



“PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL PARA EL CASO UBER”

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

Presentado por

Sr. Ricardo Mestanza Ríos

Sr. Roger Jesús Salazar Paz

Sr. Arturo Rodrigo Vásquez López

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2018

A mi hijo Lucas Fabio, quién es y seguirá siendo mi principal impulso para lograr un país con igualdad de oportunidades para todos.

Ricardo Mestanza Ríos

La presente tesis la dedico a mi esposa Martha, por luchar por una sociedad inclusiva; a mi hijo Benjamín, a quien he decidido entregarle mi amor por siempre; y a mi madre, por iluminar mi senda.

Roger Jesús Salazar Paz

A mis hijos Zayuri y Franco, de quienes recibo amor, energía y pasión para seguir siempre adelante y lograr los objetivos soñados; y a mis padres, por su infinito amor.

Arturo Rodrigo Vásquez López

Los autores de la presente investigación desean hacer un agradecimiento especial al profesor Dr. Alejandro Flores J., por guiarnos en el desarrollo de este trabajo, y a la Universidad del Pacifico, por ayudarnos a crecer en los ámbitos educativo, económico y social.

Resumen ejecutivo

Uber es una de las empresas más disruptivas del mundo, su plataforma permite conectar conductores con pasajeros. Su rápido crecimiento en el mercado se debe a su modelo colectivo, innovador y bastante novedoso para mercados recién explorados con modelos de negocios disruptivos.

Uber en todo este tiempo de permanencia en el mercado vino alcanzando posición de liderazgo a nivel global, cada vez ingresando a más ciudades, ahora ya más de 600 alrededor del mundo. El rápido crecimiento de Uber, ahora ya valorizado en 62,500 millones de dólares, no ha ido de la mano con la sostenibilidad del negocio, y esto se refleja en los gastos y las pérdidas han crecido en comparación con el mismo trimestre del año anterior, según los informes financieros filtrados por The Wall Street Journal (Redacción EC 2017a).

En el análisis del macroentorno en Perú se evidencia una creciente demanda de aplicaciones móviles, 6 representativas al 2018, que es muy bueno para que Uber siga creciendo y esto va de la mano con el análisis de la industria mediante las cinco fuerzas de Porter, las que determinan un panorama con alta rentabilidad, lo que significa que es una industria atractiva. También se evidencian recursos por explotar como reputación, fidelización y promociones que son muy importantes para que Uber tenga sostenibilidad en el tiempo.

En el mercado peruano, el 85% de los usuarios limeños prefiere la aplicación Uber (Redacción EC 2017b) además, en el sector informal se encuentran 40,000 taxistas que circulan diariamente. Sin duda presenta un mercado bastante atractivo para que se siga explorando.

Con la presente investigación los autores buscan dar solución, en parte, a los problemas que enfrenta Uber en Perú, garantizando la sostenibilidad y el crecimiento. En sostenibilidad lo que se busca es mejorar el servicio (calidad, seguridad y beneficios) incrementando un 24% el ingresos promedio del conductor. En crecimiento, se busca generar nuevas formas de conectar pasajeros y conductores para proporcionarle más valor a Uber mediante la propuesta del Uber Free.

En resumidas cuentas, lo que propone esta investigación es atender necesidades no satisfechas mediante estrategias de mejoramiento de calidad de servicio, seguridad para pasajeros, beneficios para conductores, y nuevos servicios adaptados al mercado dinámico para garantizar

un crecimiento agresivo, lo que se encuentra alineado con lo que propone el director de operaciones, Barney Harford.

La estrategia de crecimiento que recomiendan los autores de la presente investigación es aumentar la preferencia de los conductores por Uber, ya que ellos no trabajan con la aplicación en todo momento porque encuentran beneficios adicionales en otras. Es así que se buscará innovar mediante un nuevo servicio adaptado al mercado dinámico de Perú, que es el Uber Free. El impacto de estas estrategias se proyecta en el mediano plazo, y se evidenciará en la generación de mayor valor para Uber.

Índice

Índice de tablas.....	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo.....	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Identificación del problema.....	2
1. Consideraciones generales	2
2. Perfil estratégico de la empresa	3
2.1 Valoración de Uber	4
2.2 ¿Cómo opera Uber?	5
3. Definición del problema	7
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	8
5. Conclusiones.....	8
Capítulo III. Análisis externo.....	9
1. Análisis del entorno general: Pesteg	9
1.1 Político -Legal	9
1.2 Económico	10
1.3 Social	10
1.4 Tecnológico	11
1.5 Ecológico /ambiental	11
1.6 Entorno Global	12
2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	12
3. Análisis de la industria o sector, grado de atractividad: las cinco fuerzas de Porter	13
3.1 Amenaza de competidores potenciales	13
3.2 Poder de negociación de los proveedores	14
3.3 Amenaza de productos sustitutos.....	15
3.4 Poder de negociación de los clientes	15
3.5 Rivalidad entre los competidores.....	15
4. Conclusiones.....	15

Capítulo IV. Análisis interno	17
1. Modelo de negocio – Canvas	17
1.1 Segmento de mercado	17
1.2 Oferta de valor	17
1.3 Relación con el cliente	18
1.4 Canales.....	18
1.5 Actividades claves	18
1.6 Recursos claves.....	19
1.7 Socios claves.....	19
1.8 Estructura de costos	19
1.9 Fuente de ingresos.....	20
2. Cadena de valor Uber Perú	20
3. Análisis de Recursos y Capacidades - Matriz VRI	22
4. Determinación de ventajas competitivas.....	22
5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	23
6. Conclusiones.....	24
Capítulo V. Formulación de objetivos	25
1. Propuesta de misión y visión	25
2. Objetivo general.....	25
3. Objetivos estratégicos	25
4. Estrategia corporativa	27
5. Ventaja competitiva	27
Capítulo VI. Generación de estrategia	28
1. Matriz FODA cruzada.....	28
2. Matriz Peyea	29
3. Matriz Interna y Externa	31
Capítulo VII. Selección de estrategia	33
1. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	34
2. Alineamiento de estrategias con los objetivos	35
3. Descripción de estrategias seleccionadas.....	36

Capítulo VIII. Las estrategias funcionales.....	37
1. Iniciativas para las estrategias de Marketing	37
1.1 Introducción	37
1.2 Objetivos de Marketing.....	37
1.3 Acciones estratégicas	37
1.4 Presupuesto de Marketing	45
2. Iniciativas para las estrategias de Operaciones	45
2.1 Introducción	45
2.2 Objetivo de Operaciones.....	46
2.3 Acciones estratégicas	46
2.4 Presupuesto de Operaciones.....	48
3. Iniciativas para las estrategias de Recursos Humanos	48
3.1 Introducción	48
3.2 Objetivos de Recursos Humanos	48
3.3 Acciones estratégicas	49
3.4 Presupuesto de Recursos Humanos	52
4. Iniciativas para las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	52
4.1 Introducción	52
4.2 Objetivo de RSE	52
4.3 Acciones estratégicas	52
4.4 Presupuesto de RSE	53
5. Iniciativas para la estrategia de Finanzas y evaluación financiera.....	53
5.1 Introducción	53
5.2 Objetivos de Finanzas	53
5.3 Acciones estratégicas	55
6. Presupuesto, análisis de flujo descontado marginal, VAN, TIR, COK, WACC	55
Conclusiones y recomendaciones	57
1. Conclusiones.....	57
2. Recomendaciones	58
Bibliografía	59
Anexos	62
Notas biográficas	72

Índice de tablas

Tabla 1.	Factores políticos.....	9
Tabla 2.	Factores legales	9
Tabla 3.	Factores económicos	10
Tabla 4.	Factores sociales.....	11
Tabla 5.	Factores tecnológicos	11
Tabla 6.	Factores ambientales	12
Tabla 7.	Evaluación de Factores Externos (EFE).....	13
Tabla 8.	Porcentaje de uso de aplicaciones móviles.....	14
Tabla 9.	Evaluación de la industria mediante las cinco fuerzas de Porter.....	16
Tabla 10.	Matriz VRIO de Uber.....	23
Tabla 11.	Evaluación de Factores Internos (EFI).....	24
Tabla 12.	Matriz FODA cruzada.....	29
Tabla 13.	Matriz Peyea.....	30
Tabla 14.	Posición Externa-Interna	31
Tabla 15.	Matriz Interna.....	32
Tabla 16.	Matriz Externa	32
Tabla 17.	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	34
Tabla 18.	Alineamiento estratégico de objetivos.....	35
Tabla 19.	Objetivos de Marketing	37
Tabla 20.	Modelo de Gestión de Beneficios.....	38
Tabla 21.	Cronograma de actividades para el OMK1	38
Tabla 22.	Costo estimado del Modelo de Gestión de Beneficios	39
Tabla 23.	Cronograma de actividades para el OMK2	40
Tabla 24.	Ejemplo de la lógica de precio de Uber Free.....	42
Tabla 25.	Canvas de Uber Free	44
Tabla 26.	Cronograma de actividades para el OEMK3.....	44
Tabla 27.	Presupuesto para las actividades para del OEMK3 S/ M	45
Tabla 28.	Presupuesto de Marketing	45
Tabla 29.	Objetivos del plan funcional de Operaciones	46
Tabla 30.	Cronograma de actividades para el OEOP1	46
Tabla 31.	Cronograma de actividades para el OMK2	47
Tabla 32.	Cronograma de actividades para OEOP3	47
Tabla 33.	Presupuesto funcional de Operaciones en S/ M	48

Tabla 34.	Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos	49
Tabla 35.	Cronograma de actividades para OERH1	50
Tabla 36.	Cronograma de actividades para OERH2.....	50
Tabla 37.	Cronograma de actividades para OERH3.....	51
Tabla 38.	Cronograma de actividades para OERH4.....	51
Tabla 39.	Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos	52
Tabla 40.	Objetivos del plan funcional de RSE.....	52
Tabla 41.	Presupuesto por área funcional en S/.....	54
Tabla 42.	Ingresos marginales brutos por tipo de estrategia en S/ MM	54
Tabla 43.	Estado de ganancias y pérdidas en S/ MM.....	54
Tabla 44.	Presupuesto por área funcional en S/ M	54
Tabla 45.	Flujo de caja económico y financiero en S/ MM.....	56
Tabla 46.	TIR, VAN y recuperación.	56
Tabla 47.	Tasas de inversión	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Valoración de Uber (en millones de dólares)	4
Gráfico 2.	Cadena de valor de Uber	21
Gráfico 3.	Cuadrantes de la matriz Peyea.....	31
Gráfico 4.	Estrategias de la matriz Interna y Externa	32

Índice de anexos

Anexo 1.	Encuesta a usuarios que utilizan el servicio de taxi.....	63
Anexo 2.	Encuesta a conductores que utilizan aplicativo	64
Anexo 3.	Resultados de la encuesta aplicada solo a pasajeros.....	65
Anexo 4.	Resultados de la encuesta aplicada solo a aquellos que utilizan el servicio tradicional.....	68
Anexo 5.	Resultados de la encuesta aplicada solo a conductores de taxi	69

Capítulo I. Introducción

La empresa Uber inicia operaciones en el año 2008 en Estados Unidos con su servicio de limousinas hasta contar con una serie de diferentes servicios de transporte y siempre conectando a conductores con pasajeros.

A finales del 2015 Uber llega a ser una de las empresas de alto desempeño de su generación, abriéndose en el mercado oportunidades de crecimiento. Dentro de su proceso de internacionalización Uber ingresa a Perú a inicios del 2014, manteniendo su mismo modelo de negocio. Cuando Uber ingresó al mercado peruano sucedieron los mismos problemas que se presentaron en otros países: grupos de taxistas tradicionales expresaron su oposición por el tipo de servicio y por los vacíos legales que todavía mantiene el uso de una aplicación.

Otro de los impactos que pone en juego la sostenibilidad de la empresa en el mercado local es el aumento significativo de la competencia que va restando participación de mercado a Uber: hoy en día los taxistas están afiliados a varios aplicativos a la vez y eligen al que les brinda mejores condiciones de precios, distancia, etcétera; además de preferir a la empresa que les brinda otros beneficios como promociones y bonificaciones extras.

Durante el desarrollo de la presente investigación los autores han pensado y redefinido la forma de garantizar la sostenibilidad de Uber mediante la propuesta de estrategias orientadas a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa, en un mercado cada vez más competitivo.

De acuerdo a la investigación realizada se estima que Uber puede ser sostenible en el mercado peruano siempre y cuando tenga servicios diferenciadores enfocados en la buena calidad de atención, mejoramiento de servicio a bordo, mejores programas de beneficios y, sobre todo, explotando mejor su fuente de ventaja competitiva que es la tecnología para generar nuevas formas innovadoras de conectar conductores con pasajeros.

Capítulo II. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

Uber, como empresa, se desarrolla bajo el nuevo concepto de economías colaborativas. «La economía colaborativa es un modelo económico basado en el intercambio y la puesta en común de bienes y servicios mediante el uso de plataformas digitales¹. Se inspira en las utopías del compartir y de valores no mercantiles como la ayuda mutua o la convivialidad, y también del espíritu de gratuidad, mito fundador de Internet. Su idea principal es: “lo mío es tuyo”, o sea compartir en vez de poseer. Y el concepto básico es el trueque. A nivel global, la economía colaborativa crece actualmente entre el 15% y 17% al año, con algunos ejemplos de crecimiento absolutamente espectaculares. Por ejemplo Uber, la aplicación digital que conecta a pasajeros con conductores, en solo cinco años de existencia ya vale US\$ 68.000 millones y opera en 132 países. Por su parte, Airbnb, la plataforma on line de alojamientos para particulares surgida en 2008 ya ha encontrado cama a más de 40 millones de viajeros, vale hoy en Bolsa (sin ser propietaria de ni una sola habitación) más de US\$ 30.000 millones» (Ramonet 2016).

Los autores de la presente investigación consideran que la economía colaborativa está generando cambios culturales y económicos, así como cambios en los hábitos de consumo. «El movimiento del consumo colaborativo supone un cambio cultural y económico en los hábitos de consumo marcado por la migración de un escenario de consumismo individualizado hacia nuevos modelos potenciados por los medios sociales y las plataformas de tipo peer-to-peer» (Ferreiro 2015).

Las ventajas y desventajas que presentan las economías colaborativas son las siguientes:

- **«Ventajas**
 - Optimización de recursos disponibles.
 - Mayor oferta para el consumidor final.
 - Desarrollo de una red de micro-emprendedores que pueden beneficiarse de este tipo de iniciativas.
 - Ahorro.

¹ «[...] son sistemas tecnológicos inteligentes que permiten gestionar activamente la transmisión de datos y modulares, donde el dueño de la plataforma y terceros pueden ofrecer sus contenidos y servicios de forma complementaria para aumentar el valor de la plataforma con el encuentro de clientes y proveedores en un entorno de servicio garantizado» (Valera, 2010).

- Beneficios medio ambientales.
- Genera entre los usuarios una serie de valores basados en el compromiso, la solidaridad o la aportación de ideas.
- **Desventajas**
 - Falta de regulación y competencia desleal.
 - Desprotección del consumidor.
 - Monopolios.
 - Exclusividad de los datos.
 - Difícil seguimiento de las plataformas que utiliza debido a su rápido crecimiento» (Diez 2015).

2. Perfil estratégico de la empresa

Uber fue fundada en el 2008 por Travis Kalanick y Garrett Camp. En sus orígenes se enfocó en dar servicio de limosinas de lujo exclusivas para ejecutivos de las ciudades de San Francisco y Silicon Valley, siendo su nombre inicial Uber Cab. Con el transcurrir de los meses y años la empresa amplió su mercado a otros segmentos de la población americana, además de internacionalizarse, en 65 países y más de 600 ciudades alrededor del mundo, Uber ha registrado una de las expansiones globales más rápidas de la industria de aplicaciones móviles, contando a la fecha con los siguientes servicios:

- **Uber X.** Es la opción más común y económica de la empresa, incluye vehículos modelo 2006 en adelante «[...] aunque esto depende de las políticas de Uber para cada ciudad», acepta cuatro pasajeros como máximo y permite opcionalmente dividir la tarifa entre los usuarios pasajeros (Pérez 2017).
- **Uber XL.** Es la edición de Uber que consta de camionetas como transporte con capacidad extendida de hasta seis, siete u ocho pasajeros.
- **Uber Black.** Es la versión más exclusiva, consta de autos oscuros último modelo con capacidad de cuatro pasajeros; por lo general, es utilizado por las organizaciones y empresas para el transporte de personal.
- **Uber SUV.** Alternativa más costosa que Uber X. La diferencia porque sus camionetas son de un modelo más reciente.
- **Uber Pool.** Es una edición de Uber X compartido, dando oportunidad que hasta tres usuarios de distintas ubicaciones soliciten un viaje a un destino que sea común y que sea cercano para todos ellos.

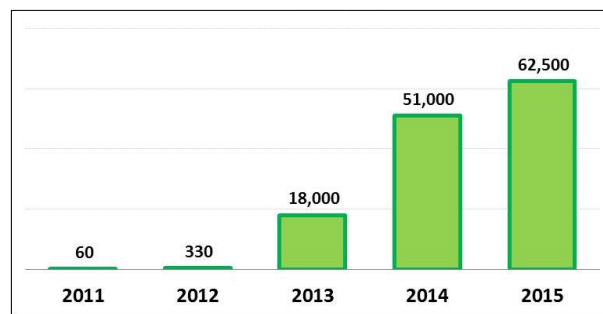
- **Uber Select.** Servicio semejante a Uber Black, la diferencia es que los autos no son estrictamente oscuros y tiene un costo menor que este.
- **Uber VIP.** Es una opción dentro de la app que está disponible para ciertas localidades. Una vez que el usuario cumpla 100 viajes realizados con la aplicación de Uber se desbloqueará este nuevo servicio que consiste en solicitar conductores con una valoración que tiene como promedio mayor o igual a 4,8 estrellas.

En Perú cuenta solo con servicios de Uber, X, Black, Pool y XL conocido como van.

2.1 Valoración de Uber

La valoración de Uber, registro un crecimiento exponencial en los últimos años.

Gráfico 1. Valoración de Uber (en millones de dólares)



Fuente: Garrigasait, 2017.
Elaboración: Propia, 2018.

Sin embargo, para Aswath Damodaran, profesor de la Universidad de Nueva York, la empresa está lejos de costar US\$ 62.000 millones que reveló la última estimación. Este conocido economista considera que la valoración real de Uber es menor a US\$ 30.000 millones, menos de la mitad de la valoración otorgada en la ronda de financiamiento más reciente (Bloomberg 2016). Sus argumentos son los siguientes:

- **La venta de las operaciones de Uber en China a Didi Chuxing, su mayor rival allí.** La decisión de retirarse «[...] incluso si fue la más adecuada para salvarse de una guerra de efectivo, reducirá sus ingresos potenciales en el futuro».
- **En los otros lugares donde Uber sigue operando, se suele ofrecer a los usuarios grandes descuentos y otras promociones especiales.** Esta es la prueba de que el modelo de

negocios encara desafíos, según Damodaran. «Creo que una parte significativa de sus gastos se destina a mantener los ingresos en vez de hacerlos crecer», explicó (Bloomberg 2016).

Planes de expansión global:

Según Suhans Manngi “ Uber fue obligado a expandirse rápidamente a nivel mundial, debido al dinero que está destinado a los clones extranjeros de compañías estadounidenses exitosas, si no te mueves rápidamente, los clones aparecerán rápidamente. Este es un modelo de negocios bien conocido y adoptado en todo el mundo por empresas locales y compañías que buscan ideas de negocios exitosas de otros lugares. Como están la competencia de Uber a nivel mundial

Lyft en EE. UU., Que se lanzó al mismo tiempo que Uber, podría haber derrotado a Uber y haberse globalizado antes.

Curb ahora está disponible en más de 60 ciudades de EE. UU., Curb es una aplicación de taxi que funciona directamente con los taxistas con licencia, y permite el pago dentro de la aplicación, con efectivo o con cualquier otro método disponible en el automóvil específico (por ejemplo, si el taxi toma tarjetas de crédito). Uno de los beneficios de Curb es que puede programar viajes con hasta 24 horas de anticipación.

99taxi es popular en Río (y en todo Brasil), y se está expandiendo en Europa. El servicio conecta a los pasajeros con los taxistas y utiliza PayPal dentro de la aplicación para procesar los pagos.

Careem está disponible en muchas ciudades del norte de África y Medio Oriente, y ofrece múltiples niveles de servicio, así como la posibilidad de reservar con anticipación. Careem es un servicio bastante sólido y tiene algunas características de las compañías de viajes más tradicionales, incluida la posibilidad de acumular millas aéreas.

Didi Chuxing o Didi Dache ahora cubren cientos de ciudades, con millones de conductores, Didi Chuxing a menudo se llama "Uber de China". Además de llamar a los automóviles, puede utilizar el servicio para configurar un viaje compartido, contratar a un conductor designado o encontrar un automóvil diseñado para personas con discapacidades. Después de una larga y feroz guerra de precios entre las dos compañías, Uber China recientemente decidió venderse a Didi Chuxing.

EasyTaxi parece ser el mayor servicio / aplicación para llamar taxis con licencia en el mundo, y funciona especialmente bien en lugares que han prohibido Uber y servicios similares (Buenos

Aires, Río). Fundada en Brasil, la compañía se ha expandido más allá de América del Sur y Central para incluir ciudades en África, Medio Oriente y Asia.

Gett Taxi ofrece servicio en Israel, Rusia y Londres, así como en Manhattan, donde tiene un giro interesante: una tarifa fija de \$ 10 para cualquier lugar al que desee ir, siempre que su recogida y devolución se realicen en Manhattan al sur de Calle 110.

En Indonesia, un mercado que se encuentra entre los más conocedores de las redes sociales del mundo, el principal rival de Uber es un servicio de taxi para motocicletas llamado Go-Jek.

Grab Taxi está ampliamente disponible en el sudeste asiático, con más de 75,000 conductores y casi 4 millones de usuarios en Indonesia, Malasia (donde se conoce como MyTeksi), Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam. Si bien Grab es principalmente una aplicación de taxi con licencia, la compañía también ofrece Grab Car, que utiliza un enfoque de igual a igual, y Grab Bike, una versión para motocicletas del servicio. Esta última es una buena opción para contrarrestar la congestión extrema en muchas ciudades a las que sirve, ya que las motocicletas pueden atravesar el tráfico mucho más rápido que los automóviles.

Ola es la compañía de viajes compartidos más grande de la India y ofrece casi todos los tipos de viajes imaginables, desde autos de lujo y taxis con licencia hasta conductores tipo Uber e incluso viajes en rickshaw. Ola Cabs es una de las aplicaciones de viaje más grandes y el competidor más cercano de Uber en la India. Habiendo comprado TaxiForSure, uno de los otros servicios más grandes de detención de viajes en la India, Ola Cabs tiene fácilmente uno de los mayores vehículos de vehículos y cubre más de 80 ciudades en toda la India. Ola Cabs ofrece uno de los precios de tarifa más bajos entre los diferentes servicios de transporte que actualmente están activos en la India.

Takkun es el sistema de despacho de taxis más grande de Tokio, que incluye un total de aproximadamente 12,000 automóviles. Los taxis de Tokio cuestan menos que Uber.

Ingogo es otra de las aplicaciones populares de taxis en Australia. Ingogo permite a los usuarios reservar con anticipación un viaje con hasta 48 horas de anticipación y los usuarios pueden realizar un seguimiento en vivo de su viaje utilizando las aplicaciones móviles. Un sistema de tarifa fija y métodos de pago sin efectivo hacen de Ingogo otro de los servicios de taxi más populares en Australia.” (Manangi, 2017)

2.2 ¿Cómo opera Uber?

Uber es una plataforma tecnológica que pone en contacto a conductores con pasajeros mediante una aplicación móvil.

- **Para los pasajeros.** Se solicita un viaje desde la aplicación en cualquier ciudad donde Uber esté activo. El servicio se enviará a los socios conductores más cercanos; cuando un conductor acepte la solicitud de viaje se puede consultar en la aplicación el tiempo estimado de llegada del conductor a la ubicación de recogida. También aparece una notificación cuando el conductor esté a punto de llegar al punto de recogida. Al solicitar un viaje, la aplicación proporciona al usuario el nombre del conductor, el tipo de vehículo y su número de matrícula para que pueda ser reconocerlo sin problemas. Cuando se llegue al destino, el conductor finalizará el viaje y el precio del viaje se calcula automáticamente, y se le cobra al usuario mediante el método de pago elegido por él y vinculado a su cuenta de Uber. En determinados países la empresa permitirá pagar con dinero en efectivo (por ejemplo, Perú). Inmediatamente después, la aplicación pedirá que el cliente valore la experiencia del viaje.
- **Para los conductores.** Ellos establecen su propio horario de trabajo. Se puede conducir con Uber cuando se quiera, de día o noche, los 365 días del año, así que nunca interfiere con las cosas que el conductor considera importantes, quien puede dejar que la app guíe el camino ya que le ofrece indicaciones calle por calle por donde conducir. Así, los conductores de Uber son independientes y no empleados permanentes; en tal sentido, no reciben beneficios de salud, jubilación, invalidez, licencia por vacaciones, etcétera. A los conductores también se les pide que valoren el viaje.

Este sistema bidireccional de comentarios de Uber promueve una comunidad de respeto y confianza en la plataforma, y garantiza un servicio de alta calidad para todos los usuarios.

Los precios se determinan considerando el tiempo, la distancia de viaje evaluado por el GPS; el 75% del precio queda para el conductor y el 25% corresponde a Uber.

3. Definición del problema

El problema que se identifica para Uber con todos los acontecimientos suscitados hasta la actualidad es el siguiente: ¿El negocio será sostenible en el tiempo manteniendo sus niveles de eficiencia y crecimiento?

La empresa tiene un modelo de negocio de fácil imitación en donde los insumos que usa para desarrollarlo (Internet, GPS y app) no son de propiedad privada; así, cualquier empresario que desee emprender un negocio de esta naturaleza puede hacerlo y si ofrece un mejor servicio que Uber, puede llegar a restarle participación en el mercado. Estos modelos de negocio, por su naturaleza, son bastante agresivos e intentan generar la máxima rentabilidad que se pueda en corto tiempo, dado que la competencia aumentará.

Por otro lado, la compañía enfrenta problemas por vacíos legales, necesidades insatisfechas en conductores y pasajeros, denuncias por abusos en contra la integridad de los pasajeros, y protestas de gremios de taxistas tradicionales por ingreso agresivo no regulado.

Si Uber no plantea estrategias que le permitan ser sostenible y crecer más allá del corto plazo disminuyendo o eliminando todos estos problemas que enfrenta, en el mejor de los casos, podría mantenerse como uno más del mercado.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

La solución planteada en el contexto del mercado peruano puede enfocarse en tres opciones:

- Reducir costos para ser más atractiva la preferencia del servicio y desplazar a la competencia.
- Posicionamiento agresivo para captar clientes lo más que se pueda en el tiempo que permita el mercado dinámico.
- Buscar satisfacer necesidades no satisfechas como mejoramiento calidad de servicio, beneficios para conductores, y nuevos servicios adaptados al mercado dinámico.

En el presente trabajo de investigación se desarrollará la opción número tres, lo que conllevaría a mejorar la imagen de Uber, captar más conductores y pasajeros fidelizados, además de mejorar la experiencia de uso del servicio.

5. Conclusiones

El presente trabajo de investigación busca dar solución a los problemas que enfrenta Uber, garantizando la sostenibilidad y crecimiento de la empresa en el tiempo, mejorando la propuesta de valor mediante la creación de nuevas estrategias y desarrollo de ventajas competitivas.

Capítulo III. Análisis externo

1. Análisis del entorno general: PESTEG

Para realizar el análisis del macroentorno se utilizará la herramienta PESTEG, que permite analizar los factores políticos- legal, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y global, de los cuales se podrían determinar oportunidades y amenazas que podrían influir en la empresa Uber (Torralba 2017), considerando el contexto del mercado peruano, así como el global.

1.1 Político - Legal

- La política exterior de Estados Unidos en 2018 seguirá marcada por la creciente presión sobre Corea del Norte, las pobres relaciones con Rusia, y la rivalidad y difícil cooperación con China, según afirmó el secretario de Estado, Rex Tillerson (EFE 2018).
- En Perú, la crisis política generada por el intento de vacancia del presidente Pedro Pablo Kuczynski (PPK) y el posterior indulto al ex presidente Alberto Fujimori, podría repercutir en las proyecciones del crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) entre 1 y 2 puntos porcentuales según expertos como Juan Marthans (Redacción Gestión 2017).
- La innovación siempre está a un paso más adelante que las regulaciones, ya que la innovación ocurre a cada momento mientras que las regulaciones no. Hay muchos países que no cuentan con regulaciones claras para modelos de negocios disruptivos y tecnológicos, sobre todo en tecnología móvil.
- En Perú no existe una regulación para legislar sobre los modelos de negocio disruptivos como Uber.

Tabla 1. Factores políticos

Variable	Tendencia	Efecto probable	Efecto probable - Perú	O/A
Situación política	Incremento de incertidumbre mundial En Perú existe crisis política por el intento de vacancia del presidente Kuczynski y posterior indulto a Fujimori.	Disminución de la tasa de crecimiento del consumo mundial.	Menor inversión pública, lo que generará una disminución en el ritmo de crecimiento de la economía peruana.	A

Fuente: Torralba, 2017; EFE, 2018; Redacción Gestión, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

Tabla 2. Factores legales

Variable	Tendencia	Efecto probable	Efecto probable - Perú	O/A
Regulaciones para modelos de negocios disruptivos.	A falta de una regulación adecuada, los sectores tradicionales lo consideran como competencia desleal.	Generación de propuestas legislativas para su regulación		O/A

Fuente: Ramonet, 2016.

Elaboración: Propia, 2018.

1.2 Económico

- Países como China y algunos europeos están incrementando sus tasas de desempleo debido a la desaceleración de sus economías.
- En América Latina el Perú es uno de los países con menor tasa de desempleo en los últimos dos años: entre el 2015 y 2016 dicha tasa creció de 4,0% a 4,4% (amenaza).
- Los modelos de negocios disruptivos cuentan con modalidades diferentes para pagar impuestos mediante facilidades que brindan países que protegen la propiedad intelectual. Esta modalidad permite una tasa muy reducida de pago respecto a los grandes volúmenes de ingresos que percibe la empresa.

Tabla 3. Factores económicos

Variable	Tendencia	Efecto probable	Efecto probable - Perú	O/A
Tasa de desempleo	Incremento de tasas de desempleo por desaceleración de la economía mundial. En Perú, esta tasa creció 4% al 4,4% del 2015 al 2016.	Disminución de la capacidad adquisitiva de consumidores.	Disminución de la capacidad adquisitiva. Búsqueda de ingresos alternativos.	A O
Impuestos	En diversas economías del mundo los negocios disruptivos no pagan impuestos directamente, al no estar regulados. En Perú no existe regulación.	Son vistos como competencia desleal.		A

Fuente: Torralba, 2017; Redacción Gestión, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

1.3 Social

- El boom de modelos de negocio con tecnología móvil generará crecimiento de economías colectivas en el mundo. Las personas cada vez preferirán este tipo de servicios.
- En Perú la aceptación de la tecnología fue positiva para los modelos tecnológicos que brindan utilidades y facilidades de uso que cambian preferencias y consumo.

- En Perú hay un alto índice de informalidad incluso en el sector laboral. Más de 180.000 taxis circulan en Lima diariamente; de esa cifra, más de 40.000 son informales y un grupo de estos cometen actos delincuenciales según Luis Candia, director de la ONG Luz Ámbar (Redacción Gestión 2016).

Tabla 4. Factores sociales

Variable	Tendencia	Efecto probable	Efecto probable - Perú	O/A
Estilo de vida	Demanda de servicios con aplicaciones móviles crece de manera exponencial.	Migración de servicios tradicionales a servicios que operan a través de aplicativos.		O
Crecimiento poblacional	Incremento de mercado potencial, nuevas generaciones tecnológicas.	Nuevos mercados objetivo.		O
Calidad de vida	Generación de nuevos ingresos alternativos.	Mejora la calidad de vida social de las personas que buscan ingresos alternativos.		O

Fuente: Torralba, 2017; Redacción Gestión, 2016.
Elaboración: Propia, 2018.

1.4 Tecnológico

- Continúa el avance y desarrollo tecnológico en telecomunicaciones e Internet, lo que permite generar nuevos modelos de negocios. Los clientes cada vez desean servicios más ágiles ante la revolución de la tecnología.

Tabla 5. Factores tecnológicos

Variable	Tendencia	Efecto probable	Efecto probable - Perú	O/A
Innovación tecnológica	Incremento de generación de negocios colaborativos con mayor facilidad.	Implantación de sistemas tecnológicos que permiten brindar un servicio más rápido y seguro.		O
Telecomunicaciones	Continúa el desarrollo tecnológico que permite mayor conectividad a un costo menor.	Incremento de competencia para negocios con tecnología móvil.		A

Fuente: Javier, s.f.
Elaboración: Propia, 2018.

1.5 Ecológico /ambiental

- Cada vez son más importantes los factores ecológicos/ambientales. En países desarrollados los consumidores toman más decisiones en base a criterios ambientales y también prefieren productos libres de conflicto.

- En Perú, como un país emergente, también se siente la importancia que los consumidores le dan al tema ambiental, lo que se ve reflejado en una mayor preferencia por productos que no impacten negativamente en el medio ambiente.

Tabla 6. Factores ambientales

Variable	Tendencia	Efecto probable	Efecto probable - Perú	O/A
Cuidado del medio ambiente.	Los consumidores cada vez asumen mayor conciencia ambiental.	Incremento de consumo de productos de bajo impacto ambiental.		O

Fuente: Ramonet, 2016.

Elaboración: Propia, 2018.

1.6 Entorno Global

El avance tecnológico está impactando notablemente en el estilo de vida de las personas a nivel mundial, el creciente desarrollo de aplicaciones esta generando nuevas formas de negocio para las empresas y nuevas formas de consumo para los usuarios donde se viene rompiendo barreras de distancia y tiempo.

El avance de las tecnologías de información permite clonar ideas exitosas, A nivel global existen compañías que se dedican a clonar startups exitosas y replicarlas en otras partes del mundo, donde la pionera todavía no ha llegado, ello obliga a APP exitosas a expandirse rápidamente para no perder mercado, una de ellas es Rocket Internet con sede Berlín. Esta tendencia genera una amenaza para las fabricas de startups.

Del análisis del Pesteg se concluye que el 2018 inició con una crisis política que podría generar una disminución del PBI hasta en 2%; por otro lado, al igual que en el mundo, el Perú registra un creciente demanda de aplicaciones móviles; con ello se incrementa la conectividad y el consumo de servicios colaborativos a través de aplicaciones, los cuales no están regulados.

En adelante el contenido de esta investigación se centrará en el mercado peruano.

2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz EFE permite resumir y evaluar la información del ambiente general y ambiente competitivo para identificar las oportunidades y amenazas. Esto se consigue asignando un valor que varíe de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa

de ese factor para tener el éxito en el sector de la empresa. La suma de los factores asignados debe ser igual a 1 (David 2003).

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE el valor ponderado obtenido por la empresa es de 2,75; por lo tanto, se puede concluir que Uber cuenta con estrategias que permiten aprovechar con eficacia las oportunidades que existen y minimizan el efecto potencial adverso de las amenazas externas encontradas en el mercado peruano.

Tabla 7. Evaluación de Factores Externos (EFE)

IT	Oportunidad / Amenaza*	Peso	Calificación	Peso Ponderado
O	<u>Oportunidad</u>			
O1	Efecto positivo en la aceptación de la tecnología su uso y demanda es creciente	0.2	4.0	0.8
O2	Alto índice de informalidad laboral que UBER podría a brindar trabajos alternativos de mejor calidad.	0.1	3.0	0.3
O3	Implantación de sistemas tecnológicos que permitan brindar un servicio más rápido y seguro.	0.1	3.0	0.3
O4	Deficiente servicio tradicional de taxi caracterizado por inseguridad y mala calidad en el servicio.	0.2	4.0	0.6
A	<u>Amenaza</u>			
A1	Desarrollo de normas que regule la recaudación de impuestos y pueden obligar a las empresas disruptivas asumir mayores tasas de impuestos.	0.1	2.0	0.2
A2	Incremento del rechazo a modelos disruptivos por consumidores tradicionales.	0.1	2.0	0.2
A3	Considerado como un competidor desleal, mantiene litigio a nivel mundial, riesgo reputacional	0.1	1.0	0.1
A4	Modelo de negocio se puede clonar o copiar	0.1	2.0	0.2
A5	El aumento de competencia puede generar una caída en los precios y disminución del % de las ganancias de Uber	0.1	1.0	0.1
	Total	1.0		2.75

Fuente: David, 2003.

Elaboración: Propia, 2018.

3. Análisis de la industria o sector, grado de atractividad: las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter presenta un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria específica, para luego determinar las mejores estrategias a implementar en la empresa perteneciente a dicha industria (Porter 2017).

3.1 Amenaza de competidores potenciales

Las empresas que operan en Lima y que tienen mayor participación en el mercado de servicios de taxi mediante aplicación son cinco: Uber, Taxi Beat, Easy Taxi, Cabify, y Taxi Satelital.

También existen otras aplicaciones de menor relevancia en el mercado limeño. El 85% de los usuarios limeños prefiere la aplicación Uber (Redacción EC 2017b).

Tabla 8. Porcentaje de uso de aplicaciones móviles

Aplicaciones	% uso de la aplicación	% usuarios con la aplicación en su móvil
Uber	85%	89%
Taxi Beat	28%	35%
Easy Taxy	17%	32%
Cabify	13%	21%
Taxi Satelital	5%	10%
Otras	3%	2%

Fuente: Redacción EC, 2017b.

Elaboración: Propia, 2018.

Son cinco los competidores que usan aplicación pero es amplia la brecha entre el porcentaje de uso de la aplicación de Uber y la de Taxi Beat, por lo que el grado de amenaza sería bajo.

Se deben considerar otros factores como las barreras de entrada y el mercado desregulado que podría facilitar el incremento de la competencia. En cuanto a las barreras de entrada se considera que no existen limitaciones para ingresar a este mercado pues los recursos necesarios (GPS, Internet) están disponibles para todos; incluso en la web se ofrecen programas para aplicaciones de taxi en 15 días sin previos requisitos. Recientemente han ingresado nuevas empresas con capital 100% peruanos como Subys, Chapa Taxi y Happy Móvil; ésta última se caracteriza por no cobrar comisión a sus conductores; por lo tanto, el impacto podría resultar desfavorable para Uber.

El mercado de transporte desregulado, en donde cualquier persona puede brindar servicios de transporte, conlleva a una desorganización en el servicio tradicional y esto trae desconfianza en los pasajeros al subirse al taxi de un desconocido. Las aplicaciones de servicio de transporte brindan información del conductor (nombre y placa del carro, etcétera) al pasajero y le permite sentirse en confianza; por lo tanto, el impacto podría resultar favorable.

3.2 Poder de negociación de los proveedores

Los insumos necesarios para implementar una aplicación móvil de servicios de transporte son: GPS, Internet², y los softwares o programas de aplicación³. Estos insumos se encuentran disponibles rápidamente; por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es bajo.

² En Perú, los proveedores de Internet son Claro Perú, Entel, Movistar, y Olo Internet (Javier, s.f.).

³ Los programas de aplicación relacionados a proveedores de programas de taxi son Tismartcab (www.tismartcab.com) y Taxicaller (www.taxicaller.com).

3.3 Amenaza de productos sustitutos

En el mercado peruano se cuenta con productos sustitutos como transporte urbano de pasajeros (buses y tren eléctrico) y servicios tradicionales de taxi, con calidad de servicio heterogénea. Estos son una opción más económica y de mayor disponibilidad (en horas no puntas); por lo tanto, el impacto de esta amenaza es alto.

3.4 Poder de negociación de los clientes

Este sector de economías colaborativas que mediante una app busca conectar a conductores con pasajeros tiene dos grupos de clientes claramente definidos:

- **Conductores.** Están atomizados y, por lo tanto, su poder de negociación es bajo. Tienen muy bajo poder de decisión sobre los productos, servicios o precios que ofrece el mercado.
- **Pasajeros.** Los pasajeros también reúnen las mismas características que los conductores: se encuentran atomizados con bajo poder de decisión sobre el precio y productos; por lo tanto, su poder de negociación es bajo.

3.5 Rivalidad entre los competidores

Un conductor tiene la opción de trabajar con una o varias aplicaciones, no está obligado a la exclusividad. Los factores que lo llevan a trabajar de esta manera son diversos: la mayor demanda, la baja tasa de comisión que cobra la empresa, y el mayor margen que pueda dejar la carrera. En los pasajeros también pasa algo parecido: la decisión de escoger uno u otro servicio depende de la rapidez con que la que llegue el conductor; la seguridad, la calidad y el precio que ofrecen las distintas opciones. Incluso el servicio no tradicional es una opción por la rapidez de tomarlo en horas no punta; por lo tanto, la rivalidad entre los competidores es alta.

4. Conclusiones

En la tabla 9 se presentan las cinco fuerzas de Porter donde se observa que la mayoría de las fuerzas, con excepción de la rivalidad entre competidores, presentan un panorama con alta rentabilidad, lo que indica que se trata de una industria atractiva.

Tabla 9. Evaluación de la industria mediante las cinco fuerzas de Porter

Fuerza		Impacto		Causa				
Competidores potenciales (barreras de entrada)	↓	Rentabilidad	↑	Debido a que	Precios	↑	Costos	↓
Poder de negociación de los proveedores	↓	Rentabilidad	↑	Debido a que	Costos	↓		
Poder de negociación de los clientes	↓	Rentabilidad	↑	Debido a que	Precios	↑	Costos	↑
Amenaza de productos sustitutos	↑	Rentabilidad	↑	Debido a que	Precios	↓	Costos	↑
Rivalidad entre competidores	↑	Rentabilidad	↓	Debido a que	Precios	↑	Costos	↑

Fuente: Porter, 2017.

Elaboración propia, 2018.

Capítulo IV. Análisis interno

1. Modelo de negocio – Canvas

Este modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder y Pigneur 2013).

1.1 Segmento de mercado

Uber cuenta con dos segmentos de clientes claramente identificados por su rol en este negocio. Los pasajeros son los usuarios que necesitan servicio de movilidad para trasladarse de un lugar a otro, y los conductores son personas naturales que disponen de unidades vehiculares -sean esta propias o alquiladas- que brindan el servicio de movilidad a los pasajeros que lo solicitan.

- **Pasajeros.** Generalmente no disponen de movilidad y/o desean trasladarse de un lugar a otro sin necesidad de conducir. Se caracterizan por estar familiarizados con el avance tecnológico y utilizan diversos aplicativos para satisfacer sus necesidades diversas. Relacionado a la movilidad, se caracterizan por buscar calidad en el servicio. Un punto que valoran fuertemente en la ciudad de Lima es la seguridad y, en la medida de lo posible, evitar el pesado tráfico de la ciudad.
- **Conductores.** Aquí se tiene una mezcla de personas clasificadas de la siguiente manera: aquellas que poseen vehículos propios y/o alquilados que se dedican al servicio de taxi, contando con los requisitos necesarios para operar con Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) de taxista, licencia de conducir y permiso para ejercer el servicio de taxi. Por otro lado, se tiene a personas que poseen vehículo propio, autorizado para uso particular, pudiendo tener otro tipo de trabajo y que desean ganar un dinero extra. En ambos grupos los conductores tienen flexibilidad de horario de trabajo, ellos deciden cuándo trabajar y el tiempo de trabajo.

1.2 Oferta de valor

Los autores de la presente investigación consideran que el aplicativo Uber genera las siguientes ofertas de valor:

- **Para el pasajero**
 - Rapidez. Cuando el usuario solicita un servicio de movilidad particular obtiene respuesta rápida del tiempo que será atendido.
 - Confianza. Recibe información tanto del conductor como el tipo de unidad vehicular que otorgará el servicio.
 - Seguridad. El usuario puede ver la ruta que tomará el conductor.
 - Transparencia. El usuario que solicita el servicio tiene opción de ver el costo aproximado que tendrá el servicio requerido, el cobro es por kilómetro recorrido y tiempo de demora.
- **Para el conductor**
 - Fuente de ingresos. Pueden ser principal fuente de ingresos o ingresos extras.
 - Flexibilidad. Los conductores eligen sus propios horarios de trabajo tanto en días como horas de trabajo, lo que les permite una mejor organización laboral y tiempo para la familia.
 - Facilidad para el cobro de sus ingresos. Para el caso peruano, en su mayoría, el pago es en efectivo.

1.3 Relación con el cliente

- La relación entre pasajeros y conductores se realiza a través de la plataforma que se maneja por Internet. A través del social media se puede enlazar información con redes sociales y comunidades virtuales.
- Reseña y calificaciones a las que acceden los pasajeros y los clientes después de cada servicio. El pasajero puede valorar la calidad del servicio recibido; para el caso del conductor, puede evaluar la localización de pasajero que movilizó.
- Uber cuenta con una plataforma de soporte técnico para los usuarios y conductores, ello le permite simplificar y hacer la vida más fácil a los usuarios.

1.4 Canales

Son medios por los que Uber hace llegar su oferta de valor, tanto para los conductores como para los pasajeros. La principal son las aplicaciones móviles que están disponibles en Android, Windows Phone e IOS (Apple), y sitios web personales y de terceros.

1.5 Actividades claves

- La principal actividad clave es el desarrollo de la plataforma de aplicaciones y los sistemas de aplicación.
- La evaluación de los conductores y la parte de administración de contrato con los conductores.
- Todo lo relacionado a la actividad de marketing que busca cada vez mayor posicionamiento de la marca

1.6 Recursos claves

Los principales recursos claves que necesita Uber para operar son:

- La plataforma e infraestructura tecnológica.
- Cantidad de conductores con experiencia y vocación de servicio hacia los clientes.

1.7 Socios claves

- **Conductores.** Principalmente se considera a los conductores, siendo estos los dueños que poseen los vehículos para el transporte.
- **Proveedores de los mapas.** Uber no es dueño de los mapas, utiliza el servicio de GPS, servicio al que puede acceder cualquier otro usuario.
- **Los inversionistas.** Como en toda empresa, el financiamiento permite la viabilidad y puesta en marcha de los negocios.

1.8 Estructura de costos

Aquí se precisan cuáles son las principales fuentes de egresos que genera la empresa Uber:

- **Infraestructura tecnológica.** Es uno de sus recursos claves
- **Personal.** Grupo de trabajadores que la empresa tiene en planta para operar y dar soporte y desarrollo a la infraestructura tecnológica.
- **Actividades de marketing.** Esta inversión le permite a Uber ampliar y ganar mayor mercado.

Para el caso peruano no se cuenta con información al detalle de estos costos anuales.

1.9 Fuente de ingresos

El aplicativo Uber cobra la tarifa por kilómetro recorrido y tiempo de demora. Del ingreso por el servicio realizado por el conductor, Uber se queda con el 20%. Para el caso peruano no se tiene información del ingreso que este aplicativo viene generando.

2. Cadena de valor Uber Perú

La cadena de valor es una herramienta propuesta por Michael Porter (2015) en su libro *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, y es una poderosa herramienta de análisis de la planificación estratégica.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa o mejor diferenciada que sus rivales (Arimany 2010).

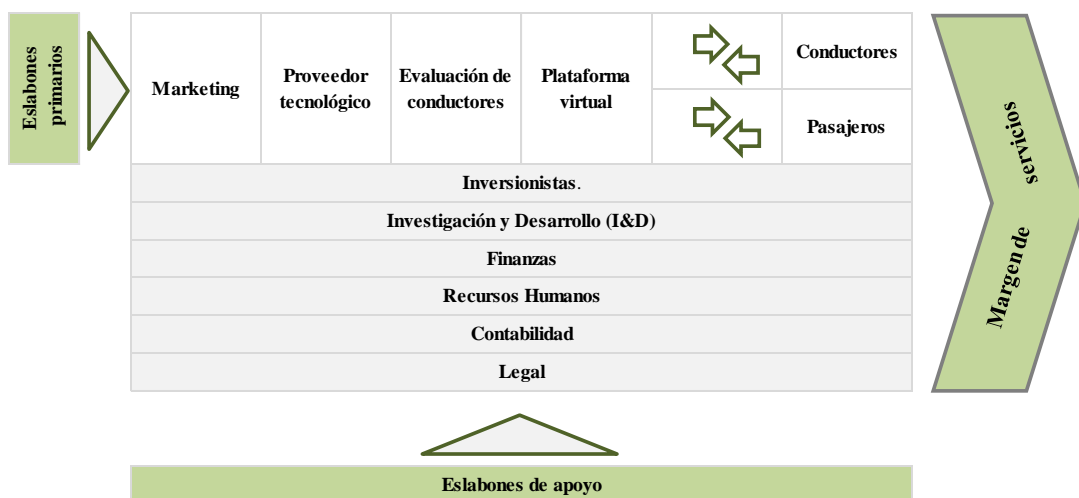
Un modelo de negocio basado en una plataforma -como es caso de Uber- crea un ecosistema en el cual se reúne a productores, proveedores y consumidores, y este ecosistema es capaz de crear valor para todas las partes involucradas

- **Plataforma virtual.** Es el aplicativo que va a prestar servicio a los conductores (previamente seleccionados) y a pasajeros para que estos se contacten en tiempo real para que el conductor pueda prestar un servicio de movilidad particular al pasajero, servicio cuyo costo se calcula por distancia recorrida y tiempo del servicio.
- **Evaluación de conductores.** Esta actividad consiste en realizar una evaluación de los conductores y seleccionar a aquellos que están hábiles para movilizar personas. Incluye condiciones del vehículo como permisos mínimos que debe tener el conductor, con ello se busca reducir problemas relacionados a seguridad e imprevistos mecánicos.
- **Clientes.** Uber cuenta con dos perfiles de clientes claramente definidos: los conductores son los que poseen las unidades vehiculares, propias o alquiladas, y los pasajeros son personas

que cuentan con dispositivos móviles a través de los cuales utilizan la plataforma para solicitar un servicio de movilidad.

- **Soporte técnico.** Esta actividad da soporte tanto a la plataforma como a los usuarios, buscando reducir los imprevistos e inconvenientes con el uso de la aplicación.
- **Proveedor tecnológico.** La plataforma Uber depende de servicios indispensables donde no tiene exclusividad de uso; es decir, cualquier otro podría utilizar los servicios de GPS, Internet, redes sociales, etcétera. Es importante aclarar que en un modelo de negocio basado en una plataforma tecnológica cualquiera puede entrar a competir sin importar si tiene los conocimientos específicos de la industria.
- **Marketing.** Busca cada vez mayor posicionamiento de la marca, mejorar su imagen y su reputación, motivando a que cada vez más conductores se afilien al aplicativo y que los pasajeros utilicen su plataforma para satisfacer sus necesidades de movilidad.
- **Legal.** Considerando que es un negocio global y que en cada mercado donde ingresa existen leyes y normas diferentes, se requiere todo un soporte legal para atender contingencias y/o reclamos que pudieran presentarse ante los entes reguladores.
- **Investigación y desarrollo.** Busca proporcionar mejoras constantes a la plataforma y hacer más fácil la vida a quienes interactúan con ella.
- **Recursos humanos.** Relacionado a la gestión de personas y atracción del talento y consolidación de la empresa.
- **Contabilidad.** Encargada de administrar los ingresos y gastos de la organización; es decir, todo el tema contable para la operatividad de Uber.

Gráfico 2. Cadena de valor de Uber



Fuente: Porter, 2015.
Elaboración: Propia, 2018.

3. Análisis de Recursos y Capacidades - Matriz VRIO

Los autores de la presente investigación consideran que Uber tiene una gran oportunidad de crecimiento en Latinoamérica. Perú es un mercado por trabajar, por ello es vital determinar las capacidades que tiene como compañía para elegir muy bien qué estrategia competitiva seguir en este escenario. Es necesario tener en cuenta que Uber cuenta con dos tipos de usuarios: pasajeros y conductores. Los recursos aplican a ambos usuarios según sea el caso.

VRIO es un acrónimo de las iniciales de los nombres de las dimensiones de evaluación: Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización (Barney y Hesterly 2005). Esta matriz será útil para la evaluación de los recursos de la empresa y, por lo tanto, la ventaja competitiva.

Tabla 10. Matriz VRIO de Uber

Recursos	Valioso	Raro	¿Es difícil de imitar?	Organización	Implicancia estratégica
Innovación	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporalmente
Reputación	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida.
Alta fidelización del cliente	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida.
Seguridad	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva. Ni suma ni resta
Amplia disponibilidad	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporalmente
Precios accesibles	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva. Ni suma ni resta
Métodos de pago	SI	SI	NO	SI	Ventaja competitiva temporalmente
Promociones	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenida.
Confianza	SI	ALGUNOS	ALGUNOS	SI	Paridad competitiva. Ni suma ni resta
Variedad de unidades, según necesidades	SI	ALGUNOS	ALGUNOS	SI	Paridad competitiva. Ni suma ni resta

Fuente: Barney y Hesterly, 2005.

Elaboración: Propia, 2018.

4. Determinación de ventajas competitivas

Las ventajas competitivas son recursos que generan oportunidades. Son valiosos, raros, costosos de imitar y la empresa está organizada para explotar el recurso. En el caso de Uber Perú se han identificado los siguientes recursos:

- **Reputación.** Uber atraviesa problemas jurídicos que se van incrementando durante este año (denuncia de hostigamiento por una ingeniera, empleada de la empresa). Uber está en

conflicto con sus conductores por la disminución de sus tarifas, está luchando contra una demanda de propiedad intelectual por utilizar la tecnología de auto-conducción de Waymo, y el Departamento de Justicia de Estados Unidos está investigando si la compañía utilizó software para evadir a los reguladores cuando lanzó su servicio en nuevas ciudades. Hoy en día el riesgo para los inversionistas es que la marca representa, por una parte, conveniencia en el servicio para el usuario pero también es considerada una empresa que permite abusos corporativos.

- **La alta fidelización del cliente.** Está relacionada con el nivel de satisfacción y la calidad de servicio para los pasajeros y conductores que son los clientes de Uber.
- **Las promociones.** En la medida en que Uber encuentre mecanismos para ofrecer precios accesibles y una amplia disponibilidad de vehículos, logrará captar una mayor cantidad de pasajeros que aporten al sistema, y su base de datos de socios y clientes estará más poblada. Con la misma lógica, los conductores se registrarán en la plataforma y demandarán menores márgenes si la demanda es suficientemente grande, de forma tal que le permita realizar más viajes por hora.

5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Mediante la tabla 11 se evaluará cuáles son las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la empresa que son más relevantes, a las cuales se les ha asignado un peso establecido por los autores de la presente investigación. La calificación considera puntajes con la siguiente representación numérica: 1, debilidad mayor; 2, debilidad menor; 3, fortaleza menor; 4, fortaleza mayor, y el peso ponderado es la multiplicación del peso por la calificación. El promedio del peso ponderado es 2,65: las empresas que se encuentran por debajo de este valor son consideradas débiles internamente; las que se encuentran por encima tienen una posición interna sólida (Hernández 2014).

Tabla 11. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

IT	Fortalezas / Debilidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
A	Fortalezas			
1	Marca reconocida a nivel mundial y nacional	0.1	4.0	0.40
2	Fácil y rápido crecimiento en la contratación de conductores.	0.1	3.0	0.15
3	Mejor calidad de Servicio frente al servicio tradicional.	0.1	4.0	0.40
4	Presenta un modelo de negocio con escasa utilización de recursos naturales.	0.2	4.0	0.60
5	Disponibilidad las 24 horas del días	0.1	3.0	0.15
6	Los conductores pueden elegir sus propios horarios de trabajo	0.1	3.0	0.15
B	Debilidades			
1	Dependencia de usuarios tecnológicos/dispositivos móviles con plan de datos	0.1	2.0	0.20
2	Alta rotación de conductores	0.1	1.0	0.05
3	Mercados difíciles de controlar.	0.1	2.0	0.10
4	Filtros no adecuados en registro de conductores y pasajeros,	0.1	2.0	0.20
5	Limitada responsabilidad de Uber ante imprevistos de conductores y usuarios	0.2	1.0	0.15
6	Carece de una Oficina física y/0 contacto interpersonal, todo contactos es digital	0.1	2.0	0.10
	Total	1.0		2.65

Fuente: Hernández, 2014.

Elaboración: Propia, 2018.

6. Conclusiones

Conforme a los resultados obtenidos en el análisis interno se deduce que las debilidades de la empresa se ven contrarrestadas por la buena gestión de sus fortalezas. Algunas de las fortalezas que destacan frente a sus debilidades son el ser una marca reconocida, su escasa utilización de recursos naturales, así como su calidad de servicio frente al servicio tradicional.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Propuesta de misión y visión⁴

El propósito se centra en brindar un buen servicio a los pasajeros, en la forma de mejorar los beneficios para los conductores, y en contribuir al desarrollo del servicio de transporte.

- **Misión.** Somos una opción de transporte con los atributos de seguridad, rapidez, y calidez, que contribuye a mejorar la calidad de vida de los pasajeros.
- **Visión.** Ampliar los segmentos de pasajeros y encontrar maneras de satisfacer tu experiencia de transporte mejor que ayer.

2. Objetivo general

Considerando la visión y misión propuestas, los autores de la presente investigación plantean el siguiente objetivo general: convertir a Uber en una empresa sostenible y líder del mercado, manteniendo su mismo modelo de negocio, con mejores índices de calidad y seguridad, además de generar nuevos servicios adaptados al mercado dinámico en un entorno tecnológico.

3. Objetivos estratégicos

Es importante entender qué es la sostenibilidad y como se relaciona con las estrategias propuestas.

Un taxista tradicional dando vueltas en las calles hasta encontrar un pasajero, comparado con un conductor de aplicación, es alguien que:

- Contribuye más dióxido de carbono al medio ambiente.
- Es parte de la congestión del tráfico.
- Cosume más energía no renovable.

Éstos, causan un efecto negativo para la población. Un modelo de app para transporte, como Uber, busca un equilibrio entre crecimiento, cuidado del medio ambiente y bienestar social. Uber nace con la idea de buscar un beneficio para la sociedad, dando trabajo alternativo (para el conductor) creando valor para un pasajero que es la seguridad y la rapidez, con el que puedes contar, e impactos positivos para el medio ambiente. Uber transformó una idea en valor.

⁴ La misión y visión son propuesta de los autores de la presente investigación.

Las definición de sostenibilidad en la que se respalda esta investigación es la siguiente:

“Tras la aparición de Informe sobre Nuestro futuro común (1987-1988) coordinado por Gro Harlem Brundtland en el marco de las Naciones Unidas, se fue poniendo de moda el objetivo del desarrollo sostenible entendiendo por tal aquel que permite **satisfacer nuestras necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas**” (Naredo, 1996, “Sobre el origen, el uso y el contenido del término sostenible)

Hoy lo que busca Uber es satisfacer una necesidad con un modelo de negocio de impactos favorables para la sociedad, utilizando menos recursos no renovables. El riesgo de no satisfacer esta necesidad en el futuro puede ocasionarse por una falta de alineamiento de estrategia empresarial e involucramiento de los stakeholders con los objetivos de la sociedad, un incorrecto gobierno corporativo que pierda el interés de continuar con los impactos positivos al medio ambiente y bienestar social.

Por todo lo mencionado, este trabajo de investigación busca proponer estrategias que le permitan a Uber permanecer en el mercado fidelizando conductores y generando más valor para sus pasajeros con su modelo de impacto favorable para el medio ambiente y sociedad.

Hoy los conductores no solo prefieren una app sino varias y hasta hacen de taxistas tradicionales dependiendo de los beneficios que les ofrece la oportunidad, el cliente también prefiere lo que es más rápido, por ello se plantea:

Para lograr el objetivo general se plantean los siguientes objetivos estratégicos:

- **Objetivos de sostenibilidad**

- Aumentar los ingresos promedio por hora del conductor, de S/ 15 en el año 2018 a S/ 17 en el año 2020.
- Mejorar la experiencia del cliente, medido por índice de satisfacción de 90% al año 2020.
- Incrementar la fidelización de conductores y pasajeros en 10% (medido por encuestas internas).
- Optimizar el servicio de acuerdo al incremento de pasajeros.
- Incrementar el valor de la marca en 50%

- **Objetivos de crecimiento**

- Incrementar las ventas en S/ 159 millones al año 2020
- Desarrollar e implementar un nuevo servicio llamado Uber Free.
- Reclutar conductores que cumplan con el perfil establecido para Uber Free y capacitarlos.
- Orientarse a la calidad del servicio al cliente

- **Objetivos financieros**

- Generar una tasa de retorno financiero de 60%
- Incrementar los ingresos marginales brutos de S/ 622.000 y una utilidad neta de S/ 198.000 entre 2018 y 2020.
- Cumplir con la ejecución del presupuesto funcional de S/ 2.735 millones.

4. Estrategia corporativa

La propuesta del presente trabajo de investigación no propone cambios en la estrategia a nivel corporativo "Pensar localmente para expandirse globalmente". Es necesario crear las oportunidades en Uber Perú y que este aprendizaje se pueda reutilizar y adaptar a los planes de expansión global, de manera que, para tener éxito en la globalización, se deben encontrar soluciones en la localización.

Las estrategias que se plantean están orientadas a nivel negocio y para el mercado peruano, para que después puedan ser replicadas en otros países, considerando el entorno local.

5. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Uber está orientada a la diferenciación, buscando mejorar el nivel de servicio que ahora tiene, además de ser pioneros en la generación de nuevos productos para fidelizar y captar nuevos segmentos de clientes, respaldado siempre en la innovación tecnológica.

Capítulo VI. Generación de estrategia

Para generar las estrategias se desarrollarán dos matrices: FODA cruzada, Peyea y matriz Interna-Externa, con lo cual se generarán las estrategias que permitan alcanzar los objetivos estratégicos planteados..

1. Matriz FODA cruzada

Esta matriz permite relacionar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del ambiente, con el objetivo de elaborar un diagnóstico para ubicar a la organización (Dvoskin 2004).

Del análisis de la matriz FODA cruzada se generan las siguientes estrategias:

- E1 Resaltar los atributos de Uber y consolidar su presencia en el país.
- E2 Diversificar los Servicios para captar nuevos segmentos.
- E3 Generar convenios y promover una legislación para economías colaborativas.
- E4 Realizar mejoras al APP , para personas no tecnológicas puedan interactuar.
- E5 Fidelizar al conductor con un programa de incentivos monetarios.
- E6 Cambiar y/o afianzar la relación con los conductores.
- E7 Generar convenios con empresas de telefonía.
- E8 Crear una cultura corporativa de respeto.

Tabla 12. Matriz FODA cruzada

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS		
		O		A		
FODA CRUZADA	1	O	Efecto positivo en la aceptación de la tecnología tendrá mayor demanda en el futuro.	A	Desarrollo de normas que regulen la recaudación de impuestos y pueden obligar a las empresas disruptivas asumir mayores tasas de impuestos.	
	2	O	Alto índice de informalidad laboral, Uber podría brindar trabajos alternativos de mejor calidad.	A	Incremento del rechazo a modelos disruptivos por consumidores tradicionales.	
	3	O	Implantación de sistemas tecnológicos que permitan brindar un servicio más rápido y seguro.	A	Considerado como un competidor desleal, mantiene litigios a nivel mundial, riesgo de reputación.	
	4	O	Deficiente servicio tradicional de taxi caracterizado por inseguridad y mala calidad en el servicio.	A	Modelo de negocio se puede clonar o copiar.	
				A	El aumento de competencia puede generar una caída en los precios y disminución del porcentaje de las ganancias de Uber.	
				5		
FORTALEZAS						
F	1	Estrategia para atacar: utilizar las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.		Estrategia para defender: aprovechar las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas		
F	2					Marca reconocida a nivel mundial y nacional.
F	3					Fácil y rápido crecimiento en la contratación de conductores.
F	4					Mejor calidad de servicio frente al servicio tradicional.
F	5					Presenta un modelo de negocio con escasa utilización de recursos naturales.
F	6					Disponibilidad las 24 horas del día.
F		Los conductores pueden elegir sus propios horarios de trabajo.				
DEBILIDADES						
D	1	Estrategia para movilizar: pretende superar las debilidades aprovechando las oportunidades externas		Estrategia para reforzar: son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno		
D	2					Dependencia de usuarios tecnológicos/dispositivos móviles con plan de datos.
D	3					Alta rotación de conductores.
D	4					Mercados difíciles de controlar.
D	5					Filtros no adecuados en registro de conductores y pasajeros.
D	6					Limitada responsabilidad de Uber ante imprevistos de conductores y usuarios.
D		Carece de una oficina física y/o contacto interpersonal, todo contacto es digital.				

Fuente: Dvoskin, 2004.
Elaboración: Propia, 2018.

2. Matriz Peyea

Con este marco se puede establecer cuál es el perfil más adecuado para la adopción de una estrategia, que resultará de la ubicación y dirección del vector resultante: el vector direccional ligado a cada uno de los perfiles sugiere el tipo de estrategia que conviene seguir (García 2013).

Tabla 13. Matriz Peyea

Posición estratégica interna		0	1	2	3	4	5	6	
Fuerza financiera (FF)									
Rendimiento sobre la inversión	BAJO							6	ALTO
Apalancamiento	DESBALANCEADO	1							BALANCEADO
Liquidez	DESBALANCEADA						5		SOLIDA
Capital requerido versus capital disponible	ALTO						5		BAJO
Flujos de efectivo	BAJO						5		ALTO
Facilidad para salir del mercado	DIFÍCIL							6	FÁCIL
Riesgos implícitos del negocio	ALTO	1							BAJO
Economía de escala y de experiencia	BAJAS						5		ALTAS
Ventaja Competitiva (VC)									
Participación en el mercado	PEQUEÑA						5		GRANDE
Calidad del producto	INFERIOR						5		SUPERIOR
Ciclo de vida del producto	AVANZADO	2							TEMPRANO
Ciclo de reemplazo del producto	VARIABLE			3					FIJO
Lealtad de los clientes	BAJA	2							ALTA
Utilización de la capacidad de la competencia	BAJA				4				ALTA
Conocimientos tecnológicos	BAJO							6	ALTO
Integración vertical	BAJA						5		ALTA
Velocidad de introducción de nuevos productos	LENTA						5		RÁPIDA
Posición estratégica externa		0	1	2	3	4	5	6	
Estabilidad del Ambiente/Entorno (EA)									
Cambios tecnológicos	MUCHOS	1							POCOS
Tasa de inflación	ALTA						5		BAJA
Variabilidad de la demanda	GRANDE			3					PEQUEÑA
Escala de precios de productos competidores	AMPLIO			2					ESTRECHO
Barreras para entrar en el mercado	POCAS	0							MUCHOS
Ribaldad/Presión competitiva	ALTA		2						BAJA
Elasticidad de la demanda	ELASTICA					4			INELÁSTICA
Presión de los productos sustitutos	ALTA	1							BAJA
Fuerza/Fortaleza de la Industria (FI)									
Potencial de crecimiento	BAJO							6	ALTO
Potencial de utilidades	BAJO						5		ALTO
Estabilidad financiera	BAJA						5		ALTA
Conocimientos tecnológicos	SIEMPRE	1							COMPLEJO
Aprovechamiento de recursos	INEFICIENTE							6	EFICIENTE
Intensidad de capital	BAJA		2						ALTA
Facilidad para entrar en el mercado	FÁCIL	1							DIFÍCIL
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	BAJA					4			ALTA
Poder de negociación de los productores	BAJO		2						ALTO

Fuente: García, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

De las cuatro posiciones analizadas, se obtiene el siguiente puntaje:

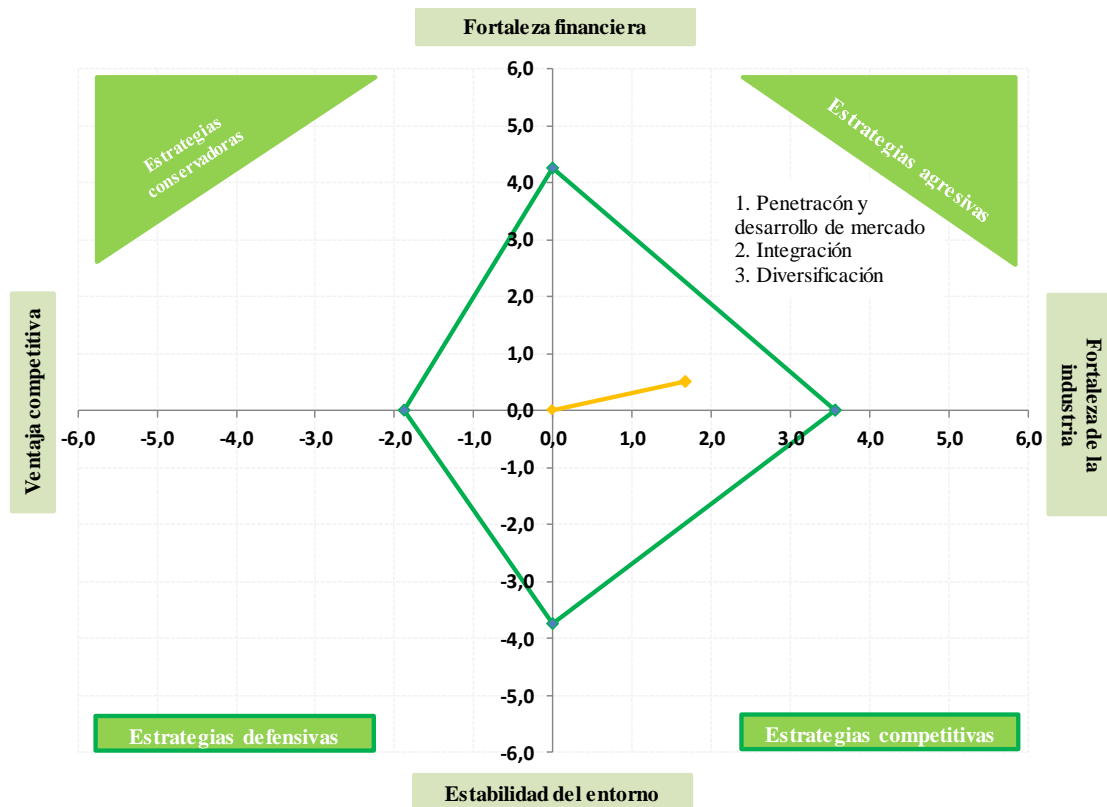
Tabla 14. Posición Externa-Interna

Posición Externa/Interna	Puntos
Fuerza financiera (FF)	4,3
Ventaja Competitiva (VC)	-1,9
Estabilidad del Ambiente/Entorno (EA)	-3,8
Fuerza/Fortaleza de la Industria (FI)	3,6

Fuente: Elaboración propia, 2018.

			Promedio
X	3,6	-1,9	1,7
Y	4,3	-3,8	0,5

Gráfico 3. Cuadrantes de la matriz Peyea



Fuente: García, 2013.
Elaboración: Propia, 2018.

Del análisis realizado se concluye que la estrategia que más se adapta al modelo de Uber es la agresiva, que incluye las estrategias relacionadas a penetración de mercado, desarrollo de mercado, integración y diversificación.

3. Matriz Interna-Externa

Se evaluará a Uber analizando sus factores claves de éxito, tanto internos como externos; es decir, analizando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Tabla 15. Matriz Interna

Factores claves de éxito internos	Ponderación	Calificación	Resultado
FI 1. Marca reconocida a nivel mundial y nacional	0,30	4,00	1,20
FI 2. Seguridad y comodidad	0,25	4,00	1,00
FI 3. Fidelidad de los conductores y nivel de servicio	0,25	2,00	0,50
FI 4. Reciprocidad entre Uber, conductores y pasajeros	0,20	2,00	0,40
Total	1,00		3,10

Fuente: David, 2003.

Elaboración: Propia, 2018.

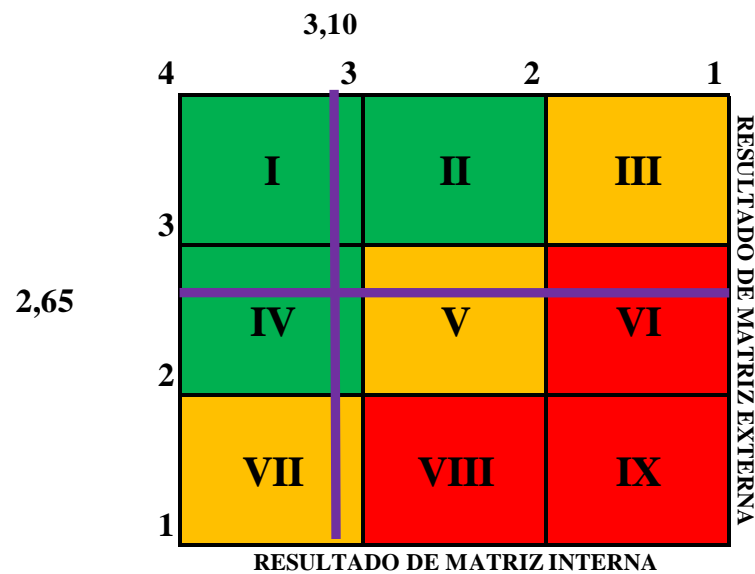
Tabla 16. Matriz Externa

Factores claves éxitos externos	Ponderación	Calificación	Resultado
FE 1. Nivel de servicio de taxi tradicional	0,30	4,00	1,20
FE 2. Incremento del uso de aplicativos para diversos servicios	0,25	3,00	0,75
FE 3. Modelo de negocio fácilmente imitable	0,25	2,00	0,50
FE 4. Regulación de estos modelos de negocio	0,20	1,00	0,20
Total	1,00		2,65

Fuente: David, 2003.

Elaboración: Propia, 2018.

Gráfico 4. Estrategias de la matriz Interna-Externa



Fuente: David, 2003.

Elaboración: Propia, 2018.

En base al análisis de la matriz interna-externa se concluye la estrategia debe estar enfocada en hacer crecer a la empresa.

Capítulo VII. Selección de estrategia

1. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Con esta matriz se determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos (David 2003).

Tabla 17. Matriz de Planeación Estratégica (MPEC)

			E1: Resaltar los atributos de Uber y consolidar su presencia en el país.		E2: Diversificar sus servicios.		E3: Generar convenios con los gobiernos locales y promover una legislación para economías colaborativas.		E4: Realizar mejoras al aplicativo para que el pasajero pueda solicitar un servicio para una tercera persona (persona no tecnológica).		E5: Fidelizar al conductor con un programa de beneficios.		E6: Cambiar y/o afianzar la relación con los conductores, buscando alianzas con proveedores para beneficio de los clientes de Uber		E7: Generar convenios con empresas de telefonía, para que Uber asuma el costo por el uso del plan de datos de la aplicación.		E8: Crear una cultura corporativa de respeto entre administración-empleados-conductores, seguir las leyes del país en el que se entra a competir, respetar tarifas para competidores y usuarios (Estado).		
IT	Oportunidad / Amenaza*	Peso	F/O		F/A		O/D		O/D		A/D		A/D		A/D		A/D		
O	Oportunidad																		
O1	Efecto positivo en la aceptación de la tecnología su uso y demanda es creciente	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2	3	0,15	4	0,2	
O2	Alto índice de informalidad laboral, Uber podría a brindar trabajos alternativos de mejor calidad.	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	4	0,2	2	0,1	2	0,1	
O3	Implantación de sistemas tecnológicos que permitan brindar un servicio más rápido y seguro.	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3	1	0,15	1	0,15	4	0,6	
O4	Deficiente servicio tradicional de taxi caracterizado por inseguridad y mala calidad.	0,15	1	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	1	0,15	2	0,3	4	0,6	1	0,15	
A	Amenaza																		
A1	Desarrollo de normas que regule la recaudación de impuestos y pueden obligar a las empresas disruptivas a asumir mayores tasas de impuestos.	0,2	1	0,2	1	0,2	1	0,2	4	0,8	1	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6	
A2	Incremento del rechazo a modelos disruptivos por consumidores tradicionales.	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	
A3	Considerado como un competidor desleal, mantiene litigios a nivel mundial, riesgo reputacional.	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	2	0,1	4	0,2	1	0,05	2	0,1	1	0,05	
A4	Modelo de negocio se puede clonar o copiar.	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	1	0,15	3	0,45	2	0,3	1	0,15	2	0,3	
A5	El aumento de competencia puede generar una caída en los precios y disminución del porcentaje de las ganancias de Uber.	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	1	0,1	2	0,2	1	0,1	1	0,1	3	0,3	
A	Fortalezas																		
1	Marca reconocida a nivel mundial y nacional.	0,1	4	0,4	2	0,2	4	0,4	3	0,3	1	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1	
2	Fácil y rápido crecimiento en la contratación de conductores.	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2	1	0,05	
3	Mejor calidad de servicio frente al servicio tradicional.	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4	1	0,1	
4	Presenta un modelo de negocio con escasa utilización de recursos naturales.	0,15	4	0,6	4	0,6	1	0,15	2	0,3	3	0,45	2	0,3	2	0,3	4	0,6	
5	Disponibilidad las 24 horas del día.	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	1	0,05	1	0,05	2	0,1	
6	Los conductores pueden elegir sus propios horarios de trabajo.	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	3	0,15	1	0,05	4	0,2	3	0,15	
B	Debilidades																		
1	Dependencia de usuarios tecnológicos/dispositivos móviles con plan de datos.	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	1	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	
2	Alta rotación de conductores.	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2	1	0,05	1	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	
3	Mercados difíciles de controlar.	0,05	3	0,15	1	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	
4	Filtros no adecuados en registro de conductores y pasajeros.	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	
5	Limitada responsabilidad de Uber ante imprevistos de conductores y usuarios.	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	4	0,6	3	0,45	1	0,15	1	0,15	1	0,15	
6	Carece de una oficina física y/o contacto interpersonal, todo contacto es digital.	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	4	0,2	2	0,1	2	0,1	1	0,05	
	Total	2,0		4,8		5,0		4,9		4,7		4,3		4,1		4,9		4,7	

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

Las estrategias más relevantes son E1, E2.

2. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Tabla 18. Alineamiento estratégico de objetivos

	E1: Resaltar los atributos de Uber y consolidar su presencia en el país.	E2: Diversificar sus servicios.	E3: Generar convenios con los gobiernos locales y promover una legislación para economías colaborativas.	E4: Realizar mejoras al aplicativo para que el pasajero pueda solicitar un servicio para una tercera persona (persona no tecnológica). Fidelizar al conductor con un programa de beneficios	E8: Crear una cultura corporativa de respeto entre administración-empleados-conductores, seguir las leyes del país en el que se entra a competir, respetar tarifas tanto para competidores como para usuarios (Estado).
OE1: Alcanzar una participación de mercado del 50%.	1	1	0	0	1
OE2: Consolidar el mercado limeño, alcanzando una participación de mercado del 50%.	1	1	0	0	0
OE3: Impulsar la extensión del servicio a todas las ciudades principales del interior del país.	1	1	1	0	0
OE4: Índice de satisfacción del cliente de cliente interno (conductores y pasajeros) del 85% (medidos por Great Place To Work).	0	0	1	1	1
OE5: Incrementar el valor de la marca en 50%	0	0	1	1	1
OE6: Regular e impulsar normas que regulen los negocios colaborativos.	0	0	1	0	1
Total	3	3	4	2	4

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Dejamos de seleccionar la E3, por su complicada implementación, considerando el escenario actual donde existe una crisis política por problemas de corrupción no es conveniente relacionarse con políticos por temas reputacional y de imagen.

Respecto a la E4 son de largo plazo, que en paralelo se debe implementar a las estrategias que desarrollaremos en la presente tesis.

Consideramos que las estrategias que más responden a los objetivos estratégicos planteados son E1 y E2.

3. Descripción de estrategias seleccionadas

Del análisis realizado en el capítulo anterior se decidió priorizar la implementación de dos estrategias que están al nivel del negocio, pues definen cómo se debe competir en el mercado (Hitt 2015); estrategias que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos locales de Uber y que probablemente servirán de modelo para su expansión global, lo cual está alineado a la misión corporativa de Uber “Crear oportunidades poniendo al mundo en marcha”.

- **Sostenibilidad.** Gestionar la mejora de servicio y gestión de beneficios. Para incrementar la demanda de los pasajeros y así aumentar el ingreso promedio por hora de los conductores, las acciones estarán enfocadas en:
 - Calidad de atención. Se busca garantizar un trato de calidad al cliente.
 - Servicio a bordo. Los pasajeros, cuando estén recibiendo el servicio de movilidad, podrán conectarse desde su smartphone a diarios digitales como Gestión, El Comercio, etcétera. Asimismo, si lo prefieren, a portales de música, videos y entretenimiento, todo ello debe ser complementado con un buen servicio de calidad y asesoramiento que le brindará el conductor.
 - Programa de beneficios. Para los pasajeros y conductores, buscando premiar la lealtad de los clientes.
- **Crecimiento.** Diversificar los servicios (poner en marcha Uber Free). Los servicios tradicionales de Uber se caracterizan porque el pasajero traza la ruta; en cambio, en el nuevo servicios de Uber Free, quien traza la ruta es el conductor, ruta que está en función a su prioridad; por ejemplo, dirigirse a su centro de trabajo, retorno a su domicilio, etcétera (prioridad de los conductores compartir los costos). Los pasajeros podrían estar interesados en la ruta que hará el conductor y adecuarse a ella para movilizarse (segmento de pasajeros que se movilizan por comité o transporte público) (ver Matriz Canvas).

Capítulo VII. Las estrategias funcionales

1. Iniciativas para las estrategias de Marketing

1.1 Introducción

El plan funcional de marketing tiene por objetivos:

- Mejorar lo que ya existe en función de lo que busca el cliente para darle sostenibilidad a Uber. Nos referimos en brindar al conductor y pasajeros un mejor servicio relacionado a la seguridad, comodidad, rapidez y un programa de beneficios, buscando una mayor fidelidad, en elegir nuestro servicio
- Buscar el crecimiento mediante el desarrollo y la implementación de un nuevo servicio que vaya de acuerdo al mercado dinámico.

1.2 Objetivos de Marketing

Tabla 19. Objetivos de Marketing

Tipo	Objetivo general	Indicador	Meta	2018	2019	2020
Sostenibilidad	OMK1. Mejorar la experiencia del cliente	Índice de satisfacción de cliente	90%	80%	90%	90%
Crecimiento	OMK2. Desarrollar e implementar un nuevo servicio, Uber Free.	Número de productos desarrollados	1	1		
Tipo	Objetivos específicos	Indicador	Meta	2018	2019	2020
Sostenibilidad	OEMK1. Mejorar la preferencia del cliente mediante la gestión de beneficios.	% Beneficios / Incremento de ventas por hora	10%	20%	10%	10%
	OEMK2. Generar valor para el pasajero	Encuesta de calidad de servicio abordo.	90%	80%	90%	90%
Crecimiento	OEMK3. Incrementar ingresos mediante el Uber Free.	Ingresos S/ M	159.744	12.288	73.728	73.728

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.3 Acciones estratégicas

OMK1. Mejorar la experiencia del cliente

Los clientes de Uber buscan ser reconocidos por su lealtad y desean sentirse más valorado por el servicio que prefieren. Para este objetivo funcional proponemos objetivos específicos.

OEMK1. Mejorar la preferencia del cliente mediante la gestión de beneficios

Para lograr este objetivo se plantean las siguientes acciones estratégicas:

- a. Contar con un Modelo de Gestión de Beneficios que premie la lealtad de los por Conductores y pasajeros, cuyo detalle se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 20. Modelo de Gestión de Beneficios

	Conductores	Pasajeros
Beneficiado	Mejores 250 conductores del mes	Mejores 2.000 pasajeros al mes
Condiciones del beneficiado	a. Cumplimiento de cursos virtuales b. Buen rating de servicio al cliente c. Incremento de número de carreras entre un mes y a otro de 25%. d. Antigüedad de seis meses. e. 280 carreras, promedio mensual (últimos tres meses)	a. Promedio de número de carreras al mes de 4. b. Incremento de carreras en el mes de medición de 50%.
Tipos de beneficio	1. Bono económico 5% del promedio de sus ingresos en los últimos seis meses (top 1-125) 2. Reducción de tarifa de 15% por un mes (top 125-250)	1. Dos carreras gratis en el mes (top 1-1.000) 2. Dos carreras con 50% descuento en el mes (Top 1001-2.000)
Frecuencia	Mensual	Mensual

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- b. Promocionar y poner en funcionamiento el modelo de beneficios vía móvil por el aplicativo y páginas oficiales de Uber durante el 2018, 2019, 2020 que no generan costos significativos.
- c. Medir el impacto del modelo y revisar cambios para mejorar propuesta para el 2019 y 2020 sin afectar el presupuesto.

El cronograma de actividades sería el siguiente:

Tabla 21. Cronograma de actividades para el OMK1

May 18	Jun 18	Jul 18	Ago 18	Sep 18	Oct 18	Nov 18	Dic 18
a	b					c	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El presupuesto estimado que se destinará para el Modelo de Gestión de Beneficios durante el 2018, 2019 y 2020 es de S/ 2.390 M y se especifica en la siguiente tabla. Se precisa que este presupuesto se consignará como gastos de ventas y no como inversión.

Tabla 22. Costo estimado del Modelo de Gestión de Beneficios

Beneficio	Cantidad conductores a	Ingreso mensual promedio conductor b	a*(b*beneficio)	2018	2019	2020	Costo total
1	125	2.500	15,6	125	188	188	500
2	125	2.500	14,1	113	169	169	450

Beneficio	Cantidad pasajeros a	Carrera promedio b	a*(b*beneficio)	2018	2019	2020	Costo total
1	1000	15	30,00	240	360	360	960
2	1000	15	15,00	120	180	180	480

Total S/ M				598	896	896	2.390
------------	--	--	--	-----	-----	-----	-------

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Estos beneficios, tanto para el pasajero como para el conductor, serían cubiertos por Uber y se contabilizarán financieramente como gastos de venta en el estado de pérdidas y ganancias.

La forma como se medirá el impacto de este objetivo será mediante el indicador de beneficios ejecutados en el año en soles / incremento de ventas por hora en porcentaje; los beneficios que se brinden deben generar mayor incremento de ingresos para Uber. Premiando la preferencia de los clientes se busca incrementar su satisfacción; por lo tanto, se espera un impacto en los ingresos promedio por hora del conductor.

El Modelo de Gestión de Beneficios debe contribuir a atraer más conductores y pasajeros para incrementar el ingreso promedio del conductor.

OEMK2. Generar más valor para el pasajero

Según resultados de la encuesta realizada (Anexo nro.1) los pasajeros dan mayor valor a los atributos de seguridad y comodidad, en tan sentido se propone:

Para Atributo de Seguridad

- En coordinación con RRHH se propone reforzar y mejorar los filtros utilizados para la captación de conductores más probos y con altos valores éticos.
- Incluir como requisito que el vehículo tenga instalado señal de GPS para su rastreo (UBER ayudaría a firmar convenios de bajo costo para los conductores)
- Con apoyo de la sede central de UBER Matriz, desarrollar, en el APP:
 - botón de auxilio, que pueda conectar de una manera directa con la policía nacional del Perú.

- Información de zonas altamente peligrosas (y vetar estas zonas)
- EL usuario tenga la opción de compartir rutas en tiempo real con familiares.

Para Atributo de Comodidad

Lo que se busca con este objetivo es generar más valor para el pasajero mejorando el servicio a bordo mediante la conexión al diario Gestión, a juegos y música.

El cliente dentro de vehículo tendrá opción a través de su smartphone, conectarse a diarios virtuales de mayor demanda como Gestión, Comercio.

Las actividades estratégicas por realizar son:

- Convenio con el diario Gestión para la suscripción al newsletter (acceso al diario virtual).
- Implementar conexión inalámbrica de Uber para la conexión al diario y páginas de entretenimiento (música y juegos). Se solicitará apoyo de Operaciones.
- Promocionar vía móvil por medio del app de Uber.
- Medir el impacto de la calidad del servicio a bordo.
- Generar un protocolo de consulta hacia el pasajero, por parte del conductor, sobre su necesidad y sugerencias de un viaje más placentero. (Ejemplo: uso de aire acondicionado, sugerencias de entretenimiento, etc.)
- Realizar una encuesta a los usuarios para levantar información de las cosas y acciones que generaran mayor experiencia y fidelidad hacia UBER. Analizados estos hallazgos y dando validez, se debería con ayuda de Central de Uber implementar estas acciones en un corto plazo.
- Considerando que Uber es una Empresa Global y opera con estrategias diferentes según contexto de cada mercado, buscar y aplicar las mejores prácticas buscando generar sinergias para su consolidación

El cronograma de actividades sería el siguiente:

Tabla 23. Cronograma de actividades para el OMK2

May 18	Jun 18	Jul 18	Ago 18	Sep 18	Oct 18	Nov 18	Dic 18
a	b	c	e			d	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El presupuesto estimado que se destinará para cumplir con este objetivo considera el convenio con Gestión para su conexión con el newsletter con un costo de S/ 50 M anuales; la implementación para la conexión del pasajero al diario mediante el diseño de un portal de Uber será de S/ 20 M anuales, y un tercer costo para la conexión a páginas de música y entretenimiento de juegos que se estima en S/ 25 M anuales.

Para medir el impacto de este objetivo se utilizarán encuestas de calidad de servicio a bordo. Si se logra que el cliente se sienta más cómodo y satisfecho se puede alcanzar una mejora en la satisfacción del cliente, además de aumentar su preferencia por el servicio, además de aumentar el ingreso promedio por hora del conductor.

OMK2. Desarrollar e implementar un nuevo servicio, Uber Free

Para ello se propone el siguiente objetivo específico:

OEMK3. Incrementar ingresos mediante el Uber Free

La idea de generar un nuevo producto parte de la necesidad de hacer crecer a Uber Perú. Uber es un negocio basado en tecnología, su modelo es fácilmente imitable, por ello se concluye que si la empresa no genera más novedad e innovación en su modelo sería difícil garantizar un crecimiento sostenido.

A esta idea se suma la identificación de un segmento del mercado que Uber podría aprovechar, sumándole sus recursos tecnológicos. El segmento del mercado al que se refieren los autores de la presente investigación es el servicio de comité que consiste en trasladar a pasajeros de un punto fijo A a un punto fijo B de manera directa, y esto es una necesidad real en la ciudad de Lima y otras provincias.

Lo que se propone es que Uber diseñe un servicio que ataque este mercado de una manera mejorada sin alterar la esencia del modelo de negocio original, que es conectar pasajeros con conductores.

Las actividades estratégicas por realizar son las siguientes:

- a. Desarrollo de las 7P de Marketing y el modelo Canvas para un mejor entendimiento del servicio Uber Free.

- **Producto.** El Uber Free es la modalidad de transporte de pasajeros en donde la ruta la marca el conductor (ruta de A hacia B) y los pasajeros que tienen un destino dentro de la ruta (A hacia B) pueden tomar el servicio de transporte. Uber Free será una opción más de servicio dentro de todas sus modalidades de servicio. El conductor no necesariamente tiene la necesidad de ganar dinero, solo tiene la necesidad compartir los costos con sus pasajeros. El pasajero tiene la necesidad de llegar rápido a su destino y de una manera cómoda.
- **Plaza.** La plaza inicial para el Uber Free deberá ser la ciudad de Lima dado que existe mayor población y, por lo tanto, mayor probabilidad de encontrar destinos similares. Dependiendo del impacto del Uber Free en la capital podría plantearse la idea de llevarlo a las otras provincias en donde se encuentra Uber y a las provincias próximas a incursionar. La forma de ser parte de este servicio será mediante la web de suscripción de Uber para conductores y para los pasajeros, mediante su aplicativo.
- **Precio.** El precio del servicio estaría en función de ciertos parámetros, los mismos que considera el sistema de precios de Uber como distancia, tráfico, etcétera. A ello se agrega otros como el número de pasajeros, que son cuatro como máximo, y el porcentaje de la ruta en que se desplaza el pasajero. Se muestra una tabla, a modo de ejemplo, de cómo sería la lógica del precio para una carrera promedio de S/ 18 en el Uber Free.

Tabla 24. Ejemplo de la lógica de precio de Uber Free

Pasajero	Costo por pasajero	% de la carrera	% de la ruta
1	6,00	33%	[100% a 90%>
2	5,00	28%	[90% a 80%>
3	4,00	22%	[80% a 70%>
4	3,00	17%	[70% a 50%]
Total	18,00	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El pago por ser montos mínimos deberá ser preferentemente en efectivo. El precio referencial es competitivo, no se busca estar por debajo ni tampoco por encima del promedio del mercado. Los precios podrían variar mientras se vaya mejorando la calidad del servicio.

- **Promoción.** La transmisión o comunicación del nuevo emprendimiento de Uber Perú tendrá como objetivo mostrar a los clientes que la empresa sigue siendo innovadora, que está conectada a ellos, y que entiende sus necesidades buscando satisfacerlos con nuevos servicios que generan valor. La promoción tendrá alcance a la base de datos de los clientes actuales y buscará atraer a nuevos clientes, tanto conductores como pasajeros.
 - Cientes de las bases de datos actuales de Uber. La promoción será mediante el aplicativo de Uber.

- Nuevos conductores y pasajeros. Convenio con Movistar para enviar mensajes a sus clientes mostrándoles las bondades del Uber Free e invitándolos a afiliarse.

Los textos deberán ser trabajados para captar la atención del cliente, la información debe ser interesante y vendedora. También se considera promocionar mediante las redes sociales, buzoneo (base de clientes) para captar más clientes.

- **Procesos.** El proceso se detalla de en dos frentes: información acerca del servicio Uber Free y funcionamiento del servicio.

Acerca del servicio:

- Información. Todo la información se encontrará en la aplicación y en la web oficial de Uber Perú.
- Consulta. Se habilitaría un buzón especial para este servicio, en donde se pueda recibir cualquier tipo de consulta y sugerencia acerca del mismo.

Acerca del funcionamiento:

- Solicitud del servicio. La solicitud del servicio será por medio del aplicativo.
- Pago. El pago deberá realizarse en efectivo inicialmente hasta que se vea la viabilidad de hacer un pago por tarjeta, dado que los montos de pago por persona son bajos.

- **Personas.** Recursos Humanos y Operaciones de Uber Perú son áreas importantes para Uber Free porque ayudarán a reclutar al personal adecuado, además de capacitarlo en calidad de servicio y educación vial para garantizar un buen servicio a los pasajeros. Operaciones es el área que deberá mantener la estabilidad operativa del aplicativo de Uber ante el incremento de la navegabilidad por efecto del Uber Free; también debe garantizar el correcto funcionamiento del servicio Uber Free en el aplicativo. Los conductores también son piezas claves y tendrán que cumplir con el perfil, documentación y características del vehículo necesarias, tal como disponga el área de Recursos Humanos.
- **Posicionamiento.** Al atender a esta nueva necesidad del mercado, al desarrollar este servicio basado en las 7P mencionadas anteriormente, más la información presentada en el modelo Canvas de Uber Free, Uber proyecta una imagen reforzada de lo que verdaderamente es: una empresa innovadora que busca satisfacer a sus clientes y garantizar su crecimiento como organización gracias a estas ideas novedosas. Por lo tanto, Uber Free se posicionará en el mercado como el servicio que busca conectar conductores y pasajeros ganadores, dado que buscan compartir satisfacción: como conductor, la satisfacción de reducir sus costos sin alterar su rutina, y como pasajero, satisfacción de comodidad y rapidez.

A continuación se detalla el Canvas de Uber Free.

Tabla 25. Canvas de Uber Free

Socios claves	Actividad claves	Oferta de valor	Relación con los clientes	Segmento de mercado
- Proveedor de Internet. - Servicio de GPS. - Conductores con vehículos.	- Selección de conductores. - Adaptación del aplicativo. - Soporte tecnológico. - Marketing.	<u>Para conductor:</u> - Compartir costos operativos de su vehículo. - Seguridad. - Contribución en la disminución de tráfico. <u>Para pasajero:</u> - Rapidez. - Comodidad.	- Comunicación vía e-mail. - Calificación al conductor vía app. - Soporte a conductores y usuarios	<u>Conductores.</u> - Personas dependientes que se movilizan en vehículo propio, por lo general viajan solos. - Sus destinos son tienen rutas que realizan constantemente como su centro de trabajo. <u>Pasajeros.</u> - Personas que se movilizan por servicio de comités. - Personas que se movilizan vía transporte público.
	Recursos clave - Plataforma digital		Canales - Vía plataforma y aplicativo Uber	
Estructura de costos		Fuente de ingreso		
- Soporte tecnológico y de operaciones. - Recursos Humanos. - Marketing. - Finanzas.		Comisión: 25% de la tarifa de la carrera.		

Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

- Desarrollo e implementación del servicio Uber Free en la plataforma de Uber. Para esta actividad se solicitaría el apoyo de Uber Matriz dado que ellos son los que realizan la programación, desarrollo e implementación.
- Promoción de Uber Free. Se deben tener en cuenta todas las indicaciones de la promoción especificadas dentro de las 7P de marketing.
- Análisis de impacto de Uber Free en el mercado.

El cronograma de actividades sería el siguiente:

Tabla 26. Cronograma de actividades para el OEMK3

May 18	Jun 18	Jul 18	Ago 18	Sep 18	Oct 18	Nov 18	Dic 18	Ene 19	Feb 19	Mar 19
a	a	b	c				d			d

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El presupuesto estimado para el desarrollo, implementación y promoción se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 27. Presupuesto para las actividades para del OEMK3 S/ M

Concepto	2018	2019	2020	Total
Desarrollo	200			200
Implementación	50			50
Promoción	50	100	100	250
Total S/ M	300	100	100	500

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El indicador con el cuál se medirá el éxito será el cumplimiento de la meta de ingresos que generará Uber Free. Para el 2018 se proyecta S/ 12.288 M, dado que la puesta en el mercado se inicia según cronograma en septiembre de 2018. Para el 2019 y 2020 se proyectan ingresos por S/ 73.728 M, dando un total en los dos años de S/ 159.744 M.

1.4 Presupuesto de Marketing

Tabla 28. Presupuesto de Marketing S/ M

Tipo	Objetivo General	2018	2019	2020	Total
Sostenibilidad	OMK1. Mejorar la experiencia del cliente	95	75	75	245
Crecimiento	OMK2. Desarrollar e implementar un nuevo servicio, Uber Free.	300	100	100	500
	Total	395	175	175	745

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Iniciativas para las estrategias de Operaciones

2.1 Introducción

El plan funcional de Operaciones tiene por objetivos:

- Optimizar el servicio, teniendo en cuenta el incremento de pasajeros, buscando la sostenibilidad.
- Buscar el crecimiento de la empresa mediante el nuevo servicio Uber Free con ayuda de la calidad del servicio al cliente.

2.2 Objetivo de Operaciones

Tabla 29. Objetivos del plan funcional de Operaciones

Tipo	Objetivo general	Indicador	Meta	2018	2019	2020
Sostenibilidad	OOP1. Optimizar el servicio, de acuerdo al incremento de pasajeros.	Satisfacción	95%	80%	95%	95%
Crecimiento	OOP2. Orientarse a la calidad del servicio al cliente.	Porcentaje de estabilidad operativa	95%	80%	95%	95%
Tipo	Objetivos específicos	Indicador	Meta	2018	2019	2020
Sostenibilidad	OEOP1. Lograr nexos sólidos con proveedores.	Encuesta de calidad de servicio a bordo.	90%	80%	90%	90%
Crecimiento	OEOP2. Garantizar la estabilidad operativa de Uber Free	Altas – bajas de conductores integrados a Uber Free	100%	95%	100%	100%
	OEOP3. Mejorar la capacidad de respuesta de la empresa ante incidencias.	Número de incidencias semanales.	2	5	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.3 Acciones estratégicas

OOP1. Optimizar el servicio, de acuerdo al incremento de pasajeros

Lograr que los clientes de Uber perciban mejora en el servicio para sentirse atraídos. Para esta estrategia se cuenta con un objetivo específico.

OEOP1. Lograr nexos sólidos con proveedores.

Para lograr este objetivo se plantean las siguientes actividades estratégicas:

- Experimentación, identificar las necesidades del cliente.
- Crear prototipo y diseño de servicios.
- Convenios con proveedores escogidos a fin de obtener beneficios para los clientes.

El cronograma de actividades sería el siguiente.

Tabla 30. Cronograma de actividades para el OEOP1

May 18	Jun 18	Jul 18	Ago 18	Sep 18	Oct 18	Nov 18	Dic 18
a	a	a	a	b	c		

Fuente: Elaboración propia, 2018.

OOP2. Orientarse a la calidad del servicio al cliente

Para ello se proponen dos objetivos específicos:

OEOP2. Garantizar la estabilidad operativa de Uber Free

Lo que se busca con este objetivo es mantener la disponibilidad del servicio de Uber Free, garantizando su estabilidad operativa.

Las actividades estratégicas por realizar son:

- a. Generar una proyección de crecimiento de los recursos por cada año.
- b. Generar un plan de soporte preventivo y correctivo de la información.
- c. Monitoreo de la disponibilidad del servicio 24 x7, con un nivel de escalabilidad óptimo.

El cronograma de actividades sería el siguiente.

Tabla 31. Cronograma de actividades para el OMK2

May 18	Jun 18	Jul 18	Ago 18	Sep 18	Oct 18	Nov 18	Dic 18
a	b	b	c				

Fuente: Elaboración propia, 2018.

OEOP3. Mejorar la capacidad de respuesta ante incidencias.

Con este objetivo se busca brindar respaldo al servicio de Uber Free ante cualquier incidencia, de manera que el cliente pueda percibir un servicio de calidad.

Las actividades estratégicas por realizar son las siguientes:

- a. Identificar las incidencias recurrentes, masivas y de mayor impacto.
- b. Planificar la gestión de incidencias recurrentes y puntuales.
- c. Monitorear permanentemente las incidencias con un nivel de escalabilidad óptimo.

El cronograma de actividades sería el siguiente.

Tabla 32. Cronograma de actividades para OEOP3

.May 18	Jun 18	Jul 18	Ago 18	Sep 18	Oct 18	Nov 18	Dic 18
a	b	b	c				

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.4 Presupuesto de Operaciones

El presupuesto que se necesita para llevar a cabo las estrategias de Operaciones es de S/ 1.260 M.

Tabla 33. Presupuesto funcional de Operaciones en S/ M

Tipo	Objetivo general	2018	2019	2020	Total
Sostenibilidad	OOP1. Optimizar el servicio de acuerdo al incremento de pasajeros.	210	20	20	250
Crecimiento	OOP2. Orientarse a la calidad del servicio al cliente.	850	80	80	1.010
	Total	1.060	100	100	1.260

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Iniciativas para las estrategias de Recursos Humanos

3.1 Introducción

El plan funcional relacionado a Recursos Humanos está alineado con las estrategias específicas E1 y E2, las cuales apuntan alcanzar los objetivos de sostenibilidad y crecimiento, poniendo énfasis en:

- Programas de capacitación para el conductor para que mejore la experiencia del cliente a través de un servicio de calidad.
- Reclutar conductores con el perfil adecuado para el nuevo servicio de Uber Free, y velar por su permanencia en Uber.

3.2 Objetivos de Recursos Humanos

En la siguiente tabla se detallan los objetivos los cuales están alineados a los objetivos estratégicos planteados en el capítulo V.

Tabla 34. Objetivos del plan funcional de Recursos Humanos

Tipo	Objetivo general	Indicador	Meta	2018	2019	2020
Sostenibilidad	ORH1. Realizar programas de capacitación de buen servicio de los conductores hacia los pasajeros.	Porcentaje de conductores capacitados	95%	90%	95%	95%
Crecimiento	ORH2. Reclutar conductores que cumplan con el perfil establecido para Uber Free y capacitarlos.	Número de conductores reclutados	10.000	2.000	4.000	4.000
Tipo	Objetivos Específicos	Indicador	Meta	2018	2019	2020
Sostenibilidad	OERH1. Brindar ocho cursos al año referente a trato al pasajero, primeros auxilios, educación vial y servicio a pasajeros preferenciales.	Número de cursos realizados al año	8	8	8	8
	OERH2. Retención de conductores para capitalizar conocimiento.	Número de conductores activos al cierre de periodo / Número de conductores al inicio del periodo.	95%	90%	95%	95%
Crecimiento	OERH3. Retención del 90% de conductores captados para el servicio de Uber Free.	% de retención de conductores Uber Free	80%	70%	80%	80%
	OERH4. Del total de conductores, alcanzar 80% de participación de conductores extraordinarios. (récord de conductor = 0 puntos)	% de conductores extraordinarios (récord de conductor = 0 puntos)	80%	75%	80%	80%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.3 Acciones estratégicas

ORH 1. Realizar programas de capacitación de buen servicio de los conductores hacia los pasajeros

Para este objetivo funcional se cuenta con dos objetivos específicos:

OERH1. Brindar ocho cursos al año sobre trato al pasajero, primeros auxilios, educación vial y servicio a pasajeros preferenciales

Las actividades estratégicas son:

a. Capacitación virtual referida a:

- Trato al pasajero. Se busca reforzar y mantener el buen servicio mediante el trato que se brinda al pasajero con calidez y asertividad.
- Primeros auxilios. Los conductores deben estar plenamente capacitados en brindar primeros auxilios como contingencia ante imprevistos que pudieran afectar a los pasajeros.
- Educación vial. Reforzar y concientizar al conductor para un manejo responsable contribuye a prevenir accidentes de tránsito, además de generar mayor confianza en el pasajero.
- Servicio a pasajeros preferenciales. Los conductores de Uber deben estar preparados para transportar pasajeros que requieran apoyo especial, como gestantes, ancianos, etcétera.

- b. Elaborar y estructurar el contenido para la capacitación virtual.
- c. Elaborar el repositorio de preguntas y respuestas.
- d. Recibir feed back de profesionales experto en la materia y realizar ajustes.
- e. Apoyo de Operaciones para su desarrollo.
- f. Ejecución de la capacitación virtual.
- g. Evaluar el porcentaje de conductores que recibieron y aprobaron el curso.

El cronograma de actividades sería el siguiente:

Tabla 35. Cronograma de actividades para OERH1

May 18	Jun 18	Jul 18	Ago 18	Sep 18	Oct 18	Nov 18	Dic 18	Ene 19	Feb 19	Mar 19	Abr 19	May 19
a	b	c	e	e	e	f y g			f			f

Fuente: Elaboración propia, 2018.

OERH2. Retención de conductores para capitalizar conocimiento

Este objetivo complementa lo descrito en Marketing, para lo cual se realizarán las siguientes actividades:

- a. Programas de beneficios para el conductor. Se requiere firmar convenios con proveedores de combustibles, repuestos y accesorios vehiculares, talleres mecánicos, etcétera, donde los conductores de Uber puedan acceder a descuentos especiales.
- b. Renovación de flota. Será un programa especial con el que se buscará renovar el vehículo del conductor. Como la empresa puede dar fe de los ingresos que genera el conductor, las entidades financieras podrán evaluarlo y financiar la compra de un nuevo vehículo con mayor seguridad. Esto no generará gastos adicionales a Uber ni compromisos de respaldo, la información será proporcionada con absoluta transparencia.
- c. Evaluación de impacto de la actividad.

El cronograma de actividades sería el siguiente:

Tabla 36. Cronograma de actividades para OERH2

May 18	Jun 18	Jul 18	Ago 18	Set 18	Oct 18	Nov 18	Dic 18	Ene 19	Feb 19	Mar 19	Abr 19	May 19
a	a	b	c						c			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

ORH2. Reclutar conductores que cumplan con el perfil establecido para Uber Free y capacitarlos

Para este objetivo funcional se cuenta con dos objetivos específicos:

OERH3. Retención del 90% de conductores captados para el servicio de Uber Free

Se especifican las siguientes actividades estratégicas:

- Sistema de beneficios. Son los mismos descritos para el OERH2 y los propuestos por Marketing.
- Realizar encuestas a conductores de Uber Free para identificar preferencias y necesidades.
- Medir impacto de retención

El cronograma de actividades se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 37. Cronograma de actividades para OERH3

May 18	Jun 18	Jul 18	Ago 18	Sep 18	Oct 18	Nov 18	Dic 18	Ene 19	Feb 19	Mar 19
a	b		c						c	

Fuente: Elaboración propia, 2018.

OERH4. Del total de conductores, alcanzar el 80% de participación de conductores extraordinarios (récord de conductor = 0 puntos)

Se detallan las siguientes actividades estratégicas:

- Dentro de los perfiles de selección de conductores para el servicio Uber Free se dará prioridad a aquellos que registren 0 puntos de récord del conductor.
- La empresa se apoyará en el curso virtual de educación vial para disminuir el riesgo de sanciones de tránsito.
- Monitoreo del porcentaje de conductores extraordinarios que han sido captados (con récord de conductor de 0 puntos).

Para estas actividades se plantea el siguiente cronograma:

Tabla 38. Cronograma de actividades para OERH4

May 18	Jun 18	Jul 18	Ago 18	Sep 18	Oct 18	Nov 18	Dic 18	Ene 19	Feb 19	Mar 19	Abr 19	May 19
a	b		c						c			

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.4 Presupuesto de Recursos Humanos

Las acciones planteadas a realizar requieren de un presupuesto de S/ 730 M detallados en

Tabla 39. Presupuesto del plan funcional de Recursos Humanos en S/ M

Tipo	Objetivo general	2018	2019	2020	Total
Sostenibilidad	ORH1. Realizar programas de capacitación de buen servicio de los conductores hacia los pasajeros.	60	5	10	75
Crecimiento	ORH2. Reclutar conductores que cumplan con el perfil establecido para Uber Free y capacitarlos.	128	261	266	655
	Total	188	266	276	730

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Iniciativas para las estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

4.1 Introducción

El plan funcional referido a responsabilidad social está alineado a las estrategias de sostenibilidad y crecimiento, con los cuales se busca alcanzar los objetivos estratégicos.

4.2 Objetivo de RSE

El objetivo de responsabilidad social se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 40. Objetivos del plan funcional de RSE

Tipo	Objetivo general	Indicador	Meta	2018	2019	2020
Sostenibilidad	Mejorar la imagen mediante la contribución al cuidado del medio ambiente y por sus buenas prácticas de responsabilidad social.	Número de premiaciones por año	1	1	1	1

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.3 Acciones estratégicas

En coordinación con Marketing:

- El modelo de Uber Free se diseñó pensando en el impacto favorable al medio ambiente. Si cinco personas se dirigen a sus centros laborales, cada una en su propio auto, Uber Free lo reduce a uno, en el mejor de los casos; por lo tanto, el impacto al medio ambiente debido a la emisión de carbono de los autos se reduce.
- El impacto de Uber Free también ayudará a la reducción del tráfico en horas punta.
- El mejoramiento de beneficios para conductores se realiza para mejorar su calidad de vida.

En coordinación con Recursos Humanos:

- Como contribución social se busca tener programas de capacitación en educación vial, incentivar el manejo responsable, y mejorar la calidad en el servicio con la finalidad de formar conductores responsables.
- Mejorar el filtro de contratación de taxistas para disminuir los índices de inseguridad y asaltos.

4.4 Presupuesto de RSE

El presupuesto de responsabilidad social empresarial se incluye dentro del presupuesto de las demás áreas funcionales de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos.

5. Iniciativas para la estrategia de Finanzas y evaluación financiera

5.1 Introducción

El plan funcional de Finanzas está alineado con los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos y Responsabilidad Social Empresarial, y lo que se busca principalmente es cumplir financieramente con los objetivos estratégicos de sostenibilidad y crecimiento.

5.2 Objetivos de Finanzas

Los objetivos de Finanzas buscan alcanzar el grado de rentabilidad proyectado por las estrategias planteadas de sostenibilidad y crecimiento, alcanzando un retorno deseado mediante el cumplimiento de inversión y presupuestos.

OF1: Las iniciativas deben generar una tasa de retorno financiero de 60%

Las estrategias funcionales planteadas deben apuntar a generar más valor para el accionista, por ello se pone como objetivo una tasa de retorno financiero que genera el plan es de 73,45%.

Tabla 41. Tasa de retorno financiero del plan

Indicadores	TIR (%)
FC Financiero	73,45%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

OF2: Ingresos marginales brutos de S/ 622.000 M y utilidad neta de S/ 198.000 M entre 2018 al 2020

Tabla 42. Ingresos marginales brutos por tipo de estrategia en S/ M

Ingresos	2018	2019	2020	Total
Sostenibilidad	52.569	157.707	252.331	462.607
Crecimiento	12.288	73.728	73.728	159.744
Total bruto	64.857	231.435	326.059	622.351

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla 43. Estado de ganancias y pérdidas en S/ M

Estado de ganancias y pérdidas S/ M - Proyectados					
Concepto	2018	2019	2020	Total	
Ventas	64.857	231.435	326.059	622.351	
Costo de ventas	48.643	173.576	244.544	466.763	
Utilidad bruta	16.214	57.859	81.515	155.588	
Gastos operativos				-	
Gastos administrativos	-	-	-	-	
Gastos de ventas	-598	-896	-896	-2.390	
Gastos de depreciación	-	-	-	-	
Utilidad operativa	15.617	56.963	80.619	153.198	
Gastos financieros	-121	-96	-8	-226	
Utilidad antes del IR	15.496	56.866	80.611	152.972	
IR (30%)	4.649	17.060	24.183	45.892	
Utilidad neta	20.144	73.926	104.794	198.864	

Nota: El cuadro muestra la suma del resultado mensual por año.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

OF3: Cumplimiento de la ejecución del presupuesto funcional de S/ 2.735 M

Tabla 44. Presupuesto por área funcional en S/ M

Presupuesto	2018	2019	2020	Total
Marketing	395	175	175	745
Recursos Humanos	188	266	276	730
Operaciones	1.060	100	100	1.260
Responsabilidad Social Empresarial	0	0	0	0
Total	1.643	541	551	2.735

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.3 Acciones estratégicas

OF1: Las iniciativas deben generar una tasa de retorno financiero de 60%

Se plantean las siguientes acciones estratégicas:

- a. Monitoreo mensual del cumplimiento de objetivos estratégicos y funcionales para garantizar los resultados esperados. De cumplirse los resultados esperados se deben gestionar comités de eficiencia para buscar nuevas acciones estratégicas que permitan cumplir con los objetivos del plan.
- b. Control mensual presupuestal.

OF2: Ingresos marginales brutos de S/ 622.000 M y utilidad neta de S/ 198.000 MM entre 2018 y 2020.

Se plantean las siguientes acciones estratégicas:

- a. Garantizar elevar el valor de Uber Perú. Uber Free debe potenciar la ventaja competitiva de Uber Perú superando los niveles de calidad del 2017.
- b. Seguimiento al presupuesto de ingresos que deben generar las estrategias de sostenibilidad y crecimiento. De no darse este punto, se propondrán cambios en las estrategias funcionales de cada área y se evaluarán nuevas propuestas.

OF3: Cumplimiento de la ejecución del presupuesto funcional de S/ 2.735 M

- a. Se evalúa la necesidad de endeudamiento por medio de una entidad financiera que será el 80% de la inversión total (S/ 2.188 M), para generar mayor valor para el accionista. El 20% de la inversión será asumido por la empresa dado que este monto está destinado al desarrollo de Uber Free (S/ 547 M). Por lo tanto, el monto para endeudarse será de S/ 2.188 M, a una tasa de 0,8% mensual, con un plazo de 24 cuotas mensuales.
- b. Impulsar al cumplimiento de las estrategias mediante la utilización oportuna de los recursos para lograr los objetivos establecidos para los tres años (2018, 2019 y 2020).
- c. De necesitarse más presupuesto debe analizarse su impacto.

6. Presupuesto, análisis de flujo descontado marginal, VAN, TIR, COK, WACC

Se evalúan los flujos de caja económico y financiero.

Tabla 45. Flujo de caja económico y financiero en S/ M

Flujo de caja S/ M					
Concepto	0	2018	2019	2020	Total
Ingreso por ventas		64.857	231.435	326.059	622.351
Inversiones					
Marketing	-745				
Operaciones	-730				
Recursos Humanos	-1.260				
Responsabilidad Social Empresarial	-				
Capital de trabajo		-	-	-	-
Costo de ventas		-48.643	-173.576	-244.544	-466.763
Gasto administrativo		-	-	-	-
Gasto de ventas		-598	-896	-896	-2.390
Impuesto a la Renta		4.685	17.089	24.186	45.959
FC Económico	-2.735	20.302	74.051	104.804	199.157
Financiamiento neto					
Préstamo	2.188				
Amortización de capital		-683	-1.110	-394	-2.188
Intereses y otros		-121	-96	-8	-226
Ahorro fiscal		36	29	2	68
FC Financiero	-547	19.533	72.873	104.404	196.811

Nota: El cuadro muestra la suma del resultado mensual por año.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El flujo de caja financiero registra una tasa interna de retorno de 73,45%, mayor a la tasa interna de retorno económica, por lo que se demuestra que la deuda genera valor para el accionista.

Tabla 46. TIR, VAN y recuperación

Indicadores	TIR (%)	VAN (S/ M)	Periodo de recuperación (meses)
FC Económico	43,70%	140.929	5
FC Financiero	73,45%	167.927	5

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Las tasas de costo de la deuda (Kd), costo de oportunidad del capital a invertir (COOK) y la tasa ponderada (WAAC) son las siguientes:

Tabla 47. Tasas de inversión

Kd	0,56%
COOK	1,7%
WAAC	0,79%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Dónde:

$Kd = (\text{tasa de endeudamiento} \times (1 - \text{impuesto}))$

$COOK = \text{tasa de libre riesgo} + \text{riesgo país} + \text{beta} * (\text{rentabilidad del mdo} - \text{tasa de libre riesgo}).$

$WAAC = 80\% \times Kd + 20\% \times COOK$

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El rápido crecimiento de las económicas colaborativas está generando vacíos legales, ello conlleva a que muchas de estas empresas sean consideradas como competencia desleal.
- En economías informales como la peruana, el ingreso de Uber no ha enfrentado problemas legales ni rechazo masivo; por el contrario, su presencia está ayudando a satisfacer necesidades insatisfechas como la seguridad de viaje y evadir el tráfico que agobia a la ciudad de Lima.
- El modelo de negocio de Uber es fácilmente imitable, tan es así que vienen ingresado al Perú nuevas empresas como Cabify, Easy Taxi, Taxi Beat, Chapataxi, etcétera, las cuales pueden restar cuota de mercado y/o disminuir tu tasa de crecimiento.
- Analizando el macroentorno se puede concluir que se presentan oportunidades como crecimiento en el uso de aplicaciones móviles para contratar un servicio o taxi, lo cual Uber Perú debe capitalizar.
- Del análisis del microentorno resaltan la siguientes fortalezas: marca reconocida a nivel mundial y nacional, mejor calidad de servicio frente al servicio tradicional, y presenta un modelo de negocio con escasa utilización de recursos naturales, lo que contrarresta con sus debilidades más resaltantes como dependencia de usuarios tecnológicos, dispositivos móviles con plan de datos.
- La actual ventaja competitiva de Uber es la innovación; sin embargo, debe integrar como ventaja competitiva la alta fidelización de clientes y la disponibilidad de sus servicios.
- Los objetivos estratégicos planteados de sostenibilidad y crecimiento permitirán encaminar a Uber Perú, manteniendo una ventaja competitiva frente a sus competidores que están ingresando al mercado peruano.
- La estrategia de incrementar la demanda de pasajeros para aumentar el ingreso promedio por hora mediante la mejora de servicio y gestión de beneficios ayudará a tener conductores satisfechos, y garantizará la disponibilidad del servicio.
- De la información obtenida de las encuestas se resalta la oportunidad de atender nuevos nichos de mercado, en tal sentido nace Uber Free.
- Los planes funcionales que buscan lograr los objetivos estratégicos planteados requieren una presupuesto de S/ 2,74 millones, lo que permitirá que Uber pueda generar ingresos adicionales en Perú.

2. Recomendaciones

- Para que Uber Perú pueda lograr sostenibilidad en el tiempo, manteniendo sus niveles de eficiencia y crecimiento, se propone aplicar el planeamiento estratégico desarrollado en la presente tesis. La aplicación es de manera integral pues los planes funcionales están relacionados entre sí y generan sinergia para alcanzar los objetivos estratégicos planteados.
- De llevarse a cabo este plan estratégico en otros países deben tomarse en cuenta las diferencias culturales.
- Como cada vez existe mayor competencia, Uber debe mantener constante conexión con sus conductores y pasajeros para identificar nuevas formas de fidelizarlos.
- Para seguir creciendo en el mercado Uber debe innovar constantemente e invertir en nuevas formas novedosas de conectar conductores y pasajeros, como la propuesta de Uber Free.

Bibliografía

- Alexander Osterwalder, Y. P. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Spain: Grupo Planeta.
- Arimany, L. (2010). “La Cadena de Valor”. En: *luisarimany.com*. [En línea]. Noviembre de 2010. Fecha de consulta: 17/04/2018. Disponible en: <<https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>>.
- Barney, J., y Hesterly, W. (2005). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. London: Pearson. [En línea]. Fecha de consulta: 17/04/2018. Disponible en: <<https://books.google.com.pe/books?id=LxdoQgAACAAJ&dq=Strategic+Management+and+Competitive+Advantage:+Concepts+2005&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjI26uilLbbAhXBxFkKHWEkAMQQ6AEIKDAA>>.
- Bloomberg. (2016). “Experto en valoración dice que Uber sólo vale US\$28.000 millones”. En: *elespectador.com*. [En línea]. 17 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 17/04/2018. Disponible en: <www.elespectador.com/jsroll_view_entity/node/649655/full/p649735shown>.
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Diez, S. (2015). “La economía colaborativa, un nuevo modelo de consumo que requiere atención de la política económica”. Trabajo para obtener el grado en Administración y Dirección de Empresas. Valladolid: Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. [PDF]. Fecha de consulta: 17/04/2018. Disponible en: <<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/15665/1/TFG-E-141.pdf>>.
- Manangi, S. (1 de agosto de 2017). Linked in. Recuperado el 05 de 12 de 2018, de <https://www.linkedin.com/pulse/ubers-global-expansion-strategy-think-local-expand-work-manangi>.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Argentina: Ediciones Gránica S.A.
- EFE. (2018). “La política exterior de EE.UU. para 2018”. En: *laestrella.com.pa*. [En línea]. 01 de enero de 2018. Fecha de consulta: 10/04/2018. Disponible en: <<http://laestrella.com.pa/internacional/america/politica-exterior-eeuu-para-2018/24040999>>.
- Ferreiro, A. (2015). “La economía colaborativa ha creado 17 empresas multimillonarias”. En: *marketing4ecommerce.net*. [En línea]. 02 de noviembre de 2015. Fecha de consulta: 04/05/2017. Disponible en: <<https://marketing4ecommerce.net/la-economia-colaborativa-ha-creado-17-empresas-multimillonarias/>>.

- García, A. (2013). *Estrategias empresariales: Una visión holística*. Colombia: Bilineata Publishing.
- Garrigasait, M. (2017). “Uber publica por primera vez sus números... y pierde más de 200 millones al mes”. En: *investorsconundrum.com*. [En línea]. 16 de abril de 2017. Fecha de consulta: 29/04/2018. Disponible en: <<http://investorsconundrum.com/2017/04/16/8594/>>.
- Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Hitt, M. (2015). *Administración Estratégica*. Décima primera edición. México D. F: Cengage Learning.
- Hook, L. (2017). “New Uber COO wants more strategy and less controversy”. En: *ft.com*. [En línea]. 20 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 17/04/2018. Disponible en: <<https://www.ft.com/content/46f68336-e5f3-11e7-8b99-0191e45377ec>>.
- Javier. (s.f.). “Telefonía y proveedores de Internet en Perú”. En: *expat.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/05/2018. Disponible en: <<http://www.expat.com/es/guia/america-del-sur/peru/13738-telefon-a-y-proveedores-de-internet-en-per.html>>.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2013). *Generación de modelos de negocio*. España: Grupo Planeta.
- Pérez, J. (2017). “Especial | Uber: La polémica empresa que revolucionó la forma de solicitar un servicio de taxi”. En: *globovision.com*. [En línea]. 03 de junio de 2017. Fecha de consulta: 25/04/2018. Disponible en: <<http://globovision.com/article/especial-uber-la-empresa-que-revoluciono-la-forma-en-solicitar-un-servicio-de-taxi>>.
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria S.A. [En línea]. Fecha de consulta: 17/04/2018. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=wV4JDAAAQBAJ&dq=La+Ventaja+Competitiva+2015&source=gbs_navlinks_s>.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Ramonet, I. (2016). “Las diez claves que explican el nuevo Sistema Mundial”. En: *otramirada.pe*. [En línea]. 24 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 01/05/2018. Disponible en: <<http://www.otramirada.pe/las-diez-claves-que-explican-el-nuevo-sistema-mundial>>.
- Redacción EC. (2017a). “Uber crece, pero también está perdiendo dinero”. En: *elcomercio.com*. [En línea]. 29 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 22/04/2018.

Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/mundo/uber-crece-perdiendo-dinero-noticia-485166>>.

Redacción EC. (2017b). “Estas son las aplicaciones de taxi más utilizadas en Lima [FOTOS]”. En: [comercio.com.pe](https://elcomercio.pe). [En línea]. 17 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 17/04/2018. Disponible en <https://elcomercio.pe/economia/peru/son-aplicaciones-taxi-utilizadas-lima-noticia-450987?foto=2>

Redacción Gestión. (2016). “¿Cómo funciona el negocio de las empresas de taxi que operan con aplicaciones en Lima?”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 29 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 17/04/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/empresas/funciona-negocio-empresas-taxi-operan-aplicaciones-lima-113748>>.

Redacción Gestión. (2017). “Crisis Política: ¿Qué impacto tendrá en la economía para el 2018?”. En: *gestion.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/04/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/economia/crisis-politica-impacto-economia-2018-223528>>.

Torralba, P. (2017). *Análisis PESTEL: Trabajar con la Herramienta de análisis Estratégico PESTEL te permitirá anticipar mejor el futuro contexto en el que se moverá tu empresa*. En: *books.google.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 17/04/2018. Disponible en: <https://books.google.com.pe/books?id=5YduswEACAAJ&dq=PESTEL&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwiqr_Cgy7_bAhVN6lMKHQzMARUQ6AEITjAG>.

Anexos

Anexo 1. Encuesta para los pasajeros

ENCUESTA A USUARIOS QUE UTILIZAN SERVICIO DE TAXI																																																	
Objetivo:																																																	
Identificar los aspectos que más valoran los usuarios (pasajeros) que utilizan la plataforma Uber.																																																	
Qué aspectos de la competencia valoran los usuarios (pasajeros) que Uber no tiene																																																	
Qué servicios adicionales desearías que tenga Uber																																																	
Pinte la alternativa seleccionada	Edad		Sexo																																														
<p>1.- ¿Qué tipo de servicio de taxi utiliza con mayor frecuencia?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Taxi libre calle</td> <td style="width: 15%;">Uber</td> <td style="width: 15%;">Easy Taxi</td> <td style="width: 15%;">Cabify</td> <td style="width: 15%;">Taxi Vip</td> <td style="width: 20%;">Otro, detalle : _____</td> </tr> </table> <p style="color: red; text-align: center;">Si la respuesta es Taxi libre calle pase a la pregunta 9, de lo contrario continúe en la pregunta 2</p> <p>2.- ¿Cuánto tiempo esperas para conseguir el servicio de taxi?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Horas punta</td> <td style="width: 15%;">(-) 5 min.</td> <td style="width: 15%;">(+)5 min.</td> <td style="width: 15%;">(+) 10 min.</td> <td style="width: 15%;"></td> </tr> <tr> <td>Horas normales</td> <td>(-) 5 min.</td> <td>(+)5 min.</td> <td>(+) 10 min.</td> <td></td> </tr> </table> <p>3.- ¿Qué atributos valoras de la empresa de taxi que utilizas? (seleccione máximo 3 opciones)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Bajo Costo</td> <td style="width: 15%;">Seguridad</td> <td style="width: 15%;">Comodidad</td> <td style="width: 15%;">Disp. Inmediata</td> <td style="width: 15%;">Limpieza</td> </tr> <tr> <td>Estatus</td> <td>Evita tráfico</td> <td>Viaje placentero</td> <td>Manejo responsable</td> <td>Elijo música</td> </tr> </table> <p>Otro, detalle: _____</p> <p>4.- ¿Cómo califica la atención que brindan los conductores del servicio?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Excelente</td> <td style="width: 15%;">Buena</td> <td style="width: 15%;">Regular</td> <td style="width: 15%;">Mala</td> <td style="width: 15%;">Muy mala</td> </tr> </table> <p>5.- ¿Que tan fácil es el uso del aplicativo de taxi?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Muy fácil</td> <td style="width: 15%;">Fácil</td> <td style="width: 15%;">Difícil</td> <td style="width: 15%;">Muy difícil</td> <td style="width: 15%;">No aplica</td> </tr> </table> <p>6.- ¿Cuales son las razones para solicitar el servicio de movilidad?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">Ir al trabajo</td> <td style="width: 15%;">Eludir el tráfico</td> <td style="width: 15%;">Esparcimiento</td> <td style="width: 15%;">Solo distancias cortas</td> <td style="width: 15%;">Solo distancias largas</td> </tr> </table> <p>Otro, detalle: _____</p> <p>8 ¿Qué recomendaría a la empresa de la aplicación del taxi cuyo servicio utiliza?</p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div> <p style="text-align: right; color: red;">Fin</p> <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <p style="color: red; text-align: center;">A partir de aquí Las preguntas son para los que utilizan taxi de la calle</p> <p>9. ¿Conoce el servicio de taxi Uber? <table border="1" style="display: inline-table; width: 80px;"><tr><td style="width: 40px;">Si</td><td style="width: 40px;">no</td></tr></table></p> <p>10.- ¿Considerarías usar el teléfono inteligente para encontrar un servicio de taxi cercano? <table border="1" style="display: inline-table; width: 80px;"><tr><td style="width: 40px;">Si</td><td style="width: 40px;">no</td></tr></table></p> <p>11.- Comente las razones por las que no utiliza el aplicativo de Uber</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>					Taxi libre calle	Uber	Easy Taxi	Cabify	Taxi Vip	Otro, detalle : _____	Horas punta	(-) 5 min.	(+)5 min.	(+) 10 min.		Horas normales	(-) 5 min.	(+)5 min.	(+) 10 min.		Bajo Costo	Seguridad	Comodidad	Disp. Inmediata	Limpieza	Estatus	Evita tráfico	Viaje placentero	Manejo responsable	Elijo música	Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy mala	Muy fácil	Fácil	Difícil	Muy difícil	No aplica	Ir al trabajo	Eludir el tráfico	Esparcimiento	Solo distancias cortas	Solo distancias largas	Si	no	Si	no
Taxi libre calle	Uber	Easy Taxi	Cabify	Taxi Vip	Otro, detalle : _____																																												
Horas punta	(-) 5 min.	(+)5 min.	(+) 10 min.																																														
Horas normales	(-) 5 min.	(+)5 min.	(+) 10 min.																																														
Bajo Costo	Seguridad	Comodidad	Disp. Inmediata	Limpieza																																													
Estatus	Evita tráfico	Viaje placentero	Manejo responsable	Elijo música																																													
Excelente	Buena	Regular	Mala	Muy mala																																													
Muy fácil	Fácil	Difícil	Muy difícil	No aplica																																													
Ir al trabajo	Eludir el tráfico	Esparcimiento	Solo distancias cortas	Solo distancias largas																																													
Si	no																																																
Si	no																																																

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 2. Encuesta para los conductores

ENCUESTA A CONDUCTORES QUE UTILIZAN APLICATIVO PARA PRESTAR SERVICIO DE TAXI				
Objetivo: Identificar qué aspectos de Uber son valorados por los conductores Identificar los aspectos negativos que los conductores encuentran en Uber Identificar las expectativas que tienen los conductores de Uber Identificar el perfil de los conductores Recabar información para estimar los ingresos de Uber				
Pinte la alternativa seleccionada	Edad		Sexo	
1.- Seleccione el aplicativo móvil que con mayor frecuencia utiliza para prestar el servicio de taxi. Puede seleccionar más de uno				
Taxi Vip	Uber	Easy Taxi	Cabify	Otro detalle:
2.- Si escogió más de una empresa de taxi, mencione a su criterio, cuál es la mejor... ¿Por qué?				Todas las preguntas siguientes serán de este aplicativo
3.- ¿Qué atributos valora de la aplicación de taxi que utiliza?				
Facilidad para conseguir clientes	Seguridad	Ahorro de combustible	Guía para llegar al destino	Otros, detalle:
4.- ¿Qué aspectos negativos encuentra en el aplicativo de taxi que utiliza?				
5.- ¿Qué recomendaría o qué expectativa tiene de la aplicación del taxi que utiliza?				
6.- En promedio, ¿cuánto tiempo espera para conseguir una solicitud de movilidad?				
(-) 5 min.	(-)10 min.	(-) 15 min.	(+) 15 min.	
7.- ¿Qué tan fácil es el uso del aplicativo de la empresa de taxistas?				
Muy fácil	Fácil	Difícil	Muy difícil	No aplica
8.- ¿Cuál es su nivel educativo?				
Primaria	Secundaria	Técnica	Universitaria	
9.- ¿Cuál es su principal fuente de ingreso?				
Servicio de taxi	Otro detalle:			
10.- ¿Qué porcentaje del pago de los usuarios es en efectivo?				
[]				
11.- ¿Quién cubre el SOAT?				
[]				
12.- En promedio, ¿cuántas horas por día trabajas?				
[]				
13.- En promedio, ¿cuánto es el ingreso promedio por día? (Descontando los gastos por combustible)				
[]				
14.- Año de la unidad vehicular:				
[]				
15.- Tipo de propiedad de la unidad vehicular				
Propio	Alquilado	Compra-venta	Otro detalle:	
16.- ¿Qué tan conforme está con el costo del aplicativo de taxi?				
Nada conforme	Poco conforme	Regular	Conforme	Muy de acuerdo
				Fin
<i>Gracias por su valioso comentario</i>				

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 3. Resultados de la encuesta aplicada solo a pasajeros

Sexo del pasajero encuestado

Variable	NRO	%
F	44	44%
M	55	56%
Total general	99	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Edad del encuestado

Variable	NRO	%
1. Hasta 30 años	24	24%
2. De 31 a 40 años	45	45%
3. De 41 a 50 años	20	20%
4. Más de 50 años	10	10%
Total general	99	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¿Qué tipo de servicio de taxi utiliza con mayor frecuencia?

Variable	NRO	NRO
Cabify	14	14%
Easy Taxi	5	5%
Taxi beat	10	10%
Taxi libre calle	25	25%
Uber	45	45%
Total general	99	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¿Cuánto tiempo esperas para conseguir el servicio de taxi?

Variable	Hora normal	Hora punta	Hora normal	Hora punta
(-) 5 min.	30	12	41%	16%
(+)5 min.	29	32	39%	43%
(+) 10 min.	15	30	20%	41%
Total general	74	74	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¿Qué atributos valoras de la empresa de taxi que utilizas? (seleccione máximo dos opciones)

Variable	NRO	%
Bajo costo	9	12%
Seguridad	31	42%
Comodidad	15	20%
Disponibilidad inmediata	10	14%
Viaje placentero	1	1%
Manejo responsable	3	4%
Limpieza	2	3%
Los vehículos son más nuevos que Uber		0%
Evita tráfico	3	4%
Total general	74	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¿Cómo califica la atención que brindan los conductores del servicio?

Variable	NRO	%
Excelente	16	16%
Buena	64	65%
Regular	14	14%
Mala	5	5%
Total general	99	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¿Qué tan fácil es el uso del aplicativo de taxi?

Variable	NRO	%
Difícil	1	1%
Fácil	59	80%
Muy fácil	14	19%
Total general	74	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¿Cuáles son las razones para solicitar el servicio de movilidad? (puede marcar 2 opciones)

Variable	NRO	%
Eludir el tráfico	18	13%
Ir al trabajo	24	17%
Esparcimiento	15	10%
Solo distancias Largas	7	5%
Seguridad	30	21%
Detalle de otros		
traslado para mi familia con seguridad	17	12%
Volver a casa	4	3%
Solo distancias cortas	4	3%
Convenio con la empresa donde laboro	6	4%
Mas barato que los demás, incluso que los de la calle	6	4%
Rapidez, seguridad y sobre todo, precios bajos	3	2%
Me recoge en mi casa, me da más comodidad	3	2%
Por la hora, principalmente en las noches, es un taxi más seguro	3	2%
Blanco	4	
Total general	144	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¿Qué recomendaría a la empresa de la aplicación del taxi que presta el servicio?

Variables	NRO	%
Reducir precios	28	20%
Que cobren tarifa inicial	10	7%
Estabilidad operativa	3	2%
Mejorar distribución de movilidades	5	4%
Reducir precios en distancias cortas	25	18%
Llegar a zonas alejadas	10	7%
Promociones y descuentos	15	11%
Servicios con precios más bajos	16	12%
Mejorar amabilidad	15	11%
Cobra más por demora, cobra menos por espera	1	1%
Mejorar condiciones del vehículo	1	1%
No cancelar servicios - madrugada	1	1%
Mejorar experiencia del conductor	8	6%
Total general	138	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¿Conoce el servicio de taxi Uber?

Variables	NRO	%
No	8	32%
Si	17	68%
Total general	25	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 4. Resultados de la encuesta aplicada solo a aquellos que utilizan el servicio tradicional

¿Considerarías usar el teléfono inteligente para encontrar un servicio de taxi cercano?

Variables	NRO	%
No	3	12%
Si	22	88%
Total general	25	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Comente las razones de por qué no utiliza un aplicativo Uber

Variable	NRO	%
Muy caro	23	92%
Mala experiencia	1	4%
No tiene tarifa inicial	0	0%
Mucha variación en precios	1	4%
Total general	25	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 5. Resultados de la encuesta aplicada solo a conductores de taxi

Encuesta por sexo del conductor

Variable	NRO	%
F	0	0%
M	40	100%
Total general	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Edad del encuestado

Variable	NRO	%
1. Hasta 30 años	10	25%
2. De 31 a 40 años	13	33%
3. De 41 a 50 años	15	38%
4. Más de 50 años	2	5%
Total general	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Seleccione el aplicativo móvil que con mayor frecuencia utiliza para prestar el servicio de taxi. Puede seleccionar más de uno

Variable	NRO	%
Taxi Beat	16	17%
Uber	38	41%
Easy Taxi	11	12%
Cabify	22	24%
Otro detalle	5	5%
Total general	92	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Si escogió más de una empresa de taxi, mencione a su criterio cuál es la mejor

Variable	Cobertura	Precio	Comisión paga	Seguridad	otros/blanco	NRO
Taxi Beat	1		13		2	16
Uber	18	5		14	1	38
Easy Taxi	2	5	2	2		11
Cabify	5	8	1	8		22
Otro detalle						0
Total general	26	18	16	24	3	87

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¿Qué atributos valora en la aplicación de taxi que utiliza?

Variable	NRO	%
Facilidad para conseguir clientes	15	38%
Seguridad	15	38%
Ahorro de combustible	5	13%
Guía para llegar al destino		0%
Otros, detalle	5	13%
Total general	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¿Qué aspectos negativos encuentras en el aplicativo de taxi que utiliza?

Variable	NRO	%
Interacción digital (fría)	5	13%
No existe dependencia de trabajo	10	25%
Mucha comisión	20	50%
Otros	5	13%
Total general	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018. Fuente: Elaboración propia, 2018.

Qué recomendaría /o expectativa tiene de la aplicación de taxi en la cual presta el servicio?

Variable	NRO	%
Reducir su comisión	6	15%
Generar mayor demanda del servicio	14	35%
Mayo beneficios para los conductores	10	25%
Otros	10	25%
Total general	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En promedio ¿cuánto tiempo espera para conseguir una solicitud de movilidad?

Variable	NRO	%
(-) 10 min.	2	5%
(-)20 min.	3	8%
(-) 30 min.	14	35%
(+) 30 min.	21	53%
Total general	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¿Qué tan fácil es el uso del aplicativo de la empresa de taxistas?

Variable	NRO	%
Muy fácil	30	75%
Fácil	10	25%
Diffcil	0	0%
Muy difícil	0	0%
No aplica	0	0%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Porcentaje de ingresos que le corresponden a la empresa de taxi

Variable	NRO	%
Primaria	0	0%
Secundaria	24	60%
Superior no universitaria	15	38%
Universitaria	1	3%
Total general	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¿Cuál es su principal fuente de ingreso?

Variable	NRO	%
Servicio de taxi	18	45%
Dependiente sector público	8	20%
Dependiente sector privado	6	15%
Trabajador independiente	8	20%
Total general	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¿Qué porcentaje del pago de los usuarios es en efectivo?

Variable	NRO	%
Efectivo	30	75%
Tarjeta	10	25%
Total general	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¿Quién cubre el SOAT?

Variable	NRO	%
Conductor	37	93%
APP	0	0%
Otros (dueño)	3	8%
Total general	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En promedio, ¿cuántas horas por día trabajas?

Variable	NRO	%
Hasta 4 horas	2	5%
De 4 a 6 horas	9	23%
De 6 a 8 horas	11	28%
De 8 a 12 horas	15	38%
Más de 12 horas	5	13%
Total general	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¿Cuánto es el ingreso promedio por día?

Variable	NRO	%
Hasta S/50	2	5%
S/50 a S/80	8	20%
S/80 a S/120	10	25%
S/120 a más	20	50%
Total general	40	100%

Nota: descontando los gastos por combustible.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Año de la unidad vehicular

Variable	NRO	%
Menos de 5 año de antigüedad	17	38%
De 5 a 10 año	15	43%
Más de 10 años	8	20%
Total general	40	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Notas biográficas

Ricardo Mestanza Ríos

Nació en Iquitos, Maynas, Loreto. Es Bachiller en Estadística e Informática por la Universidad Nacional Agraria de la Molina, con estudios en Gestión Integral de Riesgos Financieros. Cuenta con más de nueve años de experiencia laborando en Mi Banco, banco de la microempresa. Actualmente se desempeña como Gerente de Seguimiento de Admisión y Portafolio en dicha organización.

Roger Jesús Salazar Paz

Nació en Arequipa. Es Licenciado en Ingeniería de Sistemas e Informática por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos con conocimientos en Metodologías Ágiles. Cuenta con más de 12 años de experiencia laborando en Tecnologías de Información en entidades bancarias. Actualmente se desempeña como Sub Gerente Adjunto en Infraestructura y Operaciones de TI.

Arturo Rodrigo Vásquez López

Nació en Huancayo. Es Licenciado en Economía por la Universidad Nacional del Centro del Perú, con estudios en Gestión Integral de Riesgos, y especialista en Microfinanzas. Cuenta con más de 15 años de experiencia laborando en Mi Banco, banco de la microempresa. Actualmente se desempeña como Gerente de Supervisión y Contraloría de Riesgos en dicha organización.