presupuesto funcional de ventas y de marketing se indican a continuación:

- Los **ingresos por los servicios de los productos activos** de Uber Perú, serán sobre la base de dos millones de servicios mensuales, según lo manifestado por el gerente Uber Perú (Diario Gestión 2017), proyectando un incremento mensual del 1% mensual durante el horizonte de planeamiento ($2.000.000 \times 1\% = 20.000$ servicios, para enero 2019).
- Los **ingresos por servicios del producto propuesto**, de *Uber Ladies*, se considera el 7,50% sobre la base del total del sector de 4 millones de servicios mensuales al mes ($4.000.000 \times 7,50\% = 300.000$ servicios), cabe señalar que se considera el 7,50% como un porcentaje mínimo, con respecto al de los resultados del estudio de mercado realizado, que resultó una participación del 50%, que se introducirá en el mercado y desplazará a la competencia.
- En los meses de julio y diciembre se considera un incremento del servicio en 25% con respecto al mes anterior por fiestas patrias y navidad respectivamente. Cabe señalar que, como en el mes de enero del 2019, se inicia el proceso de selección y capacitación de conductores para *Uber Ladies* (enero y febrero en proporción de 50% cada mes), no se considera ingresos y gastos de promoción para el mes de enero, es a partir del mes de febrero que se considera el 50% de servicios, normalizándose en el mes de marzo.
- La tarifa promedio por servicio será de diez soles, considerando un recorrido promedio de 20 minutos y promedio de cuatro kilómetros, según el modelo establecido por Uber: Tarifa base (S/ 4,00) + costo por minuto (S/ 0,15) + costo por kilómetro (S/ 0,73).

Productos Activos		Producto Propuesto: Uber Ladies	
Total N° servicios	20,000	Total N° servicios	300,000
Tarifa promedio	S/. 10.00	Tarifa promedio	S/. 10.00
Comisión	25%	Comisión	25%
Mes Enero 2019	S/. 50,000.00	Mes Feb-Mar 2019	S/. 750,000.00

Se considera *gastos de promoción*, al primer servicio gratuito de *Uber Ladies* a los pasajeros. Para el cálculo se toma en cuenta el número de servicios semanales (*nota de la tabla 29*), que corresponde: $300.000 \text{ servicios mensuales} / 4 \text{ semanas} / 5 \text{ servicios por pasajero (sustentado con el estudio de mercado efectuado a los usuarios)} = 15.000 \text{ servicios de promoción}$. Para los siguientes períodos, solo se considerará, como gastos de promoción, a los nuevos pasajeros que estén comprendidos en el 1% de crecimiento mensual. Para el cálculo del importe de las promociones se considera: $15.000 \text{ servicios de promoción} \times S/ 10 \text{ tarifa} \times 75\% \text{ margen conductor} = S/ 112.500 \text{ mensuales}$. Para el caso del mes de enero del 2019, no existen promociones, debido al proceso en curso de selección y capacitación de conductores, es a partir del mes de febrero que dicho importe de 112.500 soles se divide entre dos, porque se

está considerando que el 50% de conductores capacitados entran a dar el servicio en dicho mes, lográndose completar para el mes de marzo con los 15.000 servicios promocionales.

- La publicidad se concentrará en los meses de enero a marzo del 2019, para difundir el servicio de *Uber Ladies* y servicios actuales, hasta lograr un gasto fijo de 19.000 soles mensuales a partir de octubre. Para el mes de julio de los años 2019 y 2020 se incrementa en 5.000 soles debido a los juegos panamericanos y el bicentenario de la independencia.

En la tabla 35 se muestra el presupuesto anual de *marketing* 2019.

Tabla 35. Presupuesto anual del plan funcional de marketing (S/)

	2019	2020	2021
INGRESOS:	9,262,021	10,436,677	11,760,308
Δ Productos vigentes	659,993	743,696	838,016
Nuevo producto	8,602,028	9,692,980	10,922,293
EGRESOS:	902,270	747,136	807,341
Promoción	471,270	514,136	579,341
Promoción	456,270	514,136	579,341
Creación Comercial	15,000	0	0
Publicidad	431,000	233,000	228,000
Publicidad TV	185,000	60,000	60,000
Publicidad Radio	59,000	36,000	36,000
Publicidad Cine	61,000	36,000	36,000
Internet	60,000	60,000	60,000
Street Market	61,000	36,000	36,000
Panamericanos -Centenario	5,000	5,000	0

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Las ventas totales del sector tendrán un crecimiento también del 1% mensual, estimándose para el 2021 en 5.723.075 servicios.

2. Plan funcional de recursos humanos

El plan funcional de recursos humanos se desarrollará alineado a las estrategias E1, E2, E6, E7, E8 y a los objetivos estratégicos OE1, OE4, OE5, OE6, OE7, mostrados en la matriz FODA y está conformado por objetivos; descripción del puesto; estrategias; acciones estratégicas de recursos humanos; y presupuesto del plan funcional de recursos humanos.

2.1 Objetivos

El objetivo principal de recursos humanos, será el de mantener una red importante de conductores para poder responder a la demanda de los diferentes servicios de Uber Perú. A continuación, en la tabla 36 se indican los objetivos de recursos humanos.

Tabla 36. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivos	Indicadores de Medición	2019	2020	2021
<i>Ampliar red de conductores</i>	N° conductores nuevos/total	5%	10%	15%
<i>Conductores sensibilizados</i>	Conductores capacitados/total	60%	70%	80%

Fuente: Alles, 2008. Elaboración: Propia, 2018.

2.2 Descripción del puesto

En la tabla 37 se muestra el perfil que deberá contener el análisis de los puestos de trabajo, haciendo referencia a las características de personalidad y comportamientos que generarán un desempeño exitoso (Alles 2008).

Tabla 37 - Análisis de puestos

	Nombre del puesto	
	Conductores	Administrativo
<i>Función principal</i>	Atención al cliente	Atención al cliente Solución de quejas
<i>Habilidades</i>	Manejo y mecánica	Marketing relacional
<i>Perfil</i>	- Vehículo propio - No antecedentes penales - No antecedentes policiales - Licencia de conducir - Psicológicamente idóneo - Compromiso ético	- Técnico en marketing - Facilidad de comunicación - Sentido de organización - Compromiso ético - Trabajo equipo - Resolución de problemas

Fuente: Alles, 2008. Elaboración: Propia, 2018.

2.3 Estrategias de recursos humanos

En la tabla 38, se muestran las estrategias que deberán seguirse para el proceso de gestión de recursos humanos.

Tabla 38. Estrategias de recursos humanos

Área	Estrategias
Reclutamiento	Utilizar redes sociales y radios como medios de difusión
Selección	Comprobar conocimientos, experiencia y capacidades
Capacitación	Crear fundamentos en la forma de abordar al pasajero
Evaluación	Monitorear periódicamente el desempeño
Reconocimiento	Incentivar la motivación y lealtad hacia la organización

Fuente: Alles, 2008. Elaboración: Propia, 2018.

- El **número de conductores** por mes está descrito en la tabla 41 del presente informe. Se considera que durante los meses de enero y febrero del 2019, se realizará la selección y capacitación de los 1.500 conductores, tomando en consideración que para cada mes será del 50% (750 conductores). Por tanto, los servicios de *Uber Ladies* se iniciarán en el mes de

febrero con el 50% de conductores seleccionados en el mes de enero, completando de esta manera el total de conductores necesarios para el primer año en el mes de marzo, para el nuevo producto consistente en servicio de taxi para damas y menores.

- El **reclutamiento** de conductores se difundirá a través de las redes sociales, especialmente en Facebook, en Google y emisoras radiales como Radioprogramas y La Inolvidable, en canales de televisión como Latina, América y ATV, en las pautas señaladas en la tabla 34 del presente informe.
- La **selección** es la etapa en la que los candidatos que cumplen con el perfil, se someterán a pruebas para medir la inteligencia (*Stanford-Binet*) y la personalidad (*Rorschach*) para asegurar la buena salud mental de los conductores. La actividad será efectuada por servicios de terceros. Se considera un porcentaje de rechazos del 30% (PUBLIMETRO.PE 2017).
- La **capacitación**, se realizará en los tres locales de atención, en grupos de 25 conductores seleccionados, en un turno al día y por un espacio de tres horas, con un contenido principalmente en valores institucionales, medidas de seguridad y atención al cliente, entre otros. La actividad será efectuada por servicios de terceros.
- La **evaluación**, se efectuará desde la aplicación del móvil, a través de una calificación que los pasajeros realizan al culminar el servicio y consta de 1 a 5 estrellas, la valoración general de un conductor será la media de los últimos 100 viajes y no podrá ser menor de 4,75, caso contrario, el conductor ya no seguirá en Uber Perú.
- El **reconocimiento**, la empresa otorgará para los conductores que cuenten con altas calificaciones el exclusivo servicio de UberX VIP, que está destinado para los pasajeros con las mejores calificaciones y un gran número de viajes realizados.

2.4 Acciones estratégicas de recursos humanos

En la tabla 39, se muestran las acciones estratégicas para gestión de recursos humanos de *Uber Ladies*.

Tabla 39. Acciones estratégicas de recursos humanos

Área	Descripción	Importe (S/.)	Notas
Reclutamiento	Convocatoria de conductores	4,000	En Facebook y Google
Selección	Evaluación general del postulante	8,000	Revisión de solicitudes y prueba psicológica
Capacitación	Sensibilización de valores y atención al cliente	10,000	Grupos de 40 seleccionados en 5 turnos diarios

Fuente: Alles, 2008. Elaboración: Propia, 2018.

En la tabla 40, se muestra el requerimiento de conductores para los períodos 2019, 2020, 2021. Por ejemplo, para el inicio del período 2019 se calcula: 1.000.000 servicios semanales del sector

x 7,5% participación de *Uber Ladies* = 75.000 servicios semanales de *Uber Ladies*. Luego: 75.000 servicios / 5 días a la semana / 10 servicios por conductor = 1.500 conductores. Y así sucesivamente, el cálculo para los siguientes períodos.

Tabla 40. Requerimiento mensual de conductores

		N° de Servicios	N° Conductores
N° de servicios mensual del sector	100%	4,000,000	
Inicio de <i>Uber Ladies</i>	7.5%	300,000	1,500
Participación de <i>Uber Ladies</i> - 2019	13%	520,000	2,600
Participación de <i>Uber Ladies</i> - 2020	27%	1,080,000	5,400
Participación de <i>Uber Ladies</i> - 2021	42%	1,680,000	8,400
Servicios diarios por conductor	10		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.5 Presupuesto del plan funcional de recursos humanos

Los supuestos para la confección del presupuesto funcional de recursos humanos son:

- El **reclutamiento** se realizará en forma semanal y consistirá en la recepción y clasificación de las solicitudes de acuerdo al perfil y se encargará a empresas especializadas. La **selección** se realizará permanentemente, para la renovación de conductores del 20%, ocasionado por las salidas por calificaciones por debajo de lo requerido. La **capacitación** consistirá en talleres de sensibilización sobre los valores de la empresa y atención al pasajero. Dichos gastos se constituyen en gastos fijos a partir del mes de marzo 2019.
- El **personal administrativo**, por cada centro de atención, desempeñará funciones de atención al usuario y a conductores, con una remuneración mensual de 1.100 soles.
- Para el normal desarrollo de las actividades de capacitación, se considera la adquisición de mobiliario, consistente en 90 carpetas (S/ 10.800), 3 proyectores (S/ 6.900), 3 computadoras personales (S/ 3.900), 3 escritorios (S/. 1.050), 3 bancas de espera para 6 personas (S/ 900), tres pantallas LED (S/ 840), tres sillas (S/ 210).

En la tabla 41, se muestra el presupuesto de recursos humanos para el período del horizonte de planeamiento 2019, 2020, 2021.

Tabla 41. Presupuesto anual del plan funcional de recursos humanos (S/)

	2019	2020	2021
EGRESOS:	467,800	429,667	496,333
Conductores	88,000	95,467	162,133
<i>Reclutamiento</i>	16,000	18,667	63,733
<i>Selección</i>	32,000	34,133	52,267
<i>Capacitación</i>	40,000	42,667	46,133
Personal Administrativo	46,200	46,200	46,200
Mobiliario y Equipos	24,600	0	0
Servicios Generales	36,000	36,000	36,000
Alquileres	273,000	252,000	252,000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Plan funcional de operaciones

El plan funcional de operaciones está dirigido a generar valor a través del todo el proceso de producción. Se desarrollará alineado a las estrategias E1, E2, E4, E5, E6, E8 y a los objetivos estratégicos OE1, OE2, OE5, OE6, OE7, mostrados en la matriz FODA y está conformado por objetivos; descripción del proceso de producción; acciones estratégicas de operaciones; y presupuesto del plan funcional de operaciones.

3.1 Objetivos

El objetivo principal de operaciones será el de optimizar la capacidad operativa y tecnológica de la organización, definiéndose, para el horizonte del planeamiento, el objetivo del lanzamiento de un nuevo producto Uber Ladies, como respuesta a los resultados del sondeo de mercado. A continuación, en la tabla 42 se indican los objetivos del plan de operaciones.

Tabla 42. Objetivos del plan de operaciones

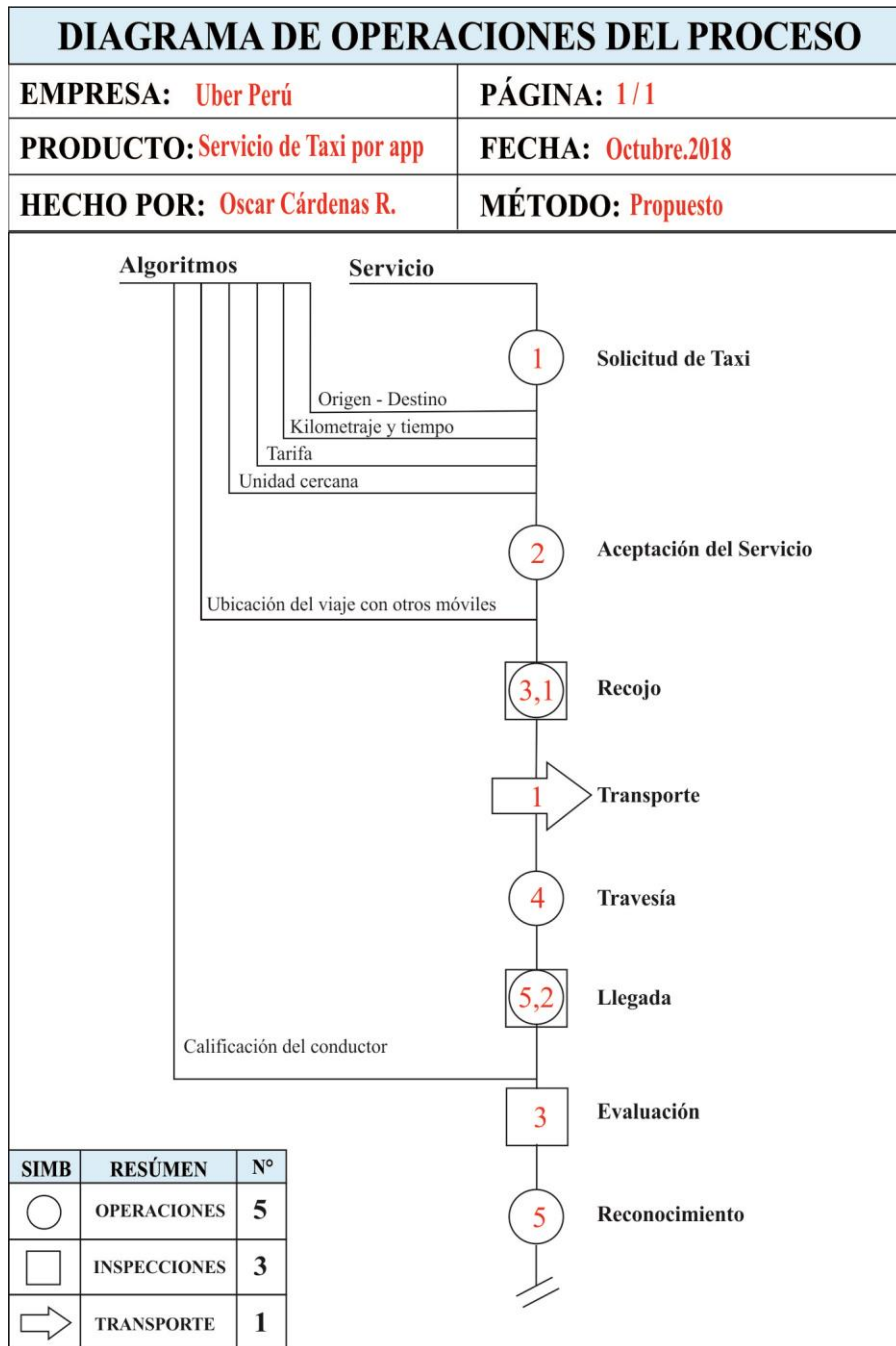
Objetivos	Indicadores de Medición	2019	2020	2021
<i>Implementar nuevos productos</i>	N° de lanzamientos	1	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.1 Descripción de proceso

A continuación, el gráfico 5 describe el proceso de producción de servicios a través de un DOP - Diagrama de operaciones (OIT 1998).

Gráfico 5. Diagrama de operaciones del proceso



Fuente: OIT, 1998. Elaboración: Propia, 2018.

El proceso se inicia activando la aplicación de Uber en el móvil disponible en iOS y Android, **solicitando** el servicio, automáticamente dicho aplicativo detecta su localización (dirección de origen) y solicita el lugar de destino con la pregunta ¿A dónde vas? y al responder la pregunta, el aplicativo muestra la ruta, la foto del conductor, la placa de rodaje del vehículo y la tarifa para los distintos servicios, XUber, UberPool, Uber Black, Uber Van y *Uber Ladies*; es en estas actividades que los algoritmos desempeñan un papel importante en el proceso. Una vez evaluados

los términos de referencia, el pasajero procede a **aceptar** dicho servicio, cuyo conductor llegará en un promedio de 3 minutos, en el lugar de **recojo**, el conductor está capacitado en atención al cliente y el **transporte** se realiza en vehículos en buen estado y con una antigüedad no mayor de 3 años, controlado para el registro estadístico en la base de datos. La **travesía** es una experiencia de confort, por la limpieza del vehículo, la cortesía del conductor y música ambiental a gusto del pasajero. La **llegada** se realizará en los términos de la ruta óptima descrita por el algoritmo, para luego calificar tanto al conductor como al pasajero lo que se mantiene registrado en la base de datos como antecedentes. A continuación, la tabla 48 presenta un plan de operaciones, donde se describe el proceso del servicio de taxi con aplicación.

3.2 Estrategias del plan de operaciones

En la tabla 43 se muestran las estrategias del plan de operaciones.

Tabla 43. Estrategias del plan de operaciones

Área	Estrategias
Solicitud del Servicio	Optimizar los algoritmos de eficiencia
Recojo a domicilio	Cortesía del conductor
Travesía	Crear fundamentos en la forma de abordar al pasajero
Evaluación	Monitorear periódicamente el desempeño
Reconocimiento	Incentivar la motivación y lealtad hacia la organización

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.3 Acciones estratégicas del plan de operaciones

Sobre el particular, cabe señalar que Uber deberá diseñar un aplicativo adaptado al Perú, que se denominará *Uber Ladies* y será utilizado para el transporte de taxi para mujeres y menores, conducido por mujeres. Asimismo, para lograr la calidad de atención al pasajero en forma idónea se ha considerado un plan de selección y capacitación a conductores, descrita en el plan de recursos humanos 7.2). En la tabla 44, se muestran las acciones estratégicas para el plan funcional de operaciones.

Tabla 44. Acciones estratégicas del plan de operaciones

Item	Descripción	Importe	Notas
Algoritmo	Uber Ladies	3,500	Incluir en el menú de servicios de Uber Perú

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.4 Presupuesto mensual del plan funcional de operaciones

Los supuestos para la confección del presupuesto funcional de operaciones son:

- La implementación del módulo *Uber Ladies* en la plataforma, con un costo de 3.500 soles.
- El mantenimiento y gasto incremental referido a los equipos y módulos de la plataforma, se considera como gasto fijo 500 soles mensuales.
- Se considera otros gastos generales indirectos incrementales fijos mensuales de 1.500 soles.

3.5 Presupuesto anual del plan funcional de operaciones

En la tabla 45, se muestra el presupuesto anual durante el horizonte de planeamiento 2019, 2020, 2021.

Tabla 45. Presupuesto anual del plan de operaciones (S/)

	2019	2020	2021
EGRESOS:	21,500	18,000	18,000
Aplicativo Uber Ladies	3,500	0	0
Mantenimiento	6,000	6,000	6,000
Otros Gastos Generales	12,000	12,000	12,000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial

El plan funcional de RSE, está referido a las acciones dirigidas a mejorar la huella de carbono o la emisión de gases de efecto invernadero (GEI). El Plan se desarrollará alineado a las estrategias E1, E2, E4, E5, E6 y a los objetivos estratégicos OE1, OE3, OE4, OE5 mostrados en la matriz FODA y está conformado por objetivos, estrategia de responsabilidad social empresarial.

4.1 Objetivos del plan funcional de responsabilidad social empresarial

El objetivo principal será lograr el impacto positivo de buenas prácticas, en la mitigación de las emisiones del CO₂, para la contribución de la competitividad y sostenibilidad de Uber Perú, a través la motivación y el *engagement*²⁶ de los conductores.

4.2 Estrategia del plan funcional de responsabilidad social empresarial

La estrategia del plan funcional de responsabilidad social empresarial, será la de aplicación de buenas prácticas en relación a la mitigación de gases de efecto invernadero y la propuesta de

²⁶ Compromiso en las relaciones laborales y la cultura organizacional por parte de miembros de una organización.

trabajo a conductores. A continuación se muestra la tabla 46, de las acciones del plan de responsabilidad social empresarial.

Tabla 46. Acciones del plan de responsabilidad social empresarial

Objetivos	Indicadores de Medición	2019	2020	2021
<i>Reducción del CO2 con el servicio Uber Pool</i>	% de servicios de Uber Pool	5%	10%	15%
<i>Exigencia de vehículos modernos</i>	% de vehículos no mayor de 5 años	50%	55%	60%
<i>Campañas de sensibilización a conductores</i>	% de conductores sensibilizados	30%	35%	40%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.3 Presupuesto del plan funcional de responsabilidad social empresarial

El presupuesto correspondiente al plan funcional de responsabilidad social empresarial, está inmerso en forma transversal, en los presupuestos relacionados con los requisitos del perfil del conductor y en un 30% del presupuesto de capacitación del plan funcional de recursos humanos.

5. Plan funcional de finanzas

Está referido a las acciones de generar y aplicar los recursos financieros. El plan estará alineado a las estrategias E1, E2, E5, E6, E7, E8 y a los objetivos estratégicos OE1, OE2, OE3, OE5, OE6, EO7 mostrados en la matriz FODA y está conformado por objetivos, estrategia de finanzas, flujo de caja, plan de inversiones y financiamiento, evaluación económica y análisis de sensibilidad.

5.1 Objetivos del plan funcional de finanzas

El objetivo principal, será la maximización del valor de la empresa. A continuación, en la tabla 47 se indican los objetivos del plan de finanzas.

Tabla 47. Objetivos del plan de finanzas

Objetivos	Indicadores de Medición	2019	2020	2021
<i>Rentabilidad sobre las ventas</i>	Utilidad/ventas	20%	21%	22%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.2 Estrategia del plan funcional de finanzas

La estrategia del plan funcional de finanzas será el de *crecimiento*, proporcionando recursos propios para financiar la estructura de capital, para reducir el riesgo financiero, para el lanzamiento de un nuevo producto denominado *Uber Ladies* y obtener ingresos incrementales que permitan agregar valor a la empresa Uber (Jefrey & Caron, 2002, pág. 122).

5.3 Flujo de caja mensual

Para la confección del flujo de caja se considera lo siguiente:

- El flujo de caja se confeccionará a precios constantes.
- Se considera los resultados monetarios de los diferentes planes funcionales y los resultados económicos-financieros con estrategia y sin estrategia, para luego realizar el análisis marginal con los saldos incrementales para Uber Perú.
- Las adquisiciones de mobiliario y equipos se financian con recursos propios, por lo que no se considera el costo promedio ponderado de capital (CPPC o WACC).
- La depreciación será en tres años, sin valor de rescate.
- El impuesto a la renta en el Perú es de 29,50% anual (ver el anexo 15).
- El costo de capital se obtiene a través del modelo CAPM – modelo de valoración del precio de los activos financieros, para el cálculo de la tasa de rendimiento requerida–. Se considera un beta de 1,14 para actividades de *transportation* (Damodaran 2016), el rendimiento del sector es de 9,61% (Huerta, 2018) y la tasa de libre riesgo del 5,03%.

$$r_s = r_{RF} + \beta_s (r_M - r_{RF})$$

$$r_s = 5,03 + 1,14 (9,61 - 5,03)$$

$$r_s = 10,25 \%$$

5.4 Flujo de caja anual – sin estrategia - con estrategia - incremental

En la tabla 48, se muestra el flujo de caja sin estrategia para los períodos 2019, 2020, 2021, teniendo como año base el ejercicio 2018.

Tabla 48. Flujo de caja anual sin estrategia (S/)

RUBRO	2018 - Base	2019	2020	2021
A. INGRESOS	60,000,000	60,600,000	61,206,000	61,818,060
Ingresos	60,000,000	60,600,000	61,206,000	61,818,060
B. COSTOS DE OPERACIÓN	45,600,000	47,430,000	49,414,500	51,568,605
Marketing	30,000,000	30,300,000	30,603,000	30,909,030
Recursos Humanos	600,000	630,000	661,500	694,575
Operaciones	15,000,000	16,500,000	18,150,000	19,965,000
C. SUB TOTAL	14,400,000	13,170,000	11,791,500	10,249,455
D. Impuestos	3,950,640	3,584,816	3,175,156	2,717,219
E. FLUJO ECONÓMICO	10,449,360	9,585,184	8,616,344	7,532,236

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla 49, se muestra el flujo de caja con estrategia para los períodos 2019, 2020, 2021.

Tabla 49. Flujo de caja anual con estrategia (S/)

RUBRO	2018 - Base	2019	2020	2021
A. INGRESOS	60,000,000	69,202,028	70,898,980	72,740,353
Ingresos	60,000,000	69,202,028	70,898,980	72,740,353
B. COSTOS DE OPERACIÓN	45,600,000	48,821,570	50,609,303	52,890,279
Marketing	30,000,000	31,202,270	31,350,136	31,716,371
Recursos Humanos	600,000	1,097,800	1,091,167	1,190,908
Operaciones	15,000,000	16,521,500	18,168,000	19,983,000
C. SUB TOTAL	14,400,000	20,380,458	20,289,677	19,850,074
D. Impuestos	3,950,640	5,711,682	5,681,898	5,549,182
E. FLUJO ECONÓMICO	10,449,360	14,668,776	14,607,779	14,300,892

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla 50, se muestra el flujo de caja incremental para los períodos 2019, 2020, 2021.

Tabla 50. Flujo de caja incremental (S/)

RUBRO	2018	2019	2020	2021
A. INGRESOS	0	9,202,028	10,298,980	11,534,353
Ingresos	0	9,202,028	10,298,980	11,534,353
B. COSTOS DE OPERACIÓN	0	3,221,570	3,179,303	3,475,779
Marketing	0	1,202,270	1,050,136	1,113,371
Recursos Humanos	0	497,800	461,167	529,408
Operaciones	0	1,521,500	1,668,000	1,833,000
C. SUB TOTAL	0	5,980,458	7,119,677	8,058,574
D. Impuestos	0	2,123,892	2,503,739	2,828,929
E. FLUJO ECONÓMICO	0	3,856,566	4,615,938	5,229,645

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.5 Plan de inversiones y financiamiento

En la tabla 51, se presentan las partidas de inversiones y su financiamiento. Cabe señalar que la organización autogenerará los recursos para la inversión.

Tabla 51. Inversiones y financiamiento

Rubro	Importe	Aporte Propio
Marketing:		
Creación Comercial	15,000	15,000
Recursos Humanos:		
Equipo y Mobiliario	24,600	24,600
Alquileres	21,000	21,000
		45,600

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.6 Evaluación económica

A continuación, la tabla 52 muestra los saldos netos del flujo incremental del horizonte del planeamiento 2019-2021 y el valor actual de flujo económico.

Tabla 52. Valor actual neto económico – del flujo de caja incremental

	FLUJO
2018	-45,600
2019	3,856,566
2020	4,615,938
2021	5,229,645
VAN_E	S/. 11,152,404

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.7 Período de recuperación

El indicador del período de recuperación de la inversión marginal (PRI) es dentro del primer año, que obedece principalmente a los desembolsos de: Creación de un *spot* comercial, adquisición de mobiliario y equipos, y la entrega de un mes de garantía de alquileres; estos importes son recuperados en el siguiente mes de febrero del 2019, con ingresos autogenerados por la empresa.

5.8 Análisis de sensibilidad

A continuación, se presenta en la tabla 53 el flujo de caja incremental, en un escenario muy pesimista de contracción del mercado del 50%, es decir, una reducción de la demanda mensual de servicios de taxis de 300.000 a 150.000.

Tabla 53. Flujo de caja con análisis de sensibilidad

RUBRO	2018	2019	2020	2021
A. INGRESOS	0	4,601,014	5,149,490	5,767,177
Ingresos	0	4,601,014	5,149,490	5,767,177
B. COSTOS DE OPERACIÓN	0	2,860,889	2,864,262	3,141,768
Marketing	0	841,589	735,095	779,360
Recursos Humanos	0	497,800	461,167	529,408
Operaciones	0	1,521,500	1,668,000	1,833,000
C. SUB TOTAL	0	1,740,125	2,285,228	2,625,409
D. Impuestos	0	510,143	670,919	771,242
E. FLUJO ECONÓMICO	0	1,229,982	1,614,309	1,854,166

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En la tabla 54 se muestra el valor actual neto de los saldos de los periodos 2019-2021 bajo un escenario de sensibilidad de reducción de la demanda.

Tabla 54. Valor actual neto económico sensibilizado

	Flujo Inicial	Sensibilizado
2018	-45,600	-45,600
2019	3,856,566	1,229,982
2020	4,615,938	1,614,309
2021	5,229,645	1,854,166
VAN_E	S/. 11,152,404	S/. 3,781,733

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Del análisis económico realizado, se concluye que el VANE de los flujos descontados con la tasa calculada según el método CAPM, para la implementación del servicio de *Uber Ladies* y los saldos incrementales de los productos activos de la organización, es factible, porque el importe del valor actual neto económico es positivo. El período de recuperación es de un mes, por lo que el plan de inversiones de la organización, para la implementación del servicio *Uber Ladies*, se realizará con recursos propios y no se utilizará recursos de terceros. El análisis de sensibilidad muestra que el proyecto puede soportar una reducción de la demanda del 50% de lo programado inicialmente, resultando una VANE de 3.781.733 soles, es decir, sigue siendo viable la propuesta.

5.9 Estados Financieros

A continuación, la tabla 55 muestra el estado de ganancias y pérdidas de los períodos 2019-2021, con la implementación de la estrategia.

Tabla 55. Estado de ganancias y pérdidas con estrategia

	2019	2020	2021
Ingresos	69,202,028	70,898,980	72,740,353
(-) Costo de Ventas	17,540,325	19,197,006	21,022,289
Utilidad Bruta	51,661,703	51,701,974	51,718,064
(-) Gastos Administrativos	1,097,800	1,091,167	1,190,908
(-) Gastos de Marketing	31,202,270	31,350,136	31,716,371
Utilidad Operativa	19,361,633	19,260,671	18,810,785
(-) Impuesto a la Renta	5,711,682	5,681,898	5,549,182
Utilidad Neta	13,649,951	13,578,773	13,261,604

Fuente: Elaboración propia, 2018.

A continuación, la tabla 56 muestra el estado de ganancias y pérdidas incremental para los períodos 2019-2021.

Tabla 56. Estado de ganancias y pérdidas incremental

	2019	2020	2021
Ingresos	9,202,028	10,298,980	11,534,353
(-) Costo de Ventas	1,532,325	1,678,926	1,844,028
Utilidad Bruta	7,669,703	8,620,054	9,690,325
(-) Gastos Administrativos	1,521,500	1,668,000	1,833,000
(-) Gastos de Marketing	1,202,270	1,050,136	1,113,371
Utilidad Operativa	4,945,933	5,901,918	6,743,954
(-) Impuesto a la Renta	2,123,892	2,503,739	2,828,929
Utilidad Neta	2,822,041	3,398,179	3,915,025

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Como se puede apreciar en el estado de ganancias y pérdidas incrementales para los períodos 2019-2021, muestra una participación en las utilidades, del estado de ganancias y pérdidas con estrategia, respectivamente del orden del 21%, 25%, 30%, generando un valor agregado en la consecución de los beneficios para Uber Perú, lo que ratifica la viabilidad de la propuesta del presente trabajo de investigación.

5.10 Costo, volumen, utilidad

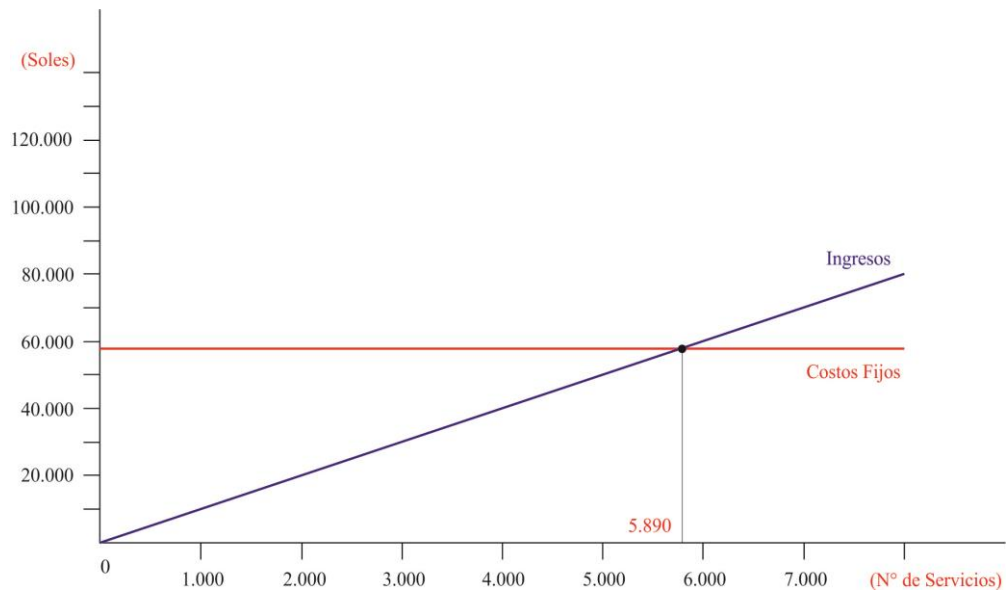
Esta técnica sirve para determinar el nivel de los ingresos que cubrirá los costos, también denominado punto de equilibrio. Considerando: Costos fijos mensuales= CF = 19.000 de publicidad + 4.400 de recursos humanos + 3.300 de personal de atención + 3.000 de servicios generales + 21.000 de alquileres + 8.200 de depreciación = 58.900 soles. Se considera la tarifa promedio por viaje de 10 soles y no se consideran costos variables.

$$P_E = \frac{CF}{P - CV_U} = \frac{58.900}{10 - 0} = 5.890 \text{ servicios}$$

En el programa de ventas, para *Uber Ladies*, se consideran 300.000 servicios.

A continuación, el gráfico 6 muestra el grafico del punto de equilibrio en forma lineal o gráfica de costo-volumen-utilidad, en el que se observa que a partir de los 5.890 servicios la empresa empezará a generar utilidades.

Gráfico 6. Punto de equilibrio



Fuente: Horngren, Datar y Rajan, 2012. Elaboración: Propia, 2018.

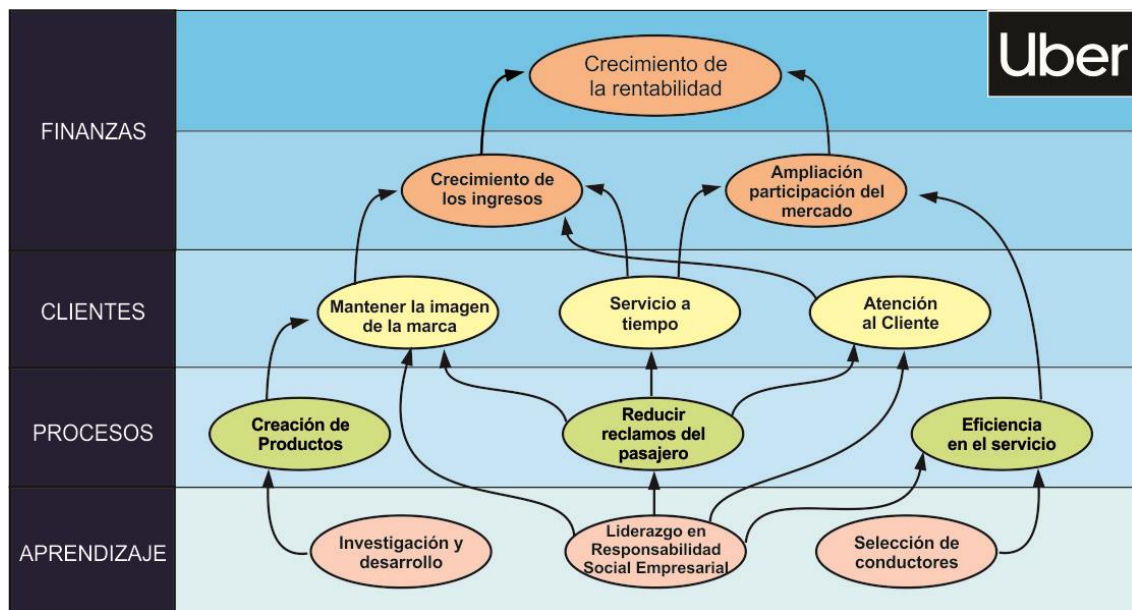
Capítulo IX. Evaluación y control de la estrategia

El proceso de la evaluación y control nos garantiza que la empresa Uber Perú logre lo que se propone en el presente estudio, comparando los resultados esperados y proporcionando la retroalimentación para evaluar resultados y tomar medidas correctivas.

1. Mapa estratégico

A continuación, el gráfico 7 muestra el mapa estratégico de Uber Perú para el período 2019-2021.

Gráfico 7. Mapa estratégico de Uber



Fuente: Kaplan y Norton, 2004. Elaboración: Propia, 2018.

El mapa estratégico es una representación de la estrategia de la organización, describiendo el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas, i) perspectiva de finanzas, ii) perspectiva de clientes, iii) perspectiva de los procesos, iv) perspectiva del aprendizaje.

El logro de la visión se sustenta en el incremento del valor de la empresa a través de mejorar la rentabilidad, mediante el aumento del portafolio de productos, en este caso *Uber Ladies*, cuidando la buena atención al pasajero que se logra con conductores capacitados y motivados y aplicación de tecnología.

A continuación, la tabla 56 señala los objetivos estratégicos y los indicadores de medición.

Tabla 57. Cuadro de mando

	Objetivos Estratégicos	Concepto	Indicadores
Finanzas	<i>Crecimiento de la rentabilidad</i>	Buena posición financiera de la empresa	% de la relación costos/ingreso
	<i>Crecimiento de los ingresos</i>	Ampliar el ingreso a través de nuevo producto	% de incremento de ingresos marginales
	<i>Ampliación participación del mercado</i>	Crecimiento por nuevos productos	% de participación en el mercado
Clientes	<i>Mantener la imagen de la marca</i>	Mantener el liderazgo de la marca	% de promoción y publicidad
	<i>Servicios a tiempo</i>	Reducción de tiempo de atención al pasajero	N° de minutos para la atención a pasajeros
	<i>Atención al cliente</i>	Satisfacción de viaje placentero	N° de buena calificación en la app
Procesos	<i>Creación de productos</i>	Creación de nuevos servicios	N° de lanzamientos
	<i>Reducir reclamos del pasajero</i>	Reducción de insatisfacción del pasajero	N° de reclamos en los centros de atención
	<i>Eficiencia en el servicio</i>	Eficiencia de los algoritmos tecnológicos	N° de revisión de algoritmos
Aprendizaje	<i>Investigación y desarrollo</i>	Identificación de mercados potenciales	N° servicios potenciales
	<i>Selección de conductores</i>	Sensibilización de valores y atención al cliente	N° de conductores capacitados
	<i>Liderazgo en RSE</i>	Sensibilización en conservar el medio ambiente	N° de capacitaciones sobre RSE

Fuente: Kaplan y Norton, 2004. Elaboración: Propia, 2018.

2. Análisis del cuadro de mando

- Los objetivos estratégicos relacionados con la perspectiva interna o perspectiva del aprendizaje, están basados en la investigación y desarrollo, selección de los conductores y el liderazgo responsabilidad social empresarial y medio ambiente, son los procesos clave para una propuesta de valor y alineadas a los objetivos de la matriz FODA.
- Los objetivos estratégicos relacionados con la perspectiva de los procesos, están basados en la creación de nuevos productos en el mercado actual, reducir los reclamos de los actores y la eficiencia en el servicio, conforman la estructura medular para el funcionamiento de la organización.
- Los objetivos estratégicos relacionados con la perspectiva de los clientes, están basados en mantener la imagen de la marca, servicio oportuno y atención al cliente, que sirven para satisfacer y fidelizar a futuros y existentes pasajeros de Uber Perú, que son la razón de ser de la organización.
- Finalmente, los objetivos estratégicos relacionados con la perspectiva financiera, están basados en la ampliación de la participación en el mercado, crecimiento de los ingresos para lograr el crecimiento en la rentabilidad de la empresa.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Uber se ubica en Perú en un buen ambiente macroeconómico, lo que ofrece una buena oportunidad para inversiones y expansión de los negocios.
- El sector se presenta atractivo para las empresas que poseen experiencia en el sector, desarrollan aplicaciones tecnológicas de punta, diversifican los servicios, emplean estrictos sistemas de seguridad y alta disponibilidad de conductores.
- La empresa Uber, líder del sector, se ubica en una excelente posición estratégica obteniendo una mayor competitividad frente a los participantes directos.
- De la evaluación de los factores del macroentorno y microentorno se concluye que Uber Perú responde en forma favorable frente a las oportunidades y amenazas, considerando que debe realizar esfuerzos para incrementar su participación en el mercado que permita mantener su crecimiento.
- La ventaja competitiva de la marca Uber Perú se basa en el liderazgo en el mercado.
- Los pasajeros del transporte de taxis con aplicación utilizan el servicio para minimizar los costos, reducir el estrés de manejar un vehículo dado el desorden del tráfico vehicular, tener menores emisiones de contaminación y obtener seguridad en el viaje.
- Seguir con la expansión agresiva en la diversificación de los productos para atender las necesidades del mercado e incrementar los beneficios económicos.
- El servicio de *ridesharing* es fácil de imitar, por lo que es necesario mantener el liderazgo a través de los costos y diferenciación.
- El plan funcional financiero demuestra la factibilidad a través de la generación de un valor actual neto incremental positivo.
- De la investigación de mercado realizado se concluye lo siguiente: i) los encuestados son pasajeros entre 18 a 30 años en un 74%, ii) las mujeres encuestadas son el 46%, iii) el 92% de encuestados tienen conocimiento del servicio de taxis con aplicación, iv) el 43% de los encuestados utilizan el servicio hasta cuatro veces a la semana y el 23% de 5 a 7 servicios, v) la preferencia por el servicio de taxi de Uber es del 57%, vi) los pasajeros utilizan preferentemente el turno de las 18:00 - 24:00 horas en un 69%, vii) los pasajeros están dispuestos a utilizar el servicio para damas y menores en un 57%, viii) lo que más molesta a los pasajeros es no encontrar taxis en horas punta, ix) los pasajeros califican un buen servicio cuando: las tarifas son justas 61%, hay seguridad en el trayecto 52% y el vehículo es limpio y moderno 36%.

2. Recomendaciones

- Aprovechar la posición de líder del mercado para lanzar el producto propuesto de *Uber Ladies* y asegurar la captación de la demanda que este servicio brindará.
- Implementar el lanzamiento del nuevo producto denominado *Uber Ladies* en la ciudad de Lima Metropolitana, principalmente en centros financieros-empresariales, centro de estudios superiores y zonas con vulnerabilidad social hacia la mujer, entre otros.
- Debe de seguir realizándose trabajos de I+D en la búsqueda de oportunidades, que diversifique la oferta de productos y llegue a cubrir las necesidades potenciales del mercado de transporte de taxi por aplicación, como en los casos de *Uber Turístico* y *Uber Salud*, resultado de la investigación de mercado realizada en el presente estudio.
- Ampliar el crecimiento hacia otras regiones del Perú, como en los mercados de Arequipa, Trujillo, Piura y Cusco, de acuerdo con las experiencias que se obtengan del lanzamiento del producto *Uber Ladies*.
- Adaptarse rápidamente y con eficacia a las normas que están por aprobarse en el Pleno del Congreso por el dictamen del proyecto de ley, que regula el servicio privado de transporte a través de aplicaciones y estar a la delantera de la competencia.
- Debe de asegurarse que en el proceso de capacitación se agregue valor a los conductores de Uber Perú, para lograr compromiso ético y fidelidad a la marca.

Bibliografía

- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (3ra ed.). Argentina: Gránica. Recuperado el 19 de 09 de 2018, de <https://jgestiondeltalentohumano.files.wordpress.com/2013/11/direccic3b3n-estratic3a9gica-de-recursos-humanos-gestic3b3n-por-competencias-casos-martha-alles.pdf>
- América Televisión, Cuarto Poder. (11 de 09 de 2016). *La guerra de los taxis*. Recuperado el 13 de 09 de 2018, de <https://www.youtube.com/watch?v=WtHoD0TQbwk>
- Barney, J. (17 de 08 de 1991). *Análisis VRIO y la ventaja competitiva*. Recuperado el 01 de 10 de 2018, de <https://es.scribd.com/document/321409898/El-analisis-VRIO-y-la-Ventaja-Competitiva-Marketing-Estrategico-UP-pdf>
- BCR, Nota Semanal N° 29. (02 de Agosto de 2018). *Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado el 17 de 09 de 2018, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2018/ns-29-2018.pdf>
- BCR, Nota Semanal N° 30. (2018). *Banco Central de Reserva del Perú*. Perú: BCRP. Recuperado el 6 de 09 de 2018
- Capital. (13 de 8 de 2018). *Kuan-Veng, Samoa: Usuarios podrán viajar sólo con cinco soles con nueva categoría de taxi aplicativo*. Obtenido de <https://www.capital.com.pe/actualidad/usuarios-podran-viajar-solo-con-5-soles-con-una-nueva-categoria-de-taxi-aplicativo-noticia-1143163>
- Cepal. (04 de 2002). Congestión del Tránsito Urbano. *Revista de la Cepal N° 76(76)*, 109-121. Recuperado el 23 de 07 de 2018, de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/10804>
- D'alesio, F. (2008). *El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia*. Lima, Perú: PEARSON. Recuperado el 25 de 09 de 2018
- Damodaran, A. (16 de 05 de 2016). *Betas Damodaran*. Recuperado el 26 de 11 de 2018, de Estimación de la tasa de descuento: http://pkfperu.com/wp-content/uploads/2016/05/Interpretando_24.pdf
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ed.). Mexico: PERSON Pretince Hall. Recuperado el 04 de 06 de 2018
- Diario El Comercio. (17 de 08 de 2017). *Aplicaciones de taxi más utilizadas en Lima*. Recuperado el 23 de 07 de 2018, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/son-aplicaciones-taxi-utilizadas-lima-noticia-450987>
- Diario El Comercio. (7 de 5 de 2018). Jorge Romero, Cabify Perú, Uber, Cabify, Easy, Beat, avivan competencia por nuevos segmentos. Recuperado el 13 de 07 de 2018, de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/uber-cabify-easy-taxy-beat-avivan-competencia-nuevos-segmentos-noticia-518048>
- Diario Gestión. (19 de 11 de 2017). *El mercado de transporte de aplicaciones - CORREA,*

Ricardo. *Gestión*, pág. 1. Recuperado el 13 de 08 de 2018, de <https://gestion.pe/economia/empresas/uber-peru-mercado-transporte-aplicaciones-millon-viajes-semana-150669>

- Diario Gestión. (10 de Julio de 2018). *LatinFocus: Analistas mantienen proyección de crecimiento en Perú 2018-2019*. Recuperado el 13 de 08 de 2018, de <https://gestion.pe/economia/latinfocus-analistas-mantienen-proyeccion-crecimiento-peru-2018-2019-238116>
- Domenech, G. (30 de 04 de 2015). *Revista N° 175 - La Regulación de la Economía Colaborativa*. (Ceflegal, Ed.) Recuperado el 23 de 07 de 2018, de Caso: Uber contra el taxi: <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/54302/112244.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Eiglier, P., & Langeard, E. (2010). *Servucción - El Marketing de Servicios*. Madrid, España: McGraw Hill. Recuperado el 13 de 08 de 2018
- Giugale, M. (2006). *La oportunidad de un país diferente*. Recuperado el 12 de 09 de 2018, de <http://www.contexto.org/pdfs/BMPERU.pdf>
- Hax, A., & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo* (Primera ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de https://books.google.com.ar/books?id=Y34I6turglC&printsec=frontcover&hl=es&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de Costos, un enfoque gerencial* (14va ed., Vol. 1). México DF, México: PEARSON. Recuperado el 23 de 07 de 2018
- Huerta, V. R. (26 de Agosto de 2018). Costo de capital y rentabilidad en empresas de transporte terrestre de pasajeros. *Quipukamayoc*(26). Recuperado el 21 de diciembre de 2018, de [file:///C:/Users/RACSO/Documents/Downloads/14865-Texto%20del%20art%C3%ADculo-52241-2-10-20180924%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/RACSO/Documents/Downloads/14865-Texto%20del%20art%C3%ADculo-52241-2-10-20180924%20(2).pdf)
- Humphrey, A. (06 de 08 de 2018). *Análisis FODA*. Recuperado el 24 de 09 de 2018, de <https://www.ondho.com/analisis-dafo-branding-que-es-como-hacerlo/>
- INEI, Informe Técnico N° 7 de Producción INEI. (05 de 2018). *Informe Técnico N° 7, Producción Nacional Mayo 2018*. Recuperado el 06 de 08 de 2018, de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/07-informe-tecnico-n07-produccion-nacional-may2018.pdf
- Jeffrey, H., & Caron, J. (2002). Fundamentos de la Dirección Estratégica. En J. Harrison, & C. John, *Fundamentos de la Dirección Estratégica* (M. Daniela, Trad., Segunda ed., pág. 122). Madrid, España: Thomson Editores. Recuperado el 06 de 12 de 2018
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos* (1ra ed., Vol. 1). Barcelona, España: Harvard Business School. Recuperado el 12 de 11 de 2018
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14va ed.). (Pearson, Ed.) México,

México. Recuperado el 28 de 08 de 2018, de <https://asesorenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>

- López, A. (24 de 11 de 2017). *Cuál es la app de taxi preferida de los empresarios limeños?* Recuperado el 23 de 07 de 2018, de <https://www.mercadonegro.pe/cual-es-la-app-de-taxi-preferida-de-los-empresarios-limenes/>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios* (6TA ed., Vol. 1). México: PEARSON. Recuperado el 10 de 09 de 2018, de <https://decisiondelconsumidor.files.wordpress.com/2017/07/marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf>
- MEF. (23 de 08 de 2017). *Marco Económico Multianual 2018-2021*. Recuperado el 20 de 09 de 2018, de https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf
- Ministerio del Ambiente. (14 de 05 de 2008). *Creación , Organización y Funciones del Ministerio del Ambiente*. Recuperado el 13 de 09 de 2018, de Decreto Legislativo 1013: <http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/Ley-creaci%C3%B3n-MINAM.pdf>
- OPECU. (13 de Agosto de 2018). *Incremento de precios de combustibles*. (Opecu, Ed.) Recuperado el 17 de 09 de 2018, de <https://opecu.org.pe/2018/08/>
- Organización Internacional del Trabajo. (1998). *Estudio del Trabajo* (4ta ed.). Ginebra, Suiza: Organización de las Naciones Unidas. Recuperado el 04 de 06 de 2018, de <https://teacherke.files.wordpress.com/2010/09/introduccion-al-estudio-del-trabajo-oit.pdf>
- Presidencia de la República del Perú. (07 de 2018). *Martín Vizcarra, mensaje a la nación 2018*. Recuperado el 06 de 08 de 2018, de <https://www.presidencia.gob.pe/docs/mensajes/MENSAJE-NACION-28-07-2018.pdf>
- Publimetro.pe. (11 de 08 de 2017). *Taxi por aplicación rechaza aspirantes a conductores*. Recuperado el 26 de 09 de 2018, de <https://publimetro.pe/actualidad/noticia-taxi-aplicacion-rechaza-2000-aspirantes-conductores-esta-razon-63527>
- Silverman, G. (29 de 03 de 2016). *Qué es el Word of Mouth Marketing?* Recuperado el 17 de 10 de 2018, de <http://www.youngmarketing.co/que-es-wom-parte-1/>
- Startup, G. (16 de Marzo de 2017). *Entrevista Catalina Ochoa Gerente Uber Peru*. Recuperado el 15 de 08 de 2018, de <https://www.startupgrind.com/events/details/startup-grind-lima-presents-catalina-ochoa-uber>
- Uber. (2019). *Uber Newsroom*. Recuperado el 15 de 07 de 2018, de <https://www.uber.com/es-PE/newsroom/history/>

Anexos

Anexo 1. Producto Bruto Interno 2017-2018 (variación porcentual)

Evolución del Índice Mensual de la Producción Nacional: Mayo 2018

(Año base 2007)

Sector	Ponderación 1/	Variación Porcentual		
		2018/2017		Jun 17-May 18/
		Mayo	Enero-Mayo	Jun 16-May 17
Año base 2007	100,00	6,43	4,83	3,55
DI-Otros impuestos a los productos	8,29	7,69	5,66	4,61
Total Industrias (Producción)	91,71	6,32	4,76	3,46
Agropecuario	5,97	14,79	9,28	7,34
Pesca	0,74	26,74	26,89	-6,11
Minería e Hidrocarburos	14,36	1,86	0,96	2,66
Manufactura	16,52	10,50	6,77	1,12
Electricidad, Gas y Agua	1,72	3,41	2,64	1,82
Construcción	5,10	9,92	7,21	7,23
Comercio	10,18	3,28	3,27	2,23
Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería	4,97	7,09	6,02	4,48
Alojamiento y Restaurantes	2,86	3,36	3,42	2,23
Telecomunicaciones y otros Servicios de Información	2,66	5,09	5,60	6,62
Financiero y Seguros	3,22	8,48	6,16	3,95
Servicios Prestados a Empresas	4,24	3,81	3,12	2,05
Administración Pública, Defensa y otros	4,29	4,47	4,29	4,20
Otros Servicios 2/	14,89	4,07	3,95	3,75

Nota: El cálculo correspondiente al mes de Mayo de 2018 ha sido elaborado con información disponible al 10.07.2018

1/ Corresponde a la estructura del PBI año base 2007

2/ Incluye Servicios Inmobiliarios y Servicios Personales

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, Ministerio de Agricultura y Riego, Ministerio de Energía y Minas.

Ministerio de la Producción, Ministerio de Transporte y Comunicaciones, SBS.

Ministerio de Economía y Finanzas, SUNAT y Empresas Privadas.

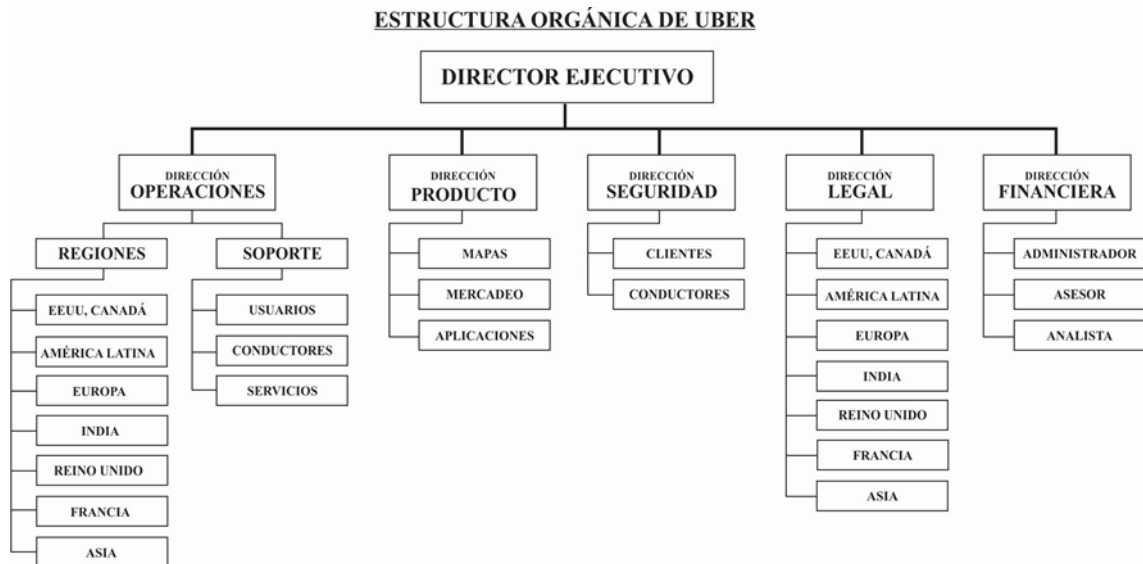
Fuente: Boletín N° 7, (INEI, Informe Técnico N° 7 de Producción INEI, 2018). Elaboración propia 2018.

Anexo 2. Business Model Canvas (Lienzo) – Uber

<p>Socios Clave</p> <p>Son los conductores propietarios de los automóviles, los proveedores de los mapas y los inversionistas que permiten la viabilidad económica del negocio.</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Desarrollo de la plataforma y sistemas de soporte. Administración para lograr procesos de calidad y eficiencia operativa.</p>	<p>Oferta de Valor</p> <p>Para los pasajeros : Los tiempos reducidos respuesta, los precios se calculan en función de kms. recorridos, con información del conductor y la ruta en la que nos estamos conduciendo.</p> <p>Para los conductores: Principal fuente de ingresos o ingresos adicionales, flexibilidad de horarios de trabajo y fácil procedimiento de pago.</p>	<p>Comunicación</p> <p>Se realiza a través de promociones gratis para el primer servicio y evaluación de pasajeros</p>	<p>Segmentos de Mercado</p> <p>Los pasajeros que no cuentan con automóvil no desean conducir y buscan servicio de calidad.</p> <p>Los conductores propietarios de vehículos que buscan otra fuente de ingresos y otros como fuente principal de ingresos y que gusta conducir.</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>Conformado por la plataforma tecnológica y los skills de los conductores expertos.</p>		<p>Canales</p> <p>Indirecta, a través de una plataforma para aplicaciones móviles</p>	
<p>Estructura de Costos</p> <p>Se identifica: La infraestructura tecnológica; Grupo colabores de planta; Actividades de marketing y ventas para el posicionamiento de la marca.</p>		<p>Fuentes de Ingresos</p> <p>Se identifica: Comisión que Uber cobra por cada servicio de 25% y que está en función del kilometraje recorrido con sus productos: Uber Pool, UberX, Uber Black, Uber Van.</p>		

Fuente: Modelo de Negocio CANVAS, 2018. Elaboración: Propia 2018.

Anexo 3. Estructura orgánica Uber.



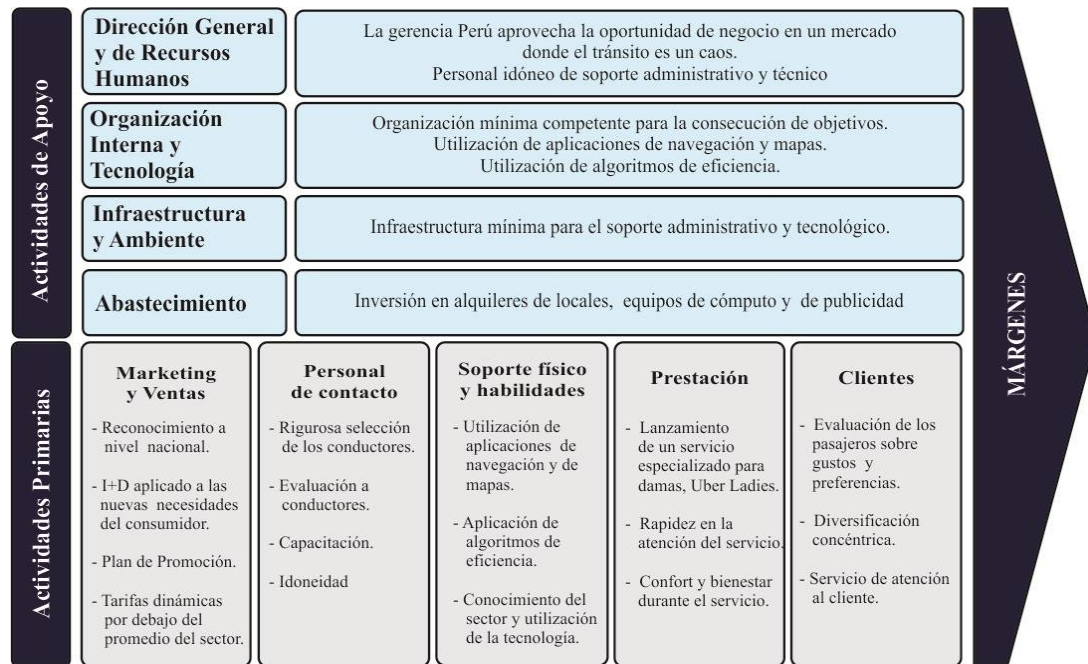
Fuente: Uber, 2018. Elaboración: Propia 2018.

Anexo 4. Cultura Organizacional

Construimos globalmente, vivimos localmente
Estamos obsesionados con los clientes
Celebremos las diferencias
Hacemos lo correcto
Actuamos como dueños
Perseveramos
Valoramos las ideas por encima de la jerarquía
Hacemos grandes apuestas audaces

Fuente: Fred David, 2013. Elaboración: Propia, 2018.

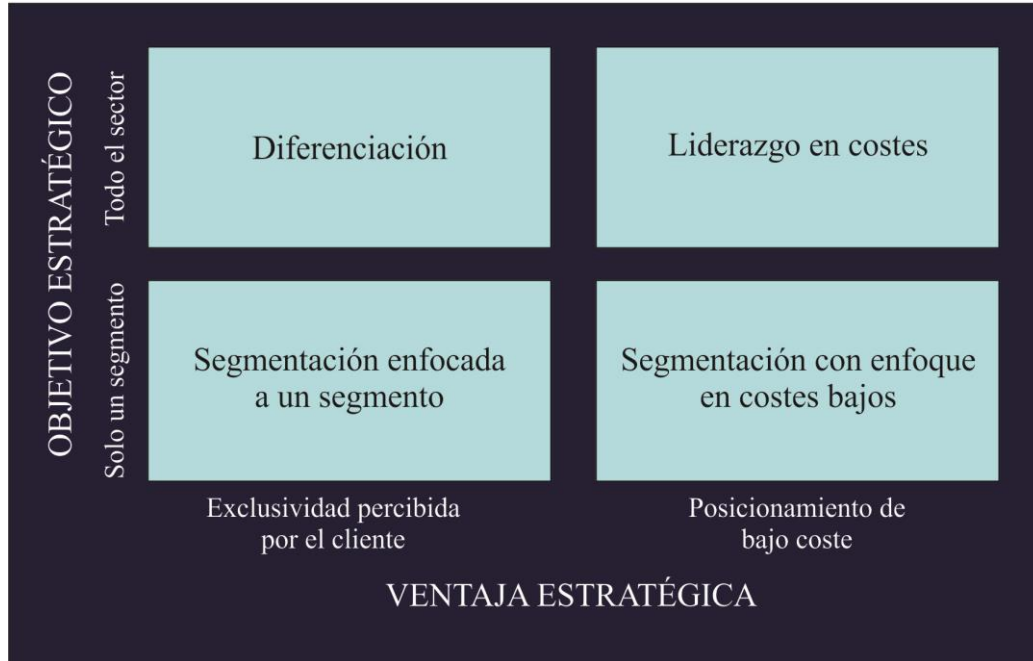
Anexo 5. Cadena de Valor - Propuesto



Fuente: Eiglier y Langeard, 2010. Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 6. Estrategia genérica

Matriz de la Estrategia Genérica



Fuente: Michael Porter. Elaboración: Propia 2018.

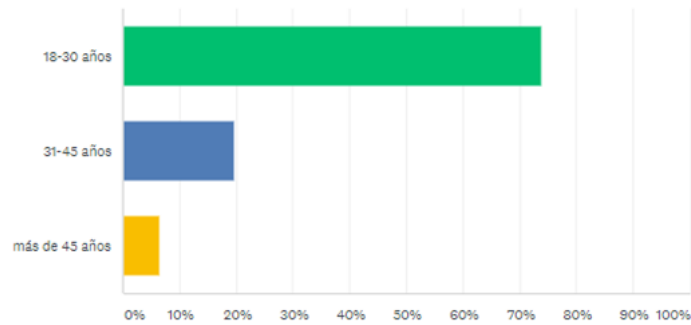
Anexo 7. Encuesta en el sondeo de mercado

1. **EDAD**
 - 18-30 años
 - 31-45 años
 - Más de 45 años
2. **CUAL ES SU SEXO**
 - Hombre
 - Mujer
3. **¿TIENE CONOCIMIENTO DE SERVICIOS DE TAXIS POR APP'S?**
 - Si
 - No
4. **¿CON QUÉ FRECUENCIA UTILIZA EL SERVICIO DE TAXI POR APP'S?**
 - 1 vez a la semana
 - 2 a 4 veces a la semana
 - 5 a 7 veces a la semana
5. **SEÑALE LAS EMPRESAS DE TAXIS QUE UTE SOLICITA NORMALMENTE.**
(Puede marcar más de una opción)
 - Uber
 - Cabify
 - Beat
 - Easy
 - Otros
6. **¿EN QUÉ TURNOS UTILIZA MAYORMENTE EL SERVICIO DE TAXI?**
(Puede marcar hasta 2 opciones)
 - 07:00 a 12:00 hrs.
 - 12:00 a 18:00 hrs.
 - 18:00 a 24:00 hrs.
 - 24:00 a 07:00 hrs.
7. **¿QUÉ NUEVOS SERVICIOS DESEARÍA DE ESTE TIPO DE SERVICIOS DE TAXI?**
(Puede marcar más de 1 opción)
 - Turístico
 - Emergencias – Salud
 - Escolar
 - Para menores y damas
8. **¿DE LAS EMPRESAS QUE UTILIZA EL SERVICIO DE TAXI, QUÉ ES LO QUE MÁS LE INCOMODA O LE GUSTARÍA QUE CAMBIE O MEJORE?** *(Puede marcar hasta 2 opciones)*
 - El conductor no va al lugar escogido
 - Vehículo antiguo y conductor desaseado
 - No hay taxis en hora punta
 - Las rutas son inseguras
9. **¿QUÉ CARACTERÍSTICAS CONSIDERA ADECUADAS PARA CALIFICAR EL BUEN SERVICIO DE TAXI?** *(Puede marcar hasta 3 opciones)*
 - Rápido en el acceso
 - Tarifas justas
 - Visualiza al conductor la placa del vehículo en su móvil.
 - Seguridad en el trayecto
 - Rutas cortas
 - Conductor amable
 - Vehículo limpio y moderno

Anexo 8. Estudio de mercado - Edad y sexo

Edad

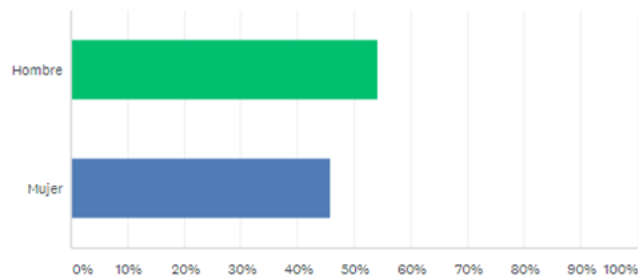
Answered: 61 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ 18-30 años	73,77%	45
▼ 31-45 años	19,67%	12
▼ más de 45 años	6,56%	4
TOTAL		61

¿Cuál es su sexo?

Answered: 61 Skipped: 0



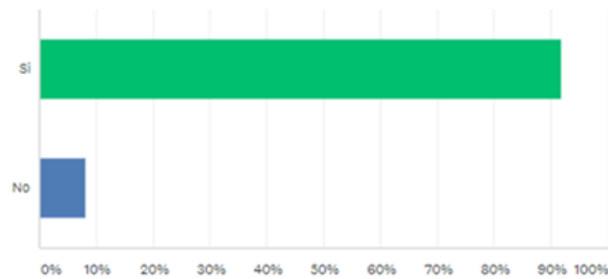
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Hombre	54,10%	33
▼ Mujer	45,90%	28
TOTAL		61

Fuente: Elaboración propia 2018, sobre la base de Survey Monkey.

Anexo 9. Estudio de mercado - Conocimiento y frecuencia

¿Tiene conocimiento de servicios de Taxis por app's?

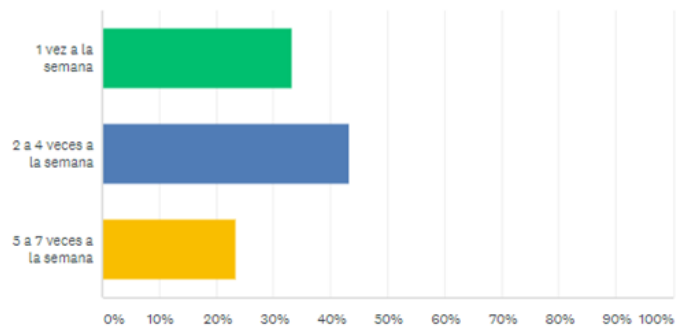
Answered: 61 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Si	91,80%	56
▼ No	8,20%	5
TOTAL		61

¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de taxi por app's?

Answered: 60 Skipped: 1



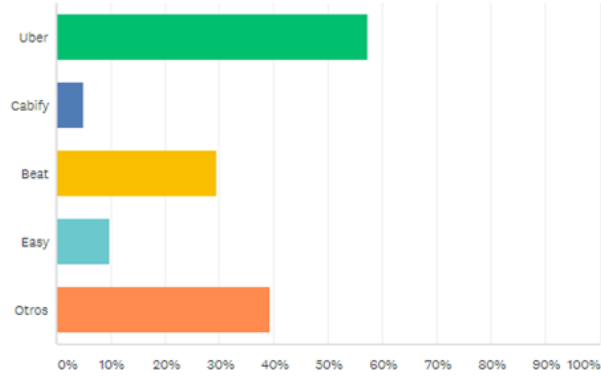
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ 1 vez a la semana	33,33%	20
▼ 2 a 4 veces a la semana	43,33%	26
▼ 5 a 7 veces a la semana	23,33%	14
TOTAL		60

Fuente: Elaboración propia 2018, sobre la base de Survey Monkey.

Anexo 10. Estudio de mercado – Preferencia y turnos

Señale las empresas de taxis que usted solicita normalmente. (Puede marcar más de una opción)

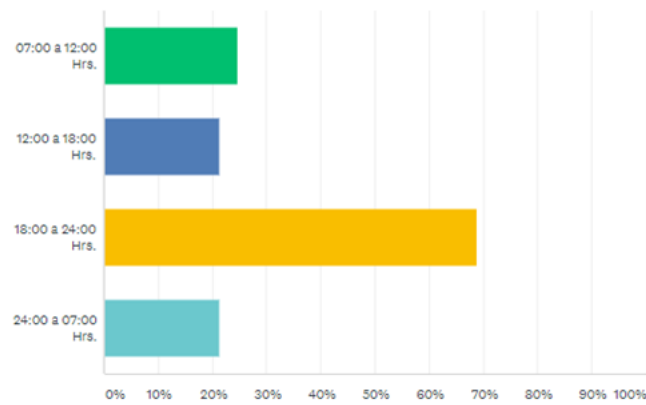
Answered: 61 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
▼ Uber	57,38%	35
▼ Cabify	4,92%	3
▼ Beat	29,51%	18
▼ Easy	9,84%	6
▼ Otros	39,34%	24
Total de encuestados: 61		

¿En qué turnos utiliza mayormente el servicio de taxi? (Puede marcar hasta 2 opciones)

Answered: 61 Skipped: 0



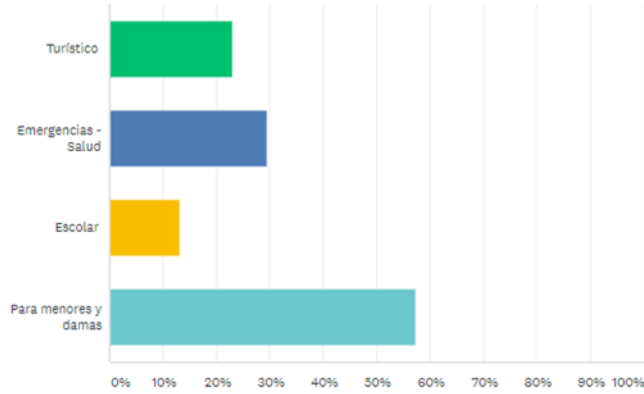
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	Cantidad
▼ 07:00 a 12:00 Hrs.	24,59%	15
▼ 12:00 a 18:00 Hrs.	21,31%	13
▼ 18:00 a 24:00 Hrs.	68,85%	42
▼ 24:00 a 07:00 Hrs.	21,31%	13
Total de encuestados: 61		

Fuente: Elaboración propia 2018, sobre la base de Survey Monkey.

Anexo 11. Estudio de mercado - Nuevos productos y mejoras

¿Qué nuevos servicios desearía de este tipo de servicios de taxi? (Puede marcar más de 1 opción)

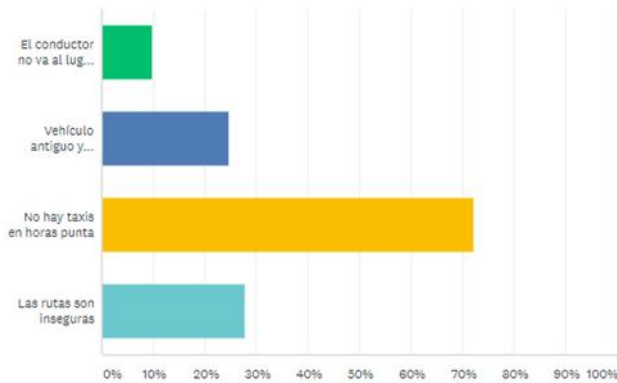
Answered: 61 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Turístico	22,95% 14
▼ Emergencias - Salud	29,51% 18
▼ Escolar	13,11% 8
▼ Para menores y damas	57,38% 35
Total de encuestados: 61	

¿De las empresas que utiliza el servicio de taxi, qué es lo que más le incomoda o le gustaría que cambie o mejore? (Puede marcar hasta 2 opciones)

Answered: 61 Skipped: 0



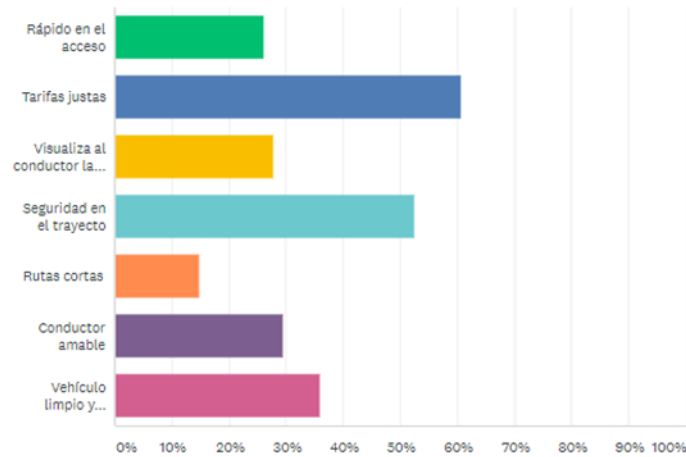
OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ El conductor no va al lugar escogido	9,84% 6
▼ Vehículo antiguo y conductor desaseado	24,59% 15
▼ No hay taxis en horas punta	72,13% 44
▼ Las rutas son inseguras	27,87% 17
Total de encuestados: 61	

Fuente: Elaboración propia 2018, sobre la base de Survey Monkey.

Anexo 12. Estudio de mercado - Características preferidas

¿Qué características considera adecuadas para calificar el buen servicio de taxi? (Puede marcar hasta 3 opciones)

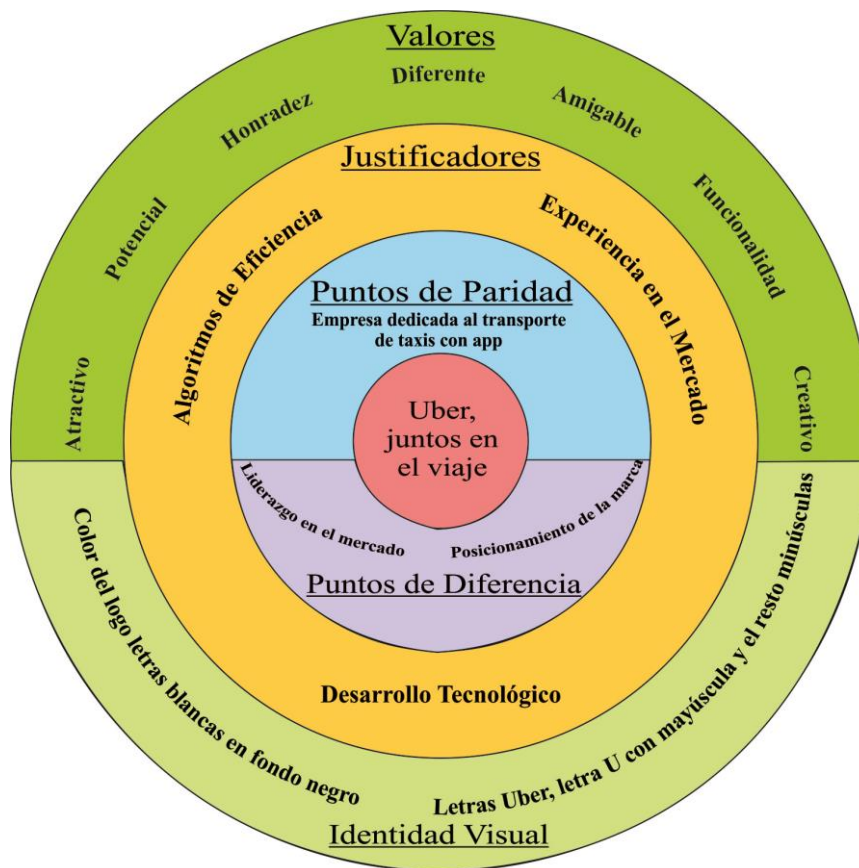
Answered: 61 Skipped: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Rápido en el acceso	26,23% 16
▼ Tarifas justas	60,66% 37
▼ Visualiza al conductor la placa del vehículo en su móvil	27,87% 17
▼ Seguridad en el trayecto	52,46% 32
▼ Rutas cortas	14,75% 9
▼ Conductor amable	29,51% 18
▼ Vehículo limpio y moderno	36,07% 22
Total de encuestados: 61	

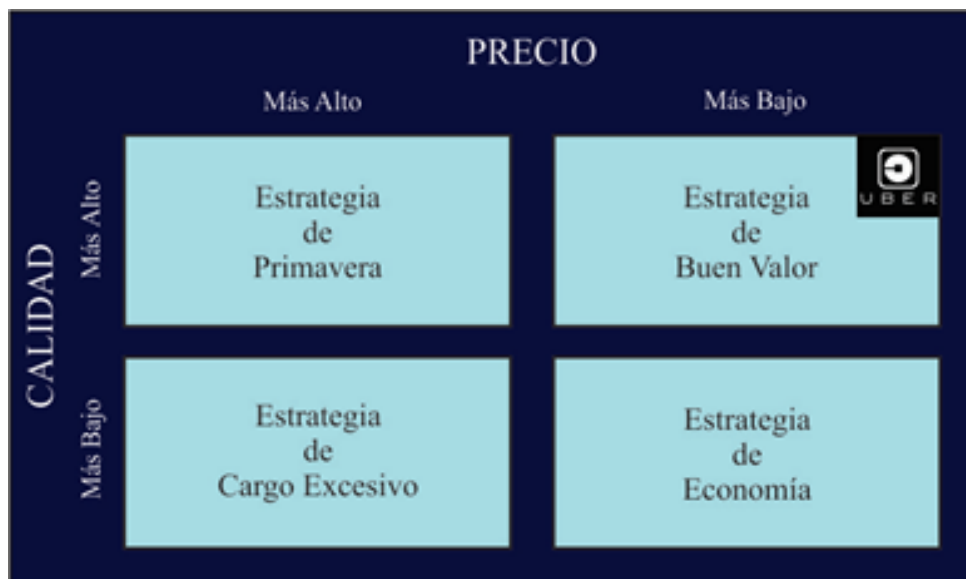
Fuente: Elaboración propia 2018, sobre la base de Survey Monkey.

Anexo 13. Posicionamiento Uber Perú



Fuente: Elaboración propia 2018, sobre la base de Lovelock y Wirtz (2009).

Anexo 14. Estrategia de precio-calidad para Uber



Fuente: Kotler y Keller, 2012. Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 15. Determinación de la depreciación y el Impuesto a la Renta

a) Sin estrategia

RUBRO	2018	2019	2020	2021
Sub Total	14,400,000	13,170,000	11,791,500	10,249,455
Depreciación	1,008,000	1,018,080.00	1,028,260.80	1,038,543.41
Base Imponible	13,392,000	12,151,920	10,763,239	9,210,912
Impuestos	3,950,640	3,584,816	3,175,156	2,717,219

b) Con estrategia

RUBRO	2018	2019	2020	2021
Sub Total	14,400,000	20,380,458	20,289,677	19,850,074
Depreciación	1,008,000	1,018,825.45	1,029,006.25	1,039,288.86
Base Imponible	13,392,000	19,361,633	19,260,671	18,810,785
Impuestos	3,950,640	5,711,682	5,681,898	5,549,182

Fuente: Elaboración propia 2018

Nota biográfica

Oscar Alfredo Cárdenas Riveros

Nació en Arequipa, el 14 de abril de 1955. Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Cuenta con 27 años de experiencia en el sistema financiero nacional en organizaciones como Banco Industrial del Perú, Cooperativa de Ahorro y Crédito de Ilo Ltda., Banco Latino y Caja del Pescador. Actualmente, se desempeña como Director de la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial de la Universidad Privada de Tacna.