



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA UBER
PERÚ S. A. PARA EL PERIODO 2019– 2021”**

**Trabajo de Investigación presentado
Para optar al Grado Académico de
Magister en Administración**

Presentado por

**Ada Gisella Emilia Fantini Tello
Carlos César Octavio Granda Alva
Carlos Paul Lara Moreano**

Asesor: Profesor Jesus Tong

2018

Agradecemos a nuestro asesor, el profesor Jesús Tong, por su valiosa colaboración en la ejecución del presente trabajo de investigación

Así mismo, agradecemos a nuestras familias por el apoyo recibido durante los meses que nos tomó el desarrollo de la investigación

Resumen ejecutivo

La empresa Uber, fundada el año 2009, lidera el mercado mundial de empresas que prestan servicio de taxi por aplicativo. De entre las razones conocidas, se encuentran su expansión a nivel global, que se ha dado de forma acelerada; el hecho de tener un domicilio fiscal en los Países Bajos; y que está valorizada en 48.000 millones de dólares. Uber es una empresa tecnológica que conecta a los dos usuarios del aplicativo, que denomina usuario y socio-conductor; además, su actividad se desarrolla en el marco de la economía colaborativa. Esta perspectiva supone, ciertamente, un nuevo modo de hacer empresa. Al utilizar este modelo, se han roto esquemas y, por lo tanto, su accionar está sentando las bases para un nuevo marco legal que sirva de sustento a una nueva relación empresa- usuarios- socios conductores- sociedad. Si bien, la empresa mantiene su liderazgo recurriendo a agresivas y temerarias incursiones en nuevos mercados, y a una constante innovación tecnológica por parte de personal altamente calificado, también es cierto que la nueva tecnología se encuentra cada vez más al alcance de nuevos competidores.

Uber ingresó al mercado peruano el año 2014 y llegó a ocupar la posición de líder a nivel nacional. Actualmente, desarrolla sus actividades en las ciudades de Lima, Cusco, Arequipa, Piura y Chiclayo. Asimismo, sus más cercanos y directos competidores son Cabify, Easy Taxi, Beat y Taxi Satelital.

De otro lado, se conoce que en Perú, el mercado de teléfonos inteligentes se encuentra en expansión, lo cual favorece el uso de aplicativos, entre los cuales se encuentra el de Uber. Actualmente, Uber Perú es el líder en el país; sin embargo, mantener el liderazgo y aprovechar el crecimiento del mercado significará implementar medidas que contrarresten la acción de sus más cercanos competidores y, así, lograr mantener la fidelidad de los usuarios. Para lograrlo, cuenta con dos pilares fundamentales: la marca internacional y el talento del equipo tecnológico.

Dada esta situación, se ha elaborado el presente plan estratégico para Uber, que le permitirá lograr sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento en el periodo de estudios. De este modo, se ha realizado un análisis que abarca el entorno externo mediante la metodología PESTEL, de cual se obtiene una puntuación de 2,95 en la Matriz de evaluación de factores externos EFE. Esto significa que la respuesta de la organización a oportunidades y amenazas del entorno es adecuada debido a que se encuentra por encima del promedio de 2,5.

Previamente, se ha realizado una evaluación de la industria empleando las cinco fuerzas de Porter. A partir de la cual, se determinó el grado de atractividad en 4,3 (atractiva). De igual manera, se elaboró la Matriz de perfil competitivo, en la que se muestra el liderazgo de Uber aunque seguido muy de cerca por Easy Taxi. Así, se concluye que la rivalidad entre competidores es baja, la entrada de potenciales competidores es alta, la amenaza de productos sustitutos es baja, el poder de negociación de los proveedores es bajo y el poder de negociación de los consumidores alto.

Del análisis interno mediante la cadena de valor y la Matriz VRIO, se concluye que Uber Perú tiene como ventaja competitiva sostenible a la marca internacional y el talento del equipo tecnológico. La Matriz de evaluación de factores internos EFI da como resultado 2,85, que indica una posición interna fuerte, pero cercana al límite de 2,5. Entonces, según el análisis anterior, se concluye que, siguiendo las estrategias genéricas de Porter, es conveniente seguir la estrategia competitiva genérica tipo 3 “diferenciación”, que implica mayor calidad y beneficios para un consumidor dispuesto a pagar por ello.

Dados los resultados obtenidos, se define, como objetivo general de la empresa hacia el año 2021, incrementar la cuota de participación actual de 50% en el mercado peruano manteniendo el liderazgo en un mercado en crecimiento. Asimismo, se proyecta un incremento de las ventas al ritmo del crecimiento del mercado basado en estrategias que logren el 100% de satisfacción de los clientes por el uso del aplicativo y por el servicio de transporte. De otro lado, los objetivos estratégicos consisten en mantener la sostenibilidad, incrementar la rentabilidad y conseguir el crecimiento de la empresa.

Sobre la base del análisis de la Matriz FODA cruzado, se opta por una estrategia de crecimiento, que considera expandir las actividades de la empresa hacia una nueva ciudad al interior del país, Huancayo, así como tomar medidas de orden interno que fortalezcan la fidelización de usuarios y socios conductores. Para definir y llevar a cabo la estrategia, se cuenta con el soporte de los planes funcionales de las áreas de *Marketing*, Operaciones, Recursos Humanos, RSE y Finanzas. En cada área, se han planteado objetivos e indicadores de medición, así como los respectivos presupuestos. Además, la evaluación financiera, respalda la viabilidad de la propuesta. Finalmente, se llega a la conclusión de que la propuesta planteada cumple con el objetivo y su implementación será de beneficio para la empresa.

Índice

| | |
|---|-------------|
| Índice de tablas..... | viii |
| Índice de gráficos | ix |
| Índice de anexos | x |
| | |
| Capítulo I. Introducción | 1 |
| | |
| Capítulo II. Identificación del problema..... | 2 |
| 1. Consideraciones generales | 2 |
| 2. Descripción y perfil estratégico de la empresa..... | 3 |
| 3. Definición del problema..... | 4 |
| 4. Enfoque y descripción de la solución prevista | 4 |
| | |
| Capítulo III. Análisis externo..... | 5 |
| 1. Análisis del entorno general PESTEL..... | 5 |
| 1.1 Entorno político..... | 5 |
| 1.2 Entorno ecológico- ambiental | 6 |
| 1.3 Entorno social..... | 6 |
| 1.4 Entorno tecnológico | 7 |
| 1.5 Entorno económico..... | 7 |
| 1.6 Entorno legal | 8 |
| 2. Análisis de la industria del sector..... | 9 |
| 2.1 Tamaño de la industria | 9 |
| 2.2 Matriz de perfil competitivo..... | 12 |
| 2.3 Análisis de la industria o sector..... | 12 |
| 2.4 Grado de atractividad de la industria..... | 14 |
| 3. Matriz evaluación de factores externos EFE..... | 15 |
| 4. Conclusiones | 16 |
| | |
| Capítulo IV. Análisis interno | 17 |
| 1. Análisis de áreas funcionales AMOFHIT | 17 |
| 1.1 Administración y gerencia..... | 17 |
| 1.2 <i>Marketing</i> y ventas e investigación de mercado..... | 17 |
| 1.3 Operaciones y logística e infraestructura | 18 |

| | |
|--|-----------|
| 1.4 Finanzas y contabilidad..... | 18 |
| 1.5 Recursos humanos y cultura..... | 18 |
| 1.6 Sistema de información y comunicaciones | 19 |
| 1.7 Tecnología e investigación y desarrollo | 19 |
| 2. Evaluación de la cadena de valor | 19 |
| 3. Matriz evaluación de factores internos EFI..... | 20 |
| 4. Matriz VRIO y ventaja competitiva | 20 |
| 5. Determinación de estrategia genérica..... | 21 |
| 6. Estrategia de crecimiento | 21 |
| 7. Conclusiones | 22 |
| | |
| Capítulo V. Formulación de objetivos..... | 23 |
| 1. Análisis y propuesta de misión y visión..... | 23 |
| 2. Objetivo general | 23 |
| 3. Objetivos estratégicos (incluye financieros) | 23 |
| | |
| Capítulo VI. Generación y selección de estrategia | 25 |
| 1. Matriz FODA (cruzado) | 25 |
| 2. Alineamiento de estrategias con los objetivos..... | 26 |
| 3. Descripción de la estrategia seleccionada | 26 |
| | |
| Capítulo VII. Planes funcionales y plan de RSE | 27 |
| 1. Plan funcional de <i>marketing</i> | 28 |
| 1.1 Objetivos del Plan funcional de <i>marketing</i> | 28 |
| 1.2 Definición de estrategias | 29 |
| 1.3 Establecer plan de acción, presupuesto y responsables..... | 33 |
| 1.4 Métodos de control..... | 33 |
| 2. Plan funcional de operaciones | 34 |
| 2.1 Objetivos del plan funcional de operaciones..... | 34 |
| 2.2 Presupuesto de operaciones..... | 35 |
| 3. Plan funcional de RR. HH..... | 36 |
| 3.1 Objetivos de RR. HH..... | 36 |
| 3.2 Presupuesto de RR. HH..... | 37 |
| 4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE) | 37 |

| | | |
|---|---|-----------|
| 5. | Plan funcional de finanzas y evaluación financiera, presupuesto, análisis de flujo descontado marginal, VAN, TIR, COK | 38 |
| 5.1 | Plan funcional de finanzas..... | 38 |
| 5.2 | Evaluación financiera | 39 |
| 5.3 | Costo de oportunidad del capital | 39 |
| 5.4 | Flujo de caja de Uber Perú sin estrategia | 40 |
| 5.5 | Flujo de caja de Uber Perú con estrategia | 40 |
| 5.6 | Flujo de caja incremental de Uber Perú | 41 |
| Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia | | 42 |
| 1. | Mapa Estratégico (TIPO BSC)..... | 42 |
| 2. | Definición de iniciativas e indicadores propuestos | 42 |
| Conclusiones y recomendaciones | | 43 |
| 1. | Conclusiones | 43 |
| 2. | Recomendaciones..... | 44 |
| Bibliografía | | 45 |
| Anexos | | 48 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Evolución de la tenencia de teléfonos inteligentes | 11 |
| Tabla 2. Matriz de perfil competitivo | 12 |
| Tabla 3. Rivalidad entre competidores..... | 13 |
| Tabla 4. Entrada potencial de nuevos competidores | 13 |
| Tabla 5. Grado de atractividad de la industria | 14 |
| Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos EFE..... | 15 |
| Tabla 7. Cadena de valor..... | 19 |
| Tabla 8. Matriz evaluación de factores internos EFI | 20 |
| Tabla 9. Matriz VRIO | 21 |
| Tabla 10. Matriz de Ansoff..... | 21 |
| Tabla 11. Objetivos generales y estratégicos | 24 |
| Tabla 12. FODA (cruzado) | 25 |
| Tabla 13. Alineamiento de estrategias con objetivos..... | 26 |
| Tabla 14. Objetivos, estrategias y tareas por área funcional | 27 |
| Tabla 15. Objetivos de <i>marketing</i> | 28 |
| Tabla 16. Presupuesto de <i>marketing</i> | 33 |
| Tabla 17. Métodos de control del área de <i>Marketing</i> | 34 |
| Tabla 18. Indicadores y objetivos de operaciones..... | 34 |
| Tabla 19. Presupuesto de operaciones | 35 |
| Tabla 20. Objetivos de RR. HH. | 37 |
| Tabla 21. Presupuesto de RR. HH. | 37 |
| Tabla 22. Costo de oportunidad del capital..... | 39 |
| Tabla 23. Flujo de caja de Uber Perú proyectado sin estrategia | 40 |
| Tabla 24. Flujo de caja de Uber Perú proyectado con estrategia | 40 |
| Tabla 25. Flujo de caja de Uber Perú– nuevo mercado: Huancayo | 41 |
| Tabla 26. Flujo de caja incremental de Uber Perú | 41 |

Índice de gráficos

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Cuadro de mando integral de Uber Perú S. A. | 42 |
|---|----|

Índice de anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Ley que regula a las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial– Taxi por Aplicativo y crea el Registro Nacional | 49 |
| Anexo 2. Valores de la empresa..... | 53 |
| Anexo 3. ¿Por qué Huancayo es un mercado potencial para Uber?..... | 54 |
| Anexo 4. Lugares turísticos de Huancayo y el Valle del Mantaro..... | 55 |
| Anexo 5. Organigrama de la organización..... | 56 |
| Anexo 6. Organigrama de la organización con estrategia..... | 57 |
| Anexo 7. Cuadro de depreciación de los activos y cálculo del escudo fiscal | 58 |

Capítulo I. Introducción

Las actividades de la empresa Uber se inician el año 2009, cuando presenta una nueva propuesta que permite conectar a una persona que necesita transportarse, “usuario”, con una persona que posee el medio de transporte y puede cubrir dicha necesidad, “socio conductor”. La conexión se realiza mediante el uso de un aplicativo de Uber, que se encuentra instalado en un teléfono inteligente.

La expansión global de Uber es muy rápida y llega al Perú en el año 2014; desde entonces, se ha consolidado como una empresa pionera y líder. Con el tiempo, han ingresado nuevas empresas a este mercado que se encuentra en expansión dado el incremento del uso de teléfonos inteligentes, vehículo primordial para el uso del aplicativo.

El presente trabajo estudia y propone una estrategia a seguir en el periodo comprendido entre los años 2019 y 2021. La propuesta se basa en un análisis interno y externo que busca plantear las estrategias que permitan que la empresa consiga un crecimiento sostenible y mantenga su liderazgo aprovechando la expansión del mercado y su prestigio de marca a nivel global. También, tendrá que considerar los factores limitantes, como el fácil acceso al mercado dada las bajas barreras de ingreso y la poca fidelidad de los usuarios y socios conductores.

En el capítulo II, se describe y analiza a la empresa; asimismo, se señalan los problemas que enfrenta y se presentan algunas posibles soluciones. En el capítulo III, se realiza el análisis externo sobre la base de la metodología PESTEL; de igual manera, se analiza el sector y se concluye con la Matriz de evaluación de factores externos EFE. También, se determina el grado de atractividad de la industria y la Matriz de perfil competitivo. En el capítulo IV, se realiza el análisis interno, se analizan las áreas funcionales AMOFHIT, se evalúa la cadena de valor, se presenta la Matriz de factores internos EFI y se obtienen las ventajas competitivas mediante la Matriz VRIO. En el capítulo V, se presenta la propuesta de misión y visión para Uber y se plantean los objetivos estratégicos. En el capítulo VI, se presenta la Matriz FODA (cruzado) y se establece la estrategia a seguir. En el capítulo VII, se presentan los planes funcionales por área señalando los objetivos, estrategias y tareas por cada área. El plan de finanza evalúa, finalmente, la viabilidad de la propuesta. En el capítulo VIII, se presenta el mapa estratégico. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo II. Identificación del problema

En el presente capítulo, se aborda el tema de transporte colaborativo en el marco de la economía colaborativa. Así, se describe la actividad de la empresa Uber, que ocupa la posición de liderazgo a nivel internacional. También, se describe y analiza a la empresa Uber Perú S. A., materia del presente estudio. Finalmente, se señalan los problemas que enfrenta la empresa, priorizándolos, y se presentan algunas soluciones posibles.

1. Consideraciones generales

Uber se funda en EE.UU., en el año 2009, da inicio a sus actividades en San Francisco y Silicon Valley y se expande rápidamente alrededor del mundo. La actividad de esta empresa de tecnología o de plataforma se desarrolla dentro de una nueva modalidad de hacer negocios denominada “economía colaborativa”, que se realiza mediante el uso de una plataforma virtual y la ejecución de una aplicación en un teléfono inteligente. Este último permite conectar a dos usuarios denominados por Uber como “usuario”, que se refiere al pasajero, y “socio conductor”, que se refiere al conductor de la unidad.

La aparición de esta nueva modalidad de servicio de transporte rompió con los esquemas existentes y dio pie a posiciones a favor y en contra. De un lado, los usuarios encontraron ventajas en el servicio respecto a la fiabilidad y calidad de las unidades de transporte, la conservación y aseo, la calidad del transporte más rápido y oportuno, así como conocer por anticipado quién es el conductor del vehículo. Como desventaja, se menciona la forma de fijar los precios conocida como “precios dinámicos”, en los que se modifica (multiplica) el valor de la tarifa regular según las condiciones adversas del tiempo, tráfico o, en ocasiones, de alta demanda. De otro lado, los socios conductores encontraron ventajas como conseguir pasajeros con rapidez, evitar los tiempos muertos sin servicios y tener una fuente de trabajo sin necesidad de ser taxista tradicional con estudios previos de rutas y calles gracias a que la aplicación le permite una movilización sencilla a través de la ciudad. Una desventaja para ellos puede considerarse la alta comisión que deben pagar por usar el aplicativo.

Desde el punto de vista de la sociedad, el cuestionamiento principal sobre Uber es la ilegalidad y la informalidad en la que actuaría. Existe un vacío legal por tratarse de una nueva modalidad de actividad económica. El marco legal se genera conforme las empresas de taxi por aplicativo se establecen y operan en determinado país o localidad y depende de las decisiones y acciones que

tomen las autoridades. Otra dura crítica es que los socios conductores no son profesionales, sino particulares sin la capacitación y experiencia que implica la categoría “profesional”

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Uber se establece en Lima con el nombre de Uber Perú en marzo de 2014. Actualmente, opera en las ciudades de Lima, Chiclayo, Piura, Arequipa y Cusco. Además, los servicios que brinda Uber son Uber X, Uber Pool, Uber Van, Uber Black y Uber Eats.

Según las declaraciones de Ricardo Correa (Inga 2017), gerente general de Uber, el principal objetivo de Uber Perú es llevar un servicio seguro y cómodo a un precio accesible a todo el país a través de los socios conductores a quienes se brinda una alternativa flexible de ingresos. Para ello, considera es necesario remover barreras.

Con el propósito de obtener la preferencia de los usuarios y socios conductores, la empresa tuvo que adaptarse a las necesidades del mercado, de modo que Lima se convierte en la primera ciudad de la región donde se implementa el pago en efectivo. En cuanto a la tecnología, se implementó el uso de algoritmos para mejorar la experiencia del cliente. Así, el usuario puede compartir sus viajes con otros usuarios, los socios conductores reciben soporte continuo y las alertas son atendidas con un tiempo de respuesta menor a dos horas. Además, la tarifa se calcula sobre la base de la distancia y el tiempo según la ruta a seguir, y el precio se señala por adelantado. Esa estructura cambia algo cuando es hora pico y funciona la tarifa dinámica según la demanda. Cabe señalar que la acogida de los socios conductores fue sorprendente, sobre todo en Cusco, donde ya se conocía a Uber y se sabía de la oportunidad que tendrían para captar usuarios turistas de todo el mundo. En cuanto a los precios, el enfoque es muy local.

Debe enfatizarse el hecho de que Uber no es una empresa de taxi, sino una firma tecnológica que conecta a un usuario con un socio conductor. Correa también afirma que el 70% de los ingresos se quedan en el Perú, lo cual es cuestionable, ya que no se sabe si se refiere a ingresos brutos o netos, es decir, al total de la tarifa o solo a la comisión que percibe Uber. Indecopi indicó el 15 de agosto de 2017 (RPP Noticias 2017) que Uber Perú afirma que el responsable del aplicativo es Uber Holanda. En un comunicado, Uber Perú señala que no administra la aplicación y que solo brinda soporte administrativo, logístico, de *marketing* y publicidad.

3. Definición del problema

En un entorno donde el uso de teléfonos inteligentes y las transacciones mediante aplicativo son cada vez mayores, se proyecta una tendencia creciente para el mercado de taxis por aplicativo. El problema que enfrenta Uber Perú S. A. para el periodo de estudios es mantener el liderazgo en un mercado donde las condiciones de competencia son muy similares y es poca la diferenciación. Para lograrlo, debe conseguir un crecimiento sostenible basado en la fidelidad de los socios conductores y de los usuarios, la calidad de los procesos y los recursos humanos y tecnológicos y expandiendo sus actividades hacia un nuevo mercado.

Sobre la fidelidad de los socios conductores y de los usuarios, encontramos que dada la similitud del servicio prestado por las empresas competidoras en este mercado, los socios conductores generalmente trabajan con más de una aplicación y los usuarios pasan con relativa facilidad a la aplicación que le ofrezca una mejor alternativa.

En cuanto a la calidad de los procesos y los recursos humanos y tecnológicos, es necesario realizar mejoras orientadas hacia el aplicativo, el proceso de selección de los socios conductores, la inclusión de mayor valor agregado al servicio, la atención al cliente y al sistema de pago al socio conductor.

La expansión de actividades hacia un nuevo mercado le permitiría ampliar el posicionamiento de la marca Uber y mantenerse como la empresa que cuenta con más filiales a nivel nacional.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

La solución prevista consiste en desarrollar un plan estratégico para la empresa, elaborado como resultado del análisis de la empresa, del sector de taxis por aplicativo y del entorno en que la empresa desarrolla sus actividades. De este modo, las medidas que se deriven del plan estratégico se darán con el fin de que la empresa logre sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento durante el periodo de estudios. Cada uno de estos logros deben conseguirse mientras la empresa mantiene su liderazgo en el rubro a nivel nacional, incrementa su participación en el mercado y logra un aumento de ingresos y utilidades.

Capítulo III. Análisis externo

En el presente capítulo, se realiza el análisis del entorno político, ecológico, social, tecnológico, económico y legal que será de utilidad para relevar la respuesta de la empresa ante la influencia de los factores externos. También, es tema de este capítulo el análisis de la industria del sector en cuanto a su tamaño y grado de atractividad para concluir con la matriz de evaluación de factores externos EFE, la que pondrá en relevancia las oportunidades y amenazas que afectan directamente a la empresa.

1. Análisis del entorno general PESTEL

En esta sección, se analizarán los factores externos que podrían impactar en las actividades de la empresa durante el periodo de estudio. El principal objetivo es de identificar las amenazas y oportunidades a tomarse en cuenta en la elaboración del planeamiento estratégico.

1.1 Entorno político

El año 2021 serán las elecciones presidenciales y, de mantenerse la tendencia de los últimos gobiernos, en cuanto a políticas socio-económicas, no se esperan cambios radicales de parte de un nuevo gobierno. Esto permitiría estabilidad jurídica y económica para las empresas, tanto locales como extranjeras, que operan en el país, incluyendo a Uber. Actualmente, los problemas más fuertes que enfrenta el gobierno son la corrupción y la inseguridad ciudadana. Las medidas para combatirlas son -a corto, mediano y largo plazo- involucrar reformas a nivel judicial y político.

En cuanto a los gobiernos locales, en enero de 2019, se tendrán nuevas autoridades en municipios y regiones. Los nuevos funcionarios podrían implementar nuevas normas y ordenanzas para el rubro de transporte por aplicativo, aunque, en las campañas electorales, no se ha mencionado este tema. Se puede concluir que la estabilidad, en cuanto a las políticas socio-económicas, significa una oportunidad para que Uber mantenga su confianza en el sistema y continúe operando en el país.

1.2 Entorno ecológico- ambiental

En cuanto a la conservación del ambiente, Uber solo acepta unidades móviles que no sean más antiguas que el 2008. También, busca unidades que se encuentren en óptimas condiciones técnicas, lo que conlleva a que la contaminación del ambiente sea la menor posible. Según las declaraciones de Ricardo Correa, gerente de Uber Perú, el 20% de los viajes a través de su plataforma son por Uber Pool, lo que contribuye a una disminución del uso de unidades y, por lo tanto, de combustible. Asimismo, contribuye a un menor desgaste de componentes del auto, de modo que se genera menor contaminación por hidrocarburos y por menos componentes a desechar.

1.3 Entorno social

Un factor importante de la problemática social que enfrenta el país es la inseguridad ciudadana, que se manifiesta en el incremento de los delitos. El sector transporte no es ajeno a esta realidad, que afecta tanto a socios conductores como a usuarios. Al respecto, Uber ofrece un medio de transporte más seguro al permitir que el pasajero tenga referencias acerca del conductor que lo transportará y podrá, inclusive, evaluar su servicio una vez finalizado. Así mismo, el conductor también puede evaluar al pasajero.

La falta de empleo es otro problema social por enfrentar. Al respecto, el sistema que maneja Uber significa una fuente de empleo flexible para los socios conductores, y les permite acceso a un ingreso monetario, ya sea único o adicional, al prestar el servicio de conducción a tiempo completo o parcial. Paradójicamente, el sistema ha creado inicialmente un conflicto social y laboral entre los taxistas formales y los conductores del servicio de plataforma. Los primeros argumentan que el sistema alienta la informalidad y es una competencia desleal para ellos. Sin embargo, con el paso del tiempo, muchos taxistas formales, han pasado a trabajar bajo el sistema de Uber, ya sea en paralelo o en exclusividad, al encontrar que, así, optimizan el uso de su tiempo, pues se generan menos tiempos muertos en busca de pasajeros.

Respecto a la inseguridad ciudadana, se puede concluir que este factor se constituye en una amenaza para las actividades de la empresa. Sin embargo, el impacto de Uber en el aspecto laboral debe tomarse como una oportunidad al rescatar el hecho de representar una posibilidad de trabajo exclusiva o complementaria para los socios conductores.

1.4 Entorno tecnológico

Dentro del marco de la economía colaborativa, el reciente desarrollo de la tecnología ha permitido la existencia de una nueva modalidad de hacer negocios: la empresa tecnológica o digital. Una plataforma virtual, una aplicación y un teléfono móvil son los elementos que permiten que el contacto entre los agentes participantes de esta economía colaborativa se dé. Según los entendidos en el tema, una plataforma virtual es un sistema que permite la ejecución de diversas aplicaciones bajo un mismo entorno al acceder a ellas a través de internet y una aplicación. Las aplicaciones son programas que se instalan en un dispositivo móvil, ya sea teléfono o tableta, y que se pueden integrar a las características del equipo, como cámara o sistema de posicionamiento global (GPS). Entonces, cada aplicación puede actualizarse añadiéndole nuevas características. Según cálculos efectuados por terceros, una simple aplicación puede insumir 32.000 dólares y dos meses de trabajo. Además, evidentemente, siempre se corre el riesgo de que aparezca una nueva tecnología que la vuelva obsoleta.

Con el paso del tiempo, el atraer a nuevos clientes a través de un dispositivo móvil se ha vuelto cada vez más importante. La compra e intercambio de bienes y servicios mediante el uso del móvil está desplazando a la forma tradicional de intercambio comercial. Además, el consumidor peruano gusta de la tecnología y siente que es una herramienta que le proporciona seguridad para tomar decisiones. Claro está que el desarrollo tecnológico viene abaratando costos y atrayendo a nuevos agentes.

En conclusión, el desarrollo tecnológico y de nuevos aplicativos, así como el incremento del uso de teléfonos inteligentes, constituyen oportunidades para el logro de los objetivos de la empresa. En contrapartida, la reducción del costo del aplicativo significaría una amenaza en cuanto al ingreso de nuevos agentes al mercado.

1.5 Entorno económico

Según el Marco macroeconómico multianual 2018-2021 (MEF 2018), se espera que el PBI crezca en 4% anual, durante el período 2019-2021, a través de una mayor simplificación administrativa, mejora de la calidad regulatoria, fomento del empleo formal y competitivo y una mayor inversión en infraestructura. A nivel nacional las diez regiones con mayor PBI son: Lima, Arequipa, Cuzco, Ancash, Piura, Ica, Junín, Lambayeque, Cajamarca y Puno. Se considera condiciones externas favorables.

Respecto a la política tributaria, se implementarán medidas que permitan ampliar la base tributaria. Asimismo, se trazará una nueva estrategia que permita racionalizar las exoneraciones, beneficios y tratamientos tributarios preferenciales existentes. En el caso del impuesto a la renta, se evaluarán medidas que fortalezcan la base tributaria y se introducirán disposiciones que permitan combatir esquemas o prácticas elusivas con la finalidad de alcanzar mayor neutralidad y equidad.

De otra parte, se continuará con la lucha contra la elusión y evasión fiscal internacional a fin de cumplir con el compromiso asumido como parte del Marco Inclusivo del Proyecto BEPS (*Base Erosion and Profit Shifting*) de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). Así, con este propósito, se adoptarán e implementarán los estándares mínimos de BEPS.

Según proyecciones realizadas por el BCRP hacia junio del 2018 (BCRP 2018), se espera que la inflación anual para el año 2019 sea del 2% y el tipo de cambio se mantenga estable. Asimismo, se espera estabilidad económica para el periodo que comprende los años entre 2019 y 2021, y que, por ende, la tasa de inflación anual no sobrepase el 2% y el tipo de cambio se mantenga estable.

Dado el análisis económico, se concluye que la estabilidad económica proyectada para el período en estudio representa una oportunidad para Uber y su planeamiento estratégico de sustentabilidad, rentabilidad y crecimiento. El crecimiento proyectado del PBI permitirá incrementar el consumo interno, lo que representa una oportunidad de crecimiento para Uber a nivel nacional: en las diez regiones con mayor PBI.

1.6 Entorno legal

Respecto a la situación tributaria de Uber Perú S. A, la empresa se encuentra registrada en Sunat con número de RUC 20556226764, desde enero 2016, y señala su domicilio fiscal en la avenida Santa Cruz 888, Miraflores. Según consta en la ficha de la Sunat, la empresa otorga comprobantes de pago, boletas de venta y notas de débito, lo cual denota el desempeño de una actividad formal. Asimismo, se encuentra clasificada como Actividad económica CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme) 93098, “Otras actividades de tipo servicio NCP (no clasificado previamente)” y CIU 72909, “Otras actividades de informática”.

Hasta la fecha, no existe legislación vigente que norme a las empresas que actúan en el ámbito del transporte colaborativo, lo que ha permitido que actúen con total libertad, inclusive dentro de la informalidad. Sin embargo, existe una ley recientemente aprobada, Ley que regula a las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial – Taxi por Aplicativo y crea el Registro Nacional (ver anexo 1), que se encuentra en espera de la correspondiente reglamentación. El objeto de la ley es regular a las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del Servicio de transporte especial– Taxi por aplicativo y crear un registro nacional de las referidas empresas con la finalidad de garantizar los derechos y seguridad de los usuarios.

Entonces, se concluye que el entorno legal representa una amenaza para las actividades de Uber, siempre que la normativa y legislación actual no sea clara y no se cuente con la reglamentación respectiva.

2. Análisis de la industria del sector

2.1 Tamaño de la industria

Las principales empresas en la industria del transporte por aplicativo son Uber Perú SA, Cabify, Easy Taxi, Beat, y Taxi Satelital.

- **Uber Perú S. A.**

Es la empresa líder del sector y cuenta con el soporte tecnológico de Uber a nivel global, lo que le permite contar con algoritmos que se adapten a las necesidades de usuarios y socios conductores. Por otra parte, los socios conductores son seleccionados mediante un sencillo proceso de revisión de antecedentes; una vez inscritos, les brindan soporte continuo y se atienden las alertas en menos de dos horas. Además, el SOAT con que cuentan las unidades es el de vehículo particular. La empresa utiliza el sistema GPS para monitorear los recorridos de modo que los usuarios pueden compartir su ruta, ya sea con familiares o amigos en tiempo real; el usuario puede calificar al socio conductor y viceversa. También, ofrece la opción de un servicio más económico a través de Uber Pool, cuyo servicio supone un viaje compartido. Finalmente, cabe señalar que la empresa publicita su servicio por redes sociales y medios de prensa radial, escrita y televisiva.

- **Cabify**

La empresa exige a sus choferes pasar una serie de pruebas, contar con el SOAT de taxi o particular, no tener antecedentes policiales, penales ni judiciales y contar con un buen récord de manejo. Por otro lado, aproximadamente el 60% de las unidades están inscritas en Setame o Setaca. Además, sin ser una condición indispensable, Cabify mantiene una alianza estratégica con La Positiva vida y ha desarrollado una propuesta complementaria al SOAT con el fin de brindar mayor seguridad a conductores y pasajeros, además de poner en práctica una agresiva política de crecimiento de unidades. Finalmente, se sabe que no publicitan en medios masivos ni redes sociales.

- **Easy taxi**

El proceso de reclutamiento de conductores está a cargo de una empresa especializada en procesos de selección y, luego, son capacitados. Su estrategia se enfoca en el precio y propone tarifas bajas con su nueva opción *Easy Economy*, 15 a 25% menor a la tarifa regular; el propósito es duplicar el número de viajes en el lapso de un año. De otro lado, su relación con los conductores se haría más sólida en la medida que hagan más viajes y que la comisión sea baja, 18%. Además, su tiempo de respuesta ante incidentes es de 48 horas. Con el fin de captar más conductores, abrirán dos oficinas más. A fines del año 2018, lanzarán su servicio de mototaxis *EasyKar*. Finalmente, realiza publicidad en redes sociales como Facebook y Twitter, y por televisión.

- **Beat**

La empresa originalmente denominada como Taxi Beat, fue adquirida por Uber Perú S. A. y la estrategia ha sido no absorberla, sino mantenerla como una empresa competidora. Además, no publicitan en redes sociales u otros medios masivos.

- **Taxi Satelital**

Además de brindar servicio mediante el contacto telefónico, ha dado inicio al servicio por aplicativo y cobra una tarifa fija de 20 soles diarios al conductor. Esto representa una opción más conveniente que la comisión del 25% por viaje realizado que cobra Uber. Además, existe el servicio Taxi Elite, cuyo costo es 20% mayor al servicio regular, y está dirigido al usuario que

solicita una unidad sin logos de taxi y con chofer uniformado. Finalmente, no publicita su servicio por redes sociales u otros medios masivos.

Nota: según los expertos, no existe diferencia de cobertura entre SOAT particular y profesional, solo el costo por el mayor índice de siniestralidad S/120 versus S/ 200.

Actualmente, no existen estadísticas oficiales acerca del tamaño del mercado; la ley recientemente aprobada (ver anexo1) ordena la creación del Registro Nacional de Taxi por Aplicativo, que permitirá tener información exacta al respecto. Sin embargo, existen informes referenciales, pues, según el diario La República (2017), hacia el año 2016, se registraban 7 a 8 empresas de taxis por aplicativo en Lima. Este conjunto de empresas generaba S/ 240 millones anuales aproximadamente realizando un millón de viajes mensuales, lo que equivaldría al 10% de los viajes pagados en Lima. Por otra parte, Quispe (2017) señaló que la modalidad del servicio mediante aplicativo representa el 60% de viajes en taxis que se realizan en la capital y que dicha modalidad gana terreno debido a que el servicio de taxi de la calle es inseguro y de mala calidad.

Este tipo de servicio resulta muy sencillo para el usuario, que cuenta con un teléfono inteligente y una aplicación. En ese sentido, es relativamente fácil conseguir un vehículo de transporte en buenas condiciones en pocos minutos, tener la posibilidad de pagar con tarjeta o con efectivo y, lo que es más importante, sentir que el servicio es más seguro. Según CPI (2017), la evolución de la tenencia de *smartphones*– teléfonos inteligentes, en el Perú urbano y en Lima metropolitana, en el periodo 2015-2017, es la siguiente:

Tabla 1. Evolución de la tenencia de teléfonos inteligentes

| Año | Crecimiento de la tenencia- Perú | Crecimiento de la tenencia- Lima |
|------|----------------------------------|----------------------------------|
| 2015 | 24,8% | 26,2% |
| 2016 | 38,6% | 45,4% |
| 2017 | 61,5% | 72,6% |

Elaboración: CPI ,2017.

Finalmente, debe indicarse que la tendencia para los años sucesivos es de crecimiento.

2.2 Matriz de perfil competitivo

El objetivo de la Matriz MPC es identificar las fortalezas y debilidades de los principales competidores de Uber Perú SA. A continuación, se presenta la matriz de perfil competitivo para las cinco empresas más relevantes del mercado.

Tabla 2. Matriz de perfil competitivo

| Factores críticos para el éxito | Pond.. | UBER | | CABIFY | | EASY TAXI | | BEAT | | TAXI SATELITAL | |
|------------------------------------|-------------|------|-------------|--------|-------------|-----------|-------------|------|-------------|----------------|-------------|
| | | Cal. | Pts. | Cal. | Pts. | Cal. | Pts. | Cal. | Pts. | Cal. | Pts. |
| Velocidad de atención | 0.17 | 4 | 0.68 | 2 | 0.34 | 3 | 0.51 | 3 | 0.51 | 1 | 0.17 |
| Selección de conductores | 0.15 | 1 | 0.15 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 1 | 0.15 | 4 | 0.60 |
| Confiabilidad de la aplicación | 0.15 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 |
| Marca internacional | 0.15 | 4 | 0.60 | 3 | 0.45 | 3 | 0.45 | 2 | 0.30 | 2 | 0.30 |
| Atención al cliente | 0.10 | 1 | 0.10 | 1 | 0.10 | 2 | 0.20 | 2 | 0.20 | 3 | 0.30 |
| Equipo de I&D | 0.10 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 1 | 0.10 |
| Talento del equipo tecnológico | 0.10 | 4 | 0.40 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 | 3 | 0.30 |
| Sistema de pago al socio conductor | 0.08 | 2 | 0.16 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 3 | 0.24 | 4 | 0.32 |
| TOTAL | 1,00 | | 3.09 | | 2.63 | | 3.00 | | 2.45 | | 2.54 |

Calificación: 4 mayor fuerza, 3 menor fuerza, 2 menor debilidad, 1 mayor debilidad

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

De la Matriz de perfil competitivo, se puede concluir que Uber, con una puntuación total ponderada de 3,09, es el competidor más fuerte, seguido de cerca por Easy Taxi, con 3,00, y en tercer lugar Cabify, con 2,63.

2.3 Análisis de la industria o sector

Sobre la base del estudio de la industria del sector, y aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se obtienen los siguientes resultados sobre el grado de competencia de la organización y las bases para la formulación de estrategias acorde con los objetivos y recursos de la empresa (David 2013) (Franco 2017).

i. Rivalidad entre competidores

Tabla 3. Rivalidad entre competidores

| Condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras | ¿Existe la condición? |
|--|-----------------------|
| Número elevado de compañías competidoras | No |
| Semejanzas en el tamaño de las compañías competidoras | Sí |
| Reducción de la demanda de los servicios de la industria | No |
| Caída de los precios de servicios de la industria | No |
| Los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad | Sí |
| Las barreras para abandonar el mercado son altas | No |
| Las barreras para entrar al mercado son bajas | Sí |
| Los costos fijos son elevados | No |
| Los rivales tienen exceso de capacidad | No |
| Los rivales venden servicios similares | Sí |
| Las fusiones son comunes en la industria | No |

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

La rivalidad entre competidores es baja. La razón es que la tecnología los pone en condiciones de competencia muy similares y la diferenciación se da en la calidad del servicio que brindan los socios conductores y en las tarifas

ii. Entrada potencial de nuevos competidores

Tabla 4. Entrada potencial de nuevos competidores

| Barreras contra el ingreso de potenciales competidores | ¿Existe la barrera? |
|---|---------------------|
| Necesidad de obtener rápidamente economías de escala | Sí |
| Necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados | Sí |
| Efecto de la experiencia en la industria | Sí |
| Fuerte lealtad por parte de los consumidores | No |
| Diferenciación del producto | No |
| Sólidas preferencias por determinadas marcas | No |
| Grandes requerimientos de capital | No |
| Carencia de canales de distribución adecuados | No |
| Políticas de regulación gubernamental | No |
| Contraataque por parte de empresas bien afianzadas | Sí |
| Potencial saturación del mercado | No |

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

La amenaza de entrada potencial de nuevos competidores **es alta**. La tecnología se encuentra cada vez más accesible y permite el ingreso de nuevos competidores. Además, las barreras de ingreso son bajas, ya que es altamente imitable.

iii. Amenaza de productos sustitutos: la amenaza del desarrollo potencial de productos sustitutos **es baja**. Tendría que desarrollarse otro elemento que desplace al aplicativo, y

que sea más barato y de mejor calidad. Por el momento, no se conoce de un sustituto tecnológico, aunque debe haber algunos en vías de desarrollo por empresas de tecnología, incluyendo a Uber.

- iv. **Poder de negociación de los proveedores:** se consideran como proveedores del servicio de transporte a los socios conductores. El poder de negociación **es bajo** debido a que actúan de manera independiente y no asociativa, y no conforman un gremio que les permita negociar comisiones.
- v. **Poder de negociación de los consumidores:** los consumidores del servicio del aplicativo, usuarios y socios conductores pueden emplear con facilidad los servicios de otro aplicativo que les sea más conveniente, ya que están informados sobre productos y precios. De otra parte, el comportamiento de los consumidores podría llevar a que la empresa baje los precios o mejore la calidad del servicio. Finalmente, su poder de negociación, por tanto, **es alto**.

2.4 Grado de atraktividad de la industria

Como resultado del análisis de la industria, se evalúa la atraktividad del sector midiéndolo en función a la valoración de cada factor.

Tabla 5. Grado de atraktividad de la industria

| Factor clave | Peso% | Nivel | Valoración: ¿el factor hace a la industria atraktivita? | Valor Ponderado |
|--|-------|-------|---|-----------------|
| Rivalidad entre competidores | 10% | Bajo | 4 | 0.4 |
| Amenaza de posibles ingresantes | 15% | Alto | 3 | 0.45 |
| Amenaza de productos sustitutos | 30% | Bajo | 5 | 1.50 |
| Poder de negociación de los proveedores | 30% | Bajo | 5 | 1.50 |
| Poder de negociación de los consumidores | 15% | Alto | 3 | 0.45 |
| Total7Promedio | 100% | | | 4.30 |

Valores: (1) Muy poco atraktivita, (2) poco atraktivita, (3) neutral, (4) atraktivita, (5) muy atraktivita.

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

El grado de atraktividad de la industria es 4,30, lo que indica que es atraktivita.

3. Matriz evaluación de factores externos EFE

La matriz EFE representa un resumen y evaluación de los puntos más relevantes del análisis PESTEL así como de las cinco fuerzas de Porter. Al calificar y ponderar las Oportunidades y Amenazas encontraremos las más influyentes. (Fred, David)

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos EFE

| Factores externos clave | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|--|-------------|--------------|----------------------|
| OPORTUNIDADES | | | |
| O1. Continuidad de las operaciones de Uber en Perú debido a la estabilidad política. | 0,05 | 4 | 0,20 |
| O2. Crecimiento del consumo interno a nivel nacional. | 0,10 | 4 | 0,40 |
| O3. Desarrollo tecnológico y de nuevos aplicativos | 0,15 | 4 | 0,60 |
| O4. Incremento del uso de teléfonos inteligentes | 0,10 | 4 | 0,40 |
| O5. Baja rivalidad entre competidores | 0,10 | 1 | 0,10 |
| O6. No existe un gremio de taxistas | 0,05 | 4 | 0,20 |
| AMENAZAS | | | |
| A1. Inseguridad ciudadana | 0,10 | 2 | 0,20 |
| A2. Reducción del costo del aplicativo | 0,10 | 2 | 0,20 |
| A3. Nueva legislación para el transporte por aplicativo | 0,10 | 2 | 0,20 |
| A4. Escasa diferenciación | 0,05 | 4 | 0,20 |
| A5. Entrada potencial de nuevos competidores | 0,05 | 3 | 0,15 |
| A6. Alto poder de negociación de los consumidores | 0,05 | 2 | 0,10 |
| Total | 1,00 | | 2,95 |

Fuente: David, 2013. Elaboración propia.

La ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria donde participa la empresa. Así, la calificación de 1 a 4 indica qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor. De este modo, se entiende que 4 es superior; 3, por encima del promedio; 2, respuesta promedio; y 1, respuesta deficiente

Además, el resultado de 2,95 significa que la respuesta de la organización a las amenazas y oportunidades existentes en su industria está por encima del promedio de 2,5. Es decir, la

organización está respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas que existen en la industria.

4. Conclusiones

Se puede concluir que, dadas las condiciones externas, la empresa viene actuando de manera adecuada y se espera que lo siga haciendo en el periodo de estudios. En especial, si se considera que se avecina la implementación de una ley que regulará el sector de taxi por aplicativo por primera vez.

Capítulo IV. Análisis interno

En el presente capítulo, se realizará el análisis de las áreas funcionales AMOFHIT y la evaluación de la cadena de valor como herramienta de gestión. Asimismo, se presentará la Matriz de evaluación de factores internos (EFI) con el propósito de señalar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como la Matriz VRIO, que determina la implicación estratégica de las actividades clave de la empresa (valor, raro, imitable, organización) y la matriz de Ansoff, que muestra la estrategia genérica que debe ser implementada.

1. Análisis de áreas funcionales AMOFHIT

1.1 Administración y gerencia

La empresa cuenta con un gerente general, que aplica las políticas ya establecidas por Uber. Además, existen responsables para las filiales de Arequipa, Cusco, Piura y Chiclayo. La dirección de la empresa ha sabido adaptar la forma de operar de una empresa global a la idiosincrasia local tomando medidas que satisfagan al usuario local. Por ejemplo, la aplicación de la norma que incluye el pago en efectivo además del pago con tarjeta.

1.2 Marketing y ventas e investigación de mercado

Las actividades de *marketing* en la empresa están focalizadas en el objetivo de posicionar a Uber, que representa una marca internacional de prestigio, como un servicio confiable, dada la alta imitabilidad del mismo. En ese sentido, se utilizan las redes sociales, como los medios televisivo y radial.

La cuota de mercado de Uber se encuentra en alrededor del 50% del transporte por aplicativo. Así, los servicios que presta la empresa están dirigidos a cuatro segmentos específicos del mercado: Uber X, la opción individual más económica; Uber Pool, que ofrece un viaje compartido y una tarifa menor; Uber Van, que ofrece un vehículo de mayor capacidad; y Uber Black, que ofrece un viaje de lujo.

1.3 Operaciones y logística e infraestructura

El servicio del aplicativo lo brinda directamente la empresa a los socios conductores y a los usuarios; además, lo hace de forma eficiente. En ese sentido, la velocidad de atención es su principal característica. No obstante, el servicio de transporte lo brinda el socio conductor.

El área operativa se encarga de la selección de socios conductores mediante un sistema muy simple de reclutamiento, de aplicar el sistema de pagos, de aplicar el protocolo de seguridad, y la atención al cliente, que sirve para detectar los reclamos de parte de los usuarios y socios conductores. En cuanto a la infraestructura, Uber cuenta con siete oficinas a nivel nacional con su respectivo equipamiento en locales que no son propios.

1.4 Finanzas y contabilidad

Dado que Uber no cotiza en bolsa, no publica sus estados financieros y, por tanto, no existe información exacta de sus ingresos y utilidades. En cuanto al pago a los socios conductores, este se encuentra bancarizado y el sistema es objeto de reclamo por parte de los mismos. Además, los precios son considerados altos por parte de los usuarios.

1.5 Recursos humanos y cultura

Los recursos humanos con que cuenta Uber Perú S. A. están compuestos por un gerente general, un responsable en cada ciudad del interior (04) y personal de apoyo en cada oficina a nivel nacional (07). El personal encargado sigue el protocolo establecido en cuanto a la selección, reclutamiento y pago a los socios conductores, y a la atención a los usuarios. Además, se percibe que su actuación está limitada, por lo que establece el protocolo, y tienen pocos grados de libertad para tomar decisiones propias con el fin de reaccionar ante situaciones críticas y singulares.

En lo referente al talento tecnológico, se cuenta con el respaldo de la tecnología de punta desarrollada por Uber aplicada por el equipo local. De otra parte, en cuanto a la cultura de la empresa, hacia el año 2015, Travis Kalanick, fundador de Uber, consideraba como una filosofía de trabajo los valores de la empresa (ver anexo 2).

1.6 Sistema de información y comunicaciones

Las diferentes áreas de ingeniería de Uber se encargan de mantener actualizado el desarrollo tecnológico. Así, se preocupan tanto del sistema de información y comunicaciones interno de la empresa, como del empleado con los socios conductores y con los usuarios.

1.7 Tecnología e investigación y desarrollo

Uber es una empresa tecnológica y tiene como uno de sus puntos fuertes la investigación y desarrollo a través de personal altamente calificado en el área de ingeniería y desarrollo de productos. Asimismo, Uber Perú S. A. es usuaria de la tecnología que la empresa emplea a nivel global.

2. Evaluación de la cadena de valor

La evaluación de la cadena de valor permite identificar fuentes de ventaja competitiva (David 2013),

Tabla 7. Cadena de valor

| Actividades que generan valor | Descripción |
|-------------------------------|--|
| Diseño del servicio | Transporte colaborativo Confiabilidad de la aplicación Rapidez y confiabilidad en el servicio Calidad del servicio: unidades limpias y cómodas Socios conductores |
| Tecnología | Uso de nueva tecnología (aplicativos, algoritmos) que mejoran el servicio |
| Operaciones | Aplicativo para teléfonos inteligentes Algoritmo para fijar los precios: tarifa regular y tarifa dinámica Algoritmo de ubicación y seguimiento de la unidad Algoritmo de información de tráfico Sistema de calificación del socio conductor y del usuario Algoritmos de seguridad |
| <i>Marketing</i> | Reconocimiento de la marca Uber Reconocer nuevas necesidades de los usuarios Uso de redes sociales, televisión, radio |
| Distribución | Teléfonos inteligentes Sistemas operativos IOS, Android |
| Servicio | Servicio de posventa: evaluación de socios conductores y usuarios |

Fuente: Elaboración propia, 2018 (sobre la base de García Vega, 2010).

3. Matriz evaluación de factores internos EFI

La Matriz EFI permite la evaluación de las fortalezas y debilidades más relevantes del análisis realizado en las áreas funcionales y en la cadena de valor. Luego, con la Matriz VRIO, se podrá obtener las ventajas competitivas. Entonces, al calificar y ponderar las fortalezas y debilidades se encontrará si la posición interna de la empresa es fuerte o débil. Según David (2013), una puntuación ponderada total muy inferior a 2,5 es característica de una organización con una gran debilidad interna, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2,5 indican una posición interna fuerte.

Tabla 8. Matriz evaluación de factores internos EFI

| Factores internos | Peso | Calificación | Ponderación |
|---------------------------------------|-------------|---------------------|--------------------|
| Fortalezas | | | |
| F1 Equipo internacional de I&D | 0,05 | 4 | 0,20 |
| F2 Marca internacional | 0,10 | 4 | 0,40 |
| F3 Velocidad de atención | 0,12 | 4 | 0,48 |
| F4 Unidades limpias y cómodas | 0,07 | 3 | 0,21 |
| F5 Talento del equipo tecnológico | 0,08 | 4 | 0,32 |
| F6 Confiabilidad de la aplicación | 0,15 | 4 | 0,60 |
| Debilidades | | | |
| D1 Selección de socios conductores | 0,07 | 1 | 0,07 |
| D2 Sistema de pago al socio conductor | 0,07 | 2 | 0,14 |
| D3 Sistema de fijación de precios | 0,07 | 1 | 0,07 |
| D4 Precios altos | 0,09 | 2 | 0,18 |
| D5 Protocolo de seguridad | 0,05 | 2 | 0,10 |
| D6 Atención al cliente (posventa) | 0,08 | 1 | 0,08 |
| Total | 1,0 | | 2,85 |

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

La puntuación de 2,85 indica una posición interna fuerte, aunque cercana al límite de 2,5.

4. Matriz VRIO y ventaja competitiva

La Matriz VRIO se empleará para determinar la implicancia competitiva de los recursos de la empresa y para identificar las ventajas o desventajas competitivas.

Tabla 9. Matriz VRIO

| Dónde poner foco | Valor | Raro | Inimitable | Organización | Implicación estratégica |
|--------------------------------|--------------|-------------|-------------------|---------------------|--------------------------------|
| Equipo internacional de I&D | SÍ | NO | NO | SÍ | PC |
| Marca internacional | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | VCS |
| Velocidad de atención | SÍ | NO | NO | SÍ | PC |
| Unidades limpias y cómodas | SÍ | NO | NO | SÍ | PC |
| Talento del equipo tecnológico | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | VCS |
| Confiabilidad de la aplicación | SÍ | NO | NO | SÍ | PC |

Abreviaturas: PC: paridad competitiva, VCS: ventaja competitiva sostenible, VCT: ventaja competitiva temporal, DC: desventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia, 2018 (sobre la base de Barney y Hersterly, 2015).

El análisis de la matriz VRIO señala que la marca internacional y el talento del equipo tecnológico son las ventajas competitivas sostenibles de Uber Perú S. A.

5. Determinación de estrategia genérica

Las ventajas competitivas que posee la empresa, la marca internacional Uber y el talento de su equipo tecnológico han permitido crear servicios considerados únicos en el mercado. Por lo tanto, la estrategia genérica que debe seguirse es la de diferenciación, para destacar el producto Uber sobre los productos similares en el mercado, entregando servicios de mayor calidad e identificando nuevas necesidades de los usuarios.

6. Estrategia de crecimiento

Tabla 10. Matriz de Ansoff

| Mercado | Producto | |
|----------------|------------------------|------------------------|
| | Actual | Nuevo |
| Actual | Penetración de mercado | Desarrollo de producto |
| Nuevo | Desarrollo de mercado | Diversificación |

Elaboración: Franco, 2017.

La estrategia de crecimiento elegida, considera ingresar a un nuevo mercado con el producto actual.

7. Conclusiones

Sobre la base del análisis realizado en el presente capítulo, se concluye que la empresa cuenta con una estructura interna suficientemente sólida, que le permite implementar una estrategia de desarrollo de mercados con el objetivo de mantener el liderazgo que ostenta en la actualidad.

Capítulo V. Formulación de objetivos

En el presente capítulo, se presenta una propuesta de misión y visión, y se plantean los objetivos estratégicos para el periodo 2019-2021.

1. Análisis y propuesta de misión y visión

La misión y visión reflejan la ideología de una empresa, así como los valores que la sostienen y los propósitos que la mueven. Así, por un lado, la misión señala la definición del negocio y cómo llegar hacia ella. Por otro lado, la visión señala dónde es que se desea estar posicionado en el futuro.

Sobre la base del estudio realizado y los valores de la empresa (ver anexo2), se ha esbozado la misión y visión para Uber Perú S. A. tal y como se señala a continuación:

- Misión: llevar transporte confiable a todas las personas del mundo, respetando el entorno y propiciando un mejor estándar de vida para la población.
- Visión: estaremos en un mundo sin problemas de tráfico donde el tiempo y las ciudades serán nuestros nuevamente y dónde cualquier cosa que tú elijas según tu estilo de vida, nosotros te la llevamos en cinco minutos de la manera más segura.

2. Objetivo general

El objetivo general de la empresa hacia el año 2021 es mantener la sostenibilidad sobre la base de la marca internacional y el talento del equipo tecnológico. Asimismo, se desea incrementar la rentabilidad logrando el 100% de satisfacción de los clientes, tanto por el uso del aplicativo, como por el uso del servicio de transporte. De igual manera, se busca crecer al ritmo del crecimiento del mercado.

3. Objetivos estratégicos (incluye financieros)

La tabla 11 muestra los objetivos estratégicos correspondientes a cada objetivo general, así como los indicadores de medición y las cifras que se proyecta alcanzar en el periodo 2019-2021 para cada uno.

Tabla 11. Objetivos generales y estratégicos

| Objetivo General | Objetivo Estratégico | Indicador de Medición | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|---|---|--------------|--------------|---------------|
| OG1. Mantener la sostenibilidad | OE1. Mantener la imagen de la marca internacional como producto confiable | Porcentaje de encuestas de atributo de marca (confiabilidad) con respuesta favorable. | 70% | 80% | 90% |
| | OE2. Lograr alta calidad operativa basada en el talento del equipo tecnológico. | Porcentaje de encuestas de calidad y satisfacción del cliente. | 70% | 80% | 90% |
| OG2. Incrementar la rentabilidad. | OE3. Lograr el cien por ciento de satisfacción de los clientes mediante la excelencia en el servicio. | Porcentaje de reclamos. | 20% | 10% | 5% |
| OG3. Conseguir el crecimiento | OE4. Incrementar las ventas en 30% anual. | Monto de venta anual. | S/.4,194,915 | S/.9,648,305 | S/.12,542,797 |

Fuente: elaboración propia.

Capítulo VI. Generación y selección de estrategia

En el presente capítulo, se desarrollan las iniciativas estratégicas sobre la base de la Matriz FODA (cruzado). Así, se optimizan la combinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Finalmente, se describe la estrategia seleccionada.

1. Matriz FODA (cruzado)

Tabla 12. FODA (cruzado)

| | Fortalezas | Debilidades |
|--|--|---|
| | 1. Equipo de I&D | 1. Selección de socios conductores |
| | 2. Marca internacional | 2. Sistema de pago al socio conductor |
| | 3. Velocidad de atención | 3. Sistema de fijación de precios |
| | 4. Unidades limpias y cómodas | 4. Precios altos |
| | 5. Talento del equipo tecnológico | 5. Protocolo de seguridad |
| | 6. Confiabilidad de la aplicación | 6. Atención al cliente (posventa) |
| Oportunidades | Estrategias FO Explotar | Estrategias DO Buscar |
| 1. Continuidad de las operaciones de Uber en Perú debido a la estabilidad política | | |
| 2. Crecimiento del consumo interno a nivel nacional. | Ingresar a un nuevo mercado regional (F2,O2) | |
| 3. Desarrollo tecnológico y de nuevos aplicativos | Mejorar el aplicativo (F5,O3) | |
| 4. Incremento del uso de teléfonos inteligentes | Incrementar los usuarios del mercado actual (F2,O4) | |
| 5. Baja rivalidad entre competidores | Incrementar el gasto en <i>marketing</i> y publicidad (F2, O5) Incrementar la calidad del servicio (F1,F2,O5) | |
| 6. No existe un gremio de taxistas | | |
| Amenazas | Estrategias FA Confrontar | Estrategias DA Evitar |
| 1. Inseguridad ciudadana | | Mejorar el proceso de selección de socios conductores (D1,A1) |
| 2. Reducción del costo del aplicativo | | |
| 3. Nueva legislación para el transporte por aplicativo | Cumplir las normas legales (F2,A3) | |
| 4. Escasa diferenciación | | |
| 5. Entrada potencial de nuevos competidores | Proporcionar un valor agregado al servicio (F1.F2,A5) | Mejorar la atención al cliente (posventa) (D6,A5) |
| 6. Alto poder de negociación de los consumidores (socios conductores y usuarios) | Destacar la confiabilidad de la aplicación (F6,A6) | Mejorar el sistema de pago al socio conductor (D2,A6) |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Tabla 13. Alineamiento de estrategias con objetivos

| Objetivos | Estrategias |
|----------------------------|--|
| Sostenibilidad del negocio | Cumplir las normas legales (FA) |
| Rentabilidad | Mejorar el proceso de selección de socios conductores (DA) Proporcionar un valor agregado al servicio (FA) Incrementar la calidad del servicio (FO) Mejorar el aplicativo (FO) Mejorar la atención al cliente (posventa) (DA) Mejorar el sistema de pago al socio conductor (DA) Destacar la confiabilidad de la aplicación (FA) |
| Crecimiento | Ingresar a un nuevo mercado regional (FO) Incrementar el gasto en <i>marketing</i> y publicidad (FO) Incrementar los usuarios del mercado actual (FO) |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Descripción de la estrategia seleccionada

La estrategia seleccionada es de crecimiento mediante el desarrollo de un nuevo mercado para el producto ya existente: contactar a usuarios y socios conductores con el fin de realizar un servicio de transporte y poner en marcha estrategias que permitan mantener el liderazgo de Uber en el mercado ya existente (Lima, Cusco, Arequipa, Piura y Chiclayo).

Con el fin de llevar a cabo dicha estrategia se ha seleccionado a la ciudad de Huancayo debido a que es la capital de la región Junín, una de las diez regiones con mayor PBI, ya que concentra cerca del 3% del PBI nominal y el 4,3% de la población nacional y se encuentra en el centro del país donde Uber aún no tiene presencia. La ciudad de Huancayo cuenta con un importante mercado potencial, ya que es una zona donde se viene extendiendo el uso de teléfonos inteligentes. En este sentido, se facilitará la descarga del aplicativo tanto a socios conductores como a usuarios. La ciudad de Huancayo cuenta con 50.455 habitantes, de los cuales 27.352 (5,39%) son usuarios de teléfonos inteligentes pertenecientes al NSE AB. Al mismo tiempo, los usuarios entre 18 y 54 años de edad son 137.386, que representan el 27,07% de la población (ver anexo 3). Entonces el mercado objetivo para el servicio que presta Uber se encuentra conformado por usuarios de teléfonos inteligentes que pertenecen a los niveles socioeconómicos AB y que tienen entre 18 y 54 años de edad. De otra parte, la ciudad de Huancayo cuenta con importantes atractivos turísticos (ver anexo) y es muy visitada, sobre todo por turistas nacionales.

Capítulo VII. Planes funcionales y plan de RSE

En este capítulo, se presentan los planes funcionales de *marketing*, operaciones, RR. HH., responsabilidad social empresarial y finanzas. Todos ellos permitirán alcanzar los objetivos propuestos llevando a cabo las estrategias planteadas.

Tabla 14. Objetivos, estrategias y tareas por área funcional

| Objetivos | OE* | Estrategias de mediano plazo | Área funcional | Tareas |
|----------------|---|--|---|--|
| Sostenibilidad | OE1 | E1. Cumplir las normas legales (FA) | <i>Marketing</i> | Difundir que Uber cumple con las normas legales |
| | | | Operaciones RRHH | Cumplir las normas |
| Rentabilidad | OE3 | E2. Mejorar el proceso de selección de socios conductores (DA) | Operaciones RRHH | Diseñar y cumplir un protocolo de selección más riguroso. |
| | OE2 | E3. Proporcionar un valor agregado al servicio (FA) | <i>Marketing</i> | Identificar un beneficio que signifique un valor agregado y difundirlo |
| | | | Operaciones | Llevarlo a la práctica |
| | OE3 | E4. Incrementar la calidad del servicio (FO) | Operaciones | Mejorar la rapidez de atención al usuario |
| | OE2 | E5. Mejorar el aplicativo (FO) | Operaciones | Diseñar mejoras en el aplicativo. |
| | | | <i>Marketing</i> | Difundir las mejoras |
| | OE3 | E6. Mejorar la atención al cliente (posventa) (DA) | <i>Marketing</i> RRHH | Diseñar las mejoras de atención al cliente. |
| | | | Operaciones RRHH | Llevar a cabo las mejoras |
| | OE3 OE4 | E7. Mejorar el sistema de pago al socio conductor (DA) | Finanzas | Mejorar la frecuencia de pagos |
| | | | <i>Marketing</i> | Labor de difusión |
| OE1 | E8. Destacar la confiabilidad de la aplicación (FA) | <i>Marketing</i> | Difundir en medios los atributos de confiabilidad de la aplicación. Publicidad en medios de prensa escrita, radial, televisiva y redes sociales | |
| Crecimiento | OE4 | E9. Ingresar a un nuevo mercado: Huancayo (FO) | <i>Marketing</i> | Investigación de mercado Definir la región. Estimación de demanda Publicidad y difusión |
| | | | Finanzas | Evaluación de proyecto. |
| | | | Operaciones | Instalación de infraestructura tecnológica. |
| | | | RRHH | Selección del personal administrativo. |
| | OE4 | E10. Incrementar gastos de <i>marketing</i> y publicidad (FO) | <i>Marketing</i> | Diseñar una campaña publicitaria |
| | | | Finanzas | Programar los pagos. |
| OE4 | E11. Incrementar los usuarios del mercado actual (FO) | <i>Marketing</i> | Diseñar y difundir una campaña publicitaria y evaluar resultados. | |

* Objetivo estratégico

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1. Plan funcional de *marketing*

El plan funcional de *marketing* sigue el lineamiento de las estrategias E1, E3, E5, E6, E7, E8, E9 y E10, provenientes del FODA cruzado. En este se plantearán las estrategias de segmentación y posicionamiento, y las tácticas para cada elemento de la mezcla de *marketing*: servicio, precio, plaza, promoción publicidad, personas, procesos, proactividad o evidencia física, y productividad y calidad. Finalmente, se presenta el presupuesto y los métodos de control.

1.1 Objetivos del Plan funcional de *marketing*

La tabla 15 presenta los objetivos del plan de *marketing* alineados con los objetivos estratégicos.

Tabla 15. Objetivos de *marketing*

| Objetivo General | OE | Estrategias de mediano plazo | Objetivos de <i>Marketing</i> | Indicador de medición | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------------|----------|--|---|---|------|------|------|
| Sostenibilidad | OE1 | E1. Cumplir las normas legales (FA) | Fortalecer la imagen de Uber como empresa confiable difundiendo que cumple con las normas legales. | Encuestas de opinión al público en general. | 100% | 100% | 100% |
| Rentabilidad | OE2 | E3. Proporcionar valor agregado al servicio (FA) | Destacar el talento tecnológico de Uber y la marca, identificando beneficios que signifiquen valor agregado al producto y difundirlo. | Encuestas a usuarios y socios conductores. | 100% | 100% | 100% |
| | OE2 | E5. Mejorar el aplicativo (FO) | Brindar mayor satisfacción al cliente haciéndole conocer los beneficios de las mejoras del aplicativo. | Usuarios que utilizan las mejoras. | 80% | 90% | 100% |
| | OE3 | E6. Mejorar la atención al cliente (posventa) (DA) | Mantener la fidelidad de usuarios y socios conductores diseñando las mejoras de atención al cliente (posventa) | Encuestas de calidad y satisfacción al cliente. | 70% | 80% | 90% |
| | OE3, OE4 | E7. Mejorar el sistema de pago al socio conductor (DA) | Mantener la fidelidad del socio conductor difundiendo las mejoras. | 1 Cantidad de socios conductores | 100% | 100% | 100% |
| | | | | 2 Cantidad de viajes realizados | 100% | 100% | 100% |
| | OE1 | E8. Destacar la confiabilidad de la aplicación (FA) | Fidelizar a socios conductores y usuarios mediante difusión de los atributos de confiabilidad de la aplicación en medios de prensa escrita, radial, televisiva y redes sociales | 1 Cantidad de socios conductores | 100% | 100% | 100% |
| 2 Cantidad de usuarios | | | | 100% | 100% | 100% | |

| Objetivo General | OE | Estrategias de mediano plazo | Objetivos de <i>Marketing</i> | Indicador de medición | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------|-----|---|---|--|------|------|------|
| Crecimiento | OE4 | E9. Ingresar a un nuevo mercado: Huancayo (FO) | Introducir la marca Uber al nuevo mercado, estimando la demanda y llevando a cabo la publicidad y difusión. | Registro de usuarios y socios conductores. | 100% | 100% | 100% |
| | OE4 | E10. Incrementar gastos de <i>marketing</i> y publicidad (FO) | Fortalecer la marca como atributo frente a los competidores. | Encuestas de recordación de marca al público en general. | 70% | 80% | 90% |
| | OE4 | E11. Incrementar los usuarios del mercado actual (FO) | Incrementar la demanda diseñando campañas de promoción y publicidad. | Volumen de ventas | 50% | 100% | 100% |

Fuente: elaboración propia 2018.

Los objetivos de *marketing* se encuentran alineados con los objetivos generales, los objetivos estratégicos y las estrategias a mediano plazo. En términos generales, el área de *marketing* dirigirá sus actividades durante el periodo 2019-2021 a fortalecer la imagen y marca de Uber, destacar el talento tecnológico, mantener la fidelidad de usuarios y socios conductores, incrementar la demanda por el servicio y a la introducción de Uber en el nuevo mercado de Huancayo. Será importante la difusión de las mejoras que se implementen en este periodo para que sean conocidas por usuarios, socios conductores y público en general a fin de que sean efectivas y conseguir así los objetivos planteados.

1.2 Definición de estrategias

- **Segmentación**

Con la finalidad de definir el mercado objetivo, se ha realizado el proceso de segmentación demográfica y conductual. Respecto a las edades, se puede concluir que los usuarios cuentan con 18 años o más años de edad, sean hombres o mujeres indistintamente, y cuentan con un nivel de ingresos medio o alto.

- **Posicionamiento**

El posicionamiento de Uber en Perú es fuerte. La empresa se posiciona como la marca líder en lo que significa confianza, rapidez y seguridad. Así, son precisamente estos los atributos que se busca reafirmar.

De acuerdo con lo anteriormente señalado, la estrategia que se debe seguir es la de líder del mercado, ya que cuenta con la mayor participación y sus esfuerzos deben dirigirse a mantener dicho estatus. Para ello, se debe optar por la estrategia de expansión de la porción de mercado y, así, expandir el mercado sin desproteger el actual (Franco 2017).

- **Mezcla de *marketing***

Con el fin de producir la respuesta esperada en el mercado objetivo, se define la siguiente mezcla de *marketing*:

i. Servicio

En cuanto al servicio, se propone trabajar en dos frentes: mercado actual y nuevo mercado. En cuanto al mercado actual (Lima, Cusco, Arequipa, Piura y Chiclayo), la propuesta consiste en mantener los servicios que brinda Uber (Uber X, Uber Pool, Uber Van y Uber Black) y mejorar la calidad del servicio, tanto de la aplicación, como de transporte. Además, se debe enfatizar los atributos de confianza, rapidez y seguridad. De otra parte, en lo referente al nuevo mercado, la ciudad de Huancayo, ubicada en la región Junín, presenta las condiciones idóneas para el ingreso de Uber con el servicio Uber X dirigido a turistas, comerciantes y público en general. Así, entonces, la viabilidad del proyecto se analiza en la evaluación financiera

ii. Precio

La estrategia de precios es mejorar las tarifas vigentes en el mercado actual e ingresar al nuevo mercado con tarifas competitivas que permitan captar la cantidad de socios conductores y usuarios proyectada para lograr el punto de equilibrio en el plazo previsto. Las tarifas deben reflejar la relación precio– calidad.

iii. Plaza

El canal de distribución es el aplicativo que se descarga en el teléfono inteligente. En el mercado existente (Lima, Cusco, Arequipa, Piura y Chiclayo), se proyecta el crecimiento del uso de teléfonos inteligentes en aproximadamente 30% anual. Además, se ha elegido abrir un nuevo mercado en la ciudad de Huancayo, debido a que es la capital de una de las diez mayores regiones del país y a que cuenta con un importante mercado potencial, ya que es una zona donde se viene

extendiendo el uso de teléfonos inteligentes. En ese sentido, se facilitaría la descarga del aplicativo tanto a socios conductores como a usuarios.

La ciudad de Huancayo cuenta con 507.455 habitantes, de los cuales 27.352 (5.39%) son usuarios de teléfonos inteligentes pertenecientes al NSE AB. Al mismo tiempo, los usuarios entre 18 y 54 años de edad son 137.386, que representa el 27,07% de la población (ver anexo 3). Entonces, el mercado objetivo para el servicio que presta Uber se encuentra conformado por usuarios de teléfonos inteligentes que pertenecen a los niveles socioeconómicos AB y que tienen entre 18 y 54 años de edad.

Así mismo, la ciudad de Huancayo desarrolla una importante actividad económica y comercial. La región Junín concentra cerca del 3% del PBI nominal y el 4,3% de la población nacional. De otro aparte, la ciudad de Huancayo cuenta con importantes atractivos turísticos (ver anexo 4) y es muy visitada, sobre todo por turistas nacionales. En general, las estrategias consideran la actualización de la aplicación y constante mantenimiento del equipo tecnológico.

iv. Promoción publicidad

En el mercado actual, se intensificará la estrategia de promoción y publicidad ya establecida por la empresa usando los medios tradicionales: prensa escrita, radial y televisiva, y redes sociales. Adicionalmente, se emplearán los mismos medios para realizar la difusión de los atributos, beneficios y mejoras del servicio señalados en el plan de *marketing*.

En el nuevo mercado, se llevará a cabo una campaña publicitaria intensa a través de medios de comunicación (prensa escrita, radial, televisiva) y redes sociales (Facebook y Twiter). En esta campaña, se debe hacer énfasis en un nuevo servicio de conectividad en transporte, que respaldado por la marca Uber, brinda confianza, rapidez y seguridad . En cuanto a la promoción del servicio, para captar usuarios y socios conductores, la campaña se basará en el prestigio internacional de la marca, así como en resaltar las nuevas medidas de seguridad que brinda el aplicativo, que permiten que la ruta del usuario sea compartida por sus contactos de confianza.

v. Personas

Las personas que conforman la organización, denominadas como cliente interno, son un factor importante en una empresa de servicios. El principal motivo es que son ellos los que se contactan con el cliente externo; en este caso, los usuarios y socios conductores.

La estrategia comprende las siguientes acciones:

- Mejorar el proceso de reclutamiento, capacitación y motivación de los clientes internos.
- Mejorar el filtro para captar a los socios conductores con el propósito de mejorar el servicio que recibe el usuario.
- Capacitar a los clientes internos para brindar un mejor servicio posventa a los clientes externos al reducir el tiempo de atención y la solución a quejas y reclamos.
- Mejorar la evaluación de socios conductores y usuarios.
- Premiar la fidelidad del cliente externo.

vi. Procesos

- Se aplicará una estrategia de mejora continua de los procesos, tanto de selección de socios conductores, como de atención posventa a los usuarios.
- Se mejorarán las entrevistas de satisfacción al cliente con el fin de plantear acciones que contribuyan a la fidelización de socios conductores y usuarios.

vii. Proactividad o evidencia física

Monitorear los elementos que representen una evidencia física esencial o periférica:

- Local de atención a socio conductor.
- Presentación del vehículo.
- Código de vestimenta para socio conductor y personal administrativo.

viii. Productividad y calidad

Se recompensará a los socios conductores por el incremento en la cantidad y calidad de servicios con el fin de conseguir la completa satisfacción del cliente.

1.3 Establecer plan de acción, presupuesto y responsables

El gerente de operaciones y *marketing* de Uber Perú S. A. (ver anexo 5) se hará cargo de las tareas definidas en los cuadros de planes funcionales. Cada una de ellas se ajustará al presupuesto para nuevo mercado y al presupuesto para mercado actual. Además, los servicios de investigación de mercado, difusión y publicidad serán proporcionados por terceros.

Tabla 16. Presupuesto de *marketing*

| Mercado | Detalle | Año 2018 (soles) | Año 2019 (soles) | Año 2020 (soles) | Año 2021 (soles) |
|----------------------------|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Actual | Difusión en medios de prensa escrita, radial, televisiva y redes sociales | 2.796.610 | 419.492 | 1.384.322 | 2.638.602 |
| Nuevo: Huancayo | Estudio de mercado. | 100.000 | | | |
| | Promoción y publicidad. | 20.000 | 40.042 | 80.085 | 120.127 |
| Total | | 2.916.610 | 459.534 | 1.464.407 | 2.758.729 |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La política de la empresa para el mercado actual, sin estrategia, es destinar el 10% del ingreso por ventas a los gastos provenientes del área de *Marketing*. En el año 2018 se destinará 10% de los ingresos por ventas adicionales para implementar la estrategia señalada en el plan de *marketing*. Así mismo para mantener la estrategia durante los años 2019-2021, como se muestra en el presupuesto se destinará el 10% del monto incremental de las ventas producto de la aplicación de la estrategia.

Para el nuevo mercado (Huancayo) la política de la empresa es destinar el 5% de las ventas para los gastos del área de *marketing*.

1.4 Métodos de control

El control se realizará haciendo un seguimiento de los indicadores definidos para cada tarea evaluando el nivel de eficiencia en el logro de los objetivos.

Tabla 17. Métodos de control del área de Marketing

| Mercado actual | |
|---|--|
| Tarea | Indicador |
| Identificar un atributo que genere un valor agregado y difundirlo | Opinión del usuario |
| Difundir la mejora del aplicativo | Opinión del usuario y socio conductor |
| Mejoras de atención al cliente– posventa | Opinión del usuario y socio conductor |
| Difusión del sistema de pago al socio conductor | Opinión del socio conductor |
| Difundir atributos de confiabilidad de la aplicación | Opinión del usuario y socio conductor |
| Diseñar campaña de publicidad para incrementar la participación del mercado | Incremento de número de viajes y de socios conductores |
| Nuevo mercado (Huancayo) | |
| Tarea | Indicador |
| Estimación de demanda | Cantidad de socios conductores inscritos y cantidad de viajes realizados |
| Publicidad y difusión | |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Plan funcional de operaciones

El plan funcional de operaciones sigue el lineamiento de las estrategias E1, E2, E3, E4, E5, E6 y E9 provenientes del FODA cruzado. El principal objetivo del plan funcional de operaciones es mantener el margen de utilidad de la empresa mediante la mejora de la calidad y diferenciación del servicio, destacando el talento tecnológico de Uber y logrando la fidelidad de usuarios y socios conductores. En cuanto a la sostenibilidad y crecimiento, los objetivos de área de operaciones son fortalecer la imagen de Uber e ingresar al nuevo mercado de Huancayo.

2.1 Objetivos del plan funcional de operaciones

La tabla 18 presenta los objetivos del plan de operaciones alineados con los objetivos estratégicos.

Tabla 18. Indicadores y objetivos de operaciones

| Objetivo general | *O E | Estrategias de mediano plazo | Objetivos de operación | Indicador de medición | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------|------|--|--|---|------|------|------|
| Sostenibilidad | OE1 | E1. Cumplir las normas legales (FA) | Fortalecer la imagen de Uber cumpliendo con las normas legales. | Infracciones cometidas. | 0 | 0 | 0 |
| Rentabilidad | OE3 | E2. Mejorar el proceso de selección de socios conductores (DA) | Mejorar la calidad del servicio. | Encuestas de calidad de servicio a los usuarios. | 80% | 90% | 100% |
| | OE2 | E3. Proporcionar valor agregado al servicio (FA) | Destacar el talento tecnológico de Uber y la marca aplicando los nuevos beneficios | Usuarios y socios conductores que hacen uso de los nuevos beneficios. | 80% | 90% | 100% |

| Objetivo general | *O E | Estrategias de mediano plazo | Objetivos de operación | Indicador de medición | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------|---------|--|--|--|------|------|------|
| | OE3 | E4. Incrementar la calidad del servicio (FO) | Incrementar la satisfacción del cliente. | Minutos de espera por una unidad móvil | 5 | 5 | 5 |
| | OE2 | E5. Mejorar el aplicativo (FO) | Diferenciar el servicio “Uber”, del servicio que presta la competencia. | Mejoras al aplicativo por año. | 1 | 1 | 2 |
| | OE3 | E6. Mejorar la atención al cliente (posventa) (DA) | Mantener la fidelidad de usuarios y socios conductores aplicando mejoras de atención al cliente (posventa) | Reclamos no atendidos | 0 | 0 | 0 |
| Crecimiento | OE4 | E9. Ingresar a un nuevo mercado regional (FO) | Introducir la marca Uber al nuevo mercado, empleando la mejor infraestructura y tecnología y brindando un servicio de calidad. | Registro de usuarios y socios conductores. | 100% | 100% | 100% |

*Objetivo Estratégico.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La ejecución de las tareas asignadas en el plan funcional estará a cargo del jefe de operaciones y *marketing*.

2.2 Presupuesto de operaciones

La tabla 19 presenta el presupuesto de operaciones para los años 2018 – 2021

Tabla 19. Presupuesto de operaciones

| Estrategia de mediano plazo | 2018 (soles) | 2019 (soles) | 2020 (soles) | 2021 (soles) |
|---|--------------------|------------------|------------------|------------------|
| Cumplir con las normas legales | 240,000 | 73.411 | 242.256 | 461.755 |
| Mejorar el proceso de selección de los socios conductores | 600,000 | 73.411 | 242.256 | 461.755 |
| Proporcionar valor agregado al servicio | 864,915 | 293.644 | 969.025 | 1.847.021 |
| Incrementar la calidad del servicio | 240,000 | 293.644 | 969.025 | 1.847.021 |
| Mejorar el aplicativo | 1,650,000 | 660.699 | 2.180.307 | 4.155.797 |
| Mejorar la atención al cliente (pos venta) | 600,000 | 73.411 | 242.256 | 461.755 |
| Ingresar a un nuevo mercado - Huancayo | | | | |
| Licencia de funcionamiento | | 1.500 | 1.500 | 1.500 |
| Personal | | 153.750 | 153.750 | 153.750 |
| Alquiler de local | | 46.200 | 39.600 | 39.600 |
| Pago de servicios | | 4.200 | 4.200 | 4.200 |
| Total | S/4,206,965 | 1.673.870 | 5.044.177 | 9.434.155 |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La política actual de la empresa es destinar el 40% del ingreso por ventas a los gastos provenientes del área de operaciones. A partir del año 2019 se destinará 35% ya que ciertas funciones se derivarán a la nueva área de Recursos Humanos.

En el año 2018 se destinará 15% de los ingresos por ventas adicionales para implementar la estrategia señalada en el plan de operaciones. Así mismo, para mantener la estrategia durante los años 2019-2021, como se muestra en el presupuesto, se destinará el 35% del monto incremental de las ventas, producto de la aplicación de la estrategia.

3. Plan funcional de RR. HH.

El plan funcional de RR. HH. sigue el lineamiento de las estrategias E1 cumplir las normas legales, E2 mejorar el proceso de selección de socios conductores, E6 mejorar la atención al cliente (posventa) y E9 ingresar a un nuevo mercado, estrategias provenientes del FODA cruzado. Según el organigrama (ver anexo 5), la gerencia general estaría a cargo del proceso de selección de los socios conductores, de la selección, contratación y capacitación del personal administrativo de Lima y de llevar a cabo las mejoras en los procesos. En provincia los encargados de cada oficina, cumplirían dicha función en sus respectivas localidades.

Sin embargo, con el fin de cumplir los objetivos estratégicos para el periodo 2019-2021, la forma de operar actual no es la más eficiente y se recomienda crear el área funcional de Recursos Humanos que se encargue específicamente de gestionar el área en la oficina de Lima y de coordinar con los encargados en las localidades de Piura, Chiclayo, Arequipa, Cusco y de la nueva oficina de Huancayo. (ver anexo 6)

3.1 Objetivos de RR. HH.

La tabla 20 presenta los objetivos de RR. HH. Alineados con los objetivos estratégicos.

Tabla 20. Objetivos de RR. HH.

| Objetivo General | OE* | Estrategias de mediano plazo | Objetivos de RRHH | Indicador de medición | 2019 | 2020 | 2021 |
|------------------|-----|---|--|---|------|------|------|
| Sostenibilidad | OE1 | E1. Cumplir con las normas legales. (FA) | Fortalecer la imagen de Uber. | Infracciones cometidas | 0 | 0 | 0 |
| Rentabilidad | OE3 | E2. Mejorar el proceso de selección de socios conductores. (DA) | Mejorar la calidad del servicio. | Encuesta de calidad de servicio a los usuarios. | 80% | 90% | 100% |
| | OE3 | E6 Mejorar la atención al cliente (posventa) (DA) | Mantener la fidelidad de usuarios y socios conductores aplicando mejoras de atención al cliente (posventa) | Reclamos no atendidos | 0 | 0 | 0 |
| Crecimiento | OE4 | E9. Ingresar a un nuevo mercado regional (FO) | Introducir la marca Uber al nuevo mercado brindando un servicio de calidad. | Reclamos de usuarios. | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Elaboración propia 2018

(*) Objetivo Estratégico

3.2 Presupuesto de RR. HH.

La tabla 21 muestra el presupuesto del área de RR. HH. Para los años 2019 – 2021

Tabla 21. Presupuesto de RR. HH.

| Estrategia de mediano plazo | 2019 (soles) | 2020 (soles) | 2021 (soles) |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| Cumplir con las normas legales | 10.487 | 34.608 | 65.965 |
| Mejorar el proceso de selección de socios conductores | 115.360 | 380.688 | 725.615 |
| Mejorar la atención al cliente (posventa) | 83.898 | 276.864 | 527.720 |
| Total | 209.746 | 692.161 | 1.319.301 |

Fuente: elaboración propia 2018.

A partir del año 2019 la política de la empresa será destinar el 5% del monto incremental de las ventas, producto de la aplicación de la estrategia, a la nueva área funcional de Recursos Humanos, tal como se muestra en el presupuesto.

4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

El tema de responsabilidad social más importante para Uber es el concerniente a la preservación del medio ambiente. El gerente general es el encargado de involucrar en esta filosofía tanto al personal de la empresa como a los socios conductores y que tomen conciencia de su importancia.

De esta manera, es necesario que los vehículos sean sometidos a evaluaciones periódicas obligatorias, por parte de los socios conductores, para garantizar el buen estado de los mismos y que la emisión de elementos contaminantes esté bajo control.

A nivel de empresa, se ha venido empleando de manera experimental vehículos eléctricos con el propósito de su posterior difusión a nivel global. El crecimiento proyectado en el periodo de estudio traerá como consecuencia un incremento significativo en el número de viajes, vehículos y socios conductores, por lo tanto, se recomienda la creación de un área funcional de RSE que supervise el cumplimiento de las normas de la empresa respecto a la protección del medio ambiente.

5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera, presupuesto, análisis de flujo descontado marginal, VAN, TIR, COK

El plan funcional de finanzas sigue el lineamiento de las estrategias E7, E9 y E10 y la evaluación financiera incorpora los presupuestos presentados por todas las áreas funcionales. Por otra parte, la determinación de la viabilidad del plan se basa en la evaluación de la rentabilidad (VAN), (TIR) y de los flujos de caja -sin y con estrategia y flujo incremental- proyectados para el periodo 2019-2021 de acuerdo a un COK estimado sobre la base de rendimientos esperados por la empresa.

5.1 Plan funcional de finanzas

El plan funcional de finanzas sigue los lineamientos de las estrategias E7, E9 y E10 provenientes del FODA cruzado.

- Mejorar el sistema de pagos al socio conductor: el sistema actual establece que el pago se realice una vez a la semana los días martes; el nuevo sistema plantea el pago en 24 horas.
- Nuevo mercado, Huancayo: el área de Contabilidad y Finanzas realizará la evaluación del proyecto y se encargará de la programación de los pagos necesarios para ponerlo en marcha.

La ejecución de las tareas asignadas en el plan funcional de finanzas estará a cargo del jefe de Contabilidad y Finanzas.

5.2 Evaluación financiera

La evaluación financiera se basa en los siguientes supuestos financieros:

i. Supuestos generales

- Política de inversión: la política de Uber es invertir en nuevos mercados usando fondos propios.
- Ventas estimadas en el año 2018: el monto de ventas promedio mensual para el año 2018 se ha estimado sobre la base del monto del IGV promedio mensual (S/ 500.000).
- Ventas proyectadas: como efecto de la estrategia planteada y del crecimiento del mercado de teléfonos inteligentes, el crecimiento de las ventas para el periodo 2019-2021 se proyecta en 15% para el año 2019 y 30% para los años 2020 y 2021.
- La política de Uber es asignar el 40% de los ingresos por ventas a gastos operativos y el 10% a gastos de *marketing*.
- Se calcula el escudo fiscal sobre la base de la depreciación de los activos de la empresa (ver anexo 7).

ii. Supuestos para nuevo mercado, Huancayo

- Ventas proyectadas: las ventas proyectadas para el nuevo mercado de Huancayo se basan en un estimado de 150 socios conductores para el primer año, cantidad promedio de choferes con que cuentan las empresas que prestan servicio de taxi al mes de octubre de 2018, según información recabada en la ciudad de Huancayo. Asimismo, se estima un crecimiento de 100% de socios conductores para el segundo año de actividades y 50% para el tercer año.
- La política de Uber es asignar el 5% de las ventas para gastos de *marketing*.

5.3 Costo de oportunidad del capital

Tabla 22. Costo de oportunidad del capital

| | |
|--|----------------|
| rF Tasa libre de riesgo– retorno promedio T- bond de 10 años | 4,88 |
| Beta desapalancado de la industria de software (Internet) | 1,17 |
| Rm, retorno promedio S&P 500 | 9,65 |
| RP Riesgo país (EMBIG) | 1,55 |
| COK | 12,01 % |

Elaboración: Damodaran, 2017.

$$\text{COK} = (rF + \text{Beta}) * (Rm - Rf) + Rp$$

5.4 Flujo de caja de Uber Perú sin estrategia

Tabla 23. Flujo de caja de Uber Perú proyectado sin estrategia

| | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|
| Ingresos | | | |
| Ventas | 27.966.102 | 27.966.102 | 27.966.102 |
| Escudo fiscal de la depreciación y amortización | 5.960 | 5.960 | 5.960 |
| Total de ingresos | 27.972.062 | 27.972.062 | 27.972.062 |
| Egresos | | | |
| Área de <i>Marketing</i> 10% de las ventas | 2.796.610 | 2.796.610 | 2.796.610 |
| Área operativa 40% de las ventas | 11.186.441 | 11.186.441 | 11.186.441 |
| Impuesto a la Renta | 4.194.915 | 4.194.915 | 4.194.915 |
| Total de egresos | 18.177.966 | 18.177.966 | 18.177.966 |
| Total ingresos menos egresos | S/9.794.096 | S/9.794.096 | S/9.794.096 |

Fuente: elaboración propia, 2018.

VAN= S/ 20.997.385

5.5 Flujo de caja de Uber Perú con estrategia

Tabla 24. Flujo de caja de Uber Perú proyectado con estrategia

| | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 |
|---|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos | | | | |
| Ventas | | 32.161.017 | 41.809.322 | 54.352.119 |
| Escudo fiscal de la depreciación y amortización | | 7.165 | 7.165 | 7.165 |
| Nuevo mercado– Huancayo (*) | -132.050 | 389.813 | 926.997 | 1.459.560 |
| Total de ingresos | -132.050 | 32.557.995 | 42.743.484 | 55.818.844 |
| Egresos | | | | |
| Área de <i>Marketing</i> 10% de las ventas | | 3.216.102 | 4.180.932 | 5.435.212 |
| Área operativa y RRHH 40% de las ventas | | 12.864.407 | 16.723.729 | 21.740.847 |
| Incremento área de <i>Marketing</i> 10% de las ventas | 2.796.610 | | | |
| Incremento área operativa 15% de las ventas | 4.194.915 | | | |
| Impuesto a la renta | | 3.355.932 | 5.453.390 | 7.089.407 |
| Total de egresos | 6.991.525 | 19.436.440 | 26.358.051 | 34.265.466 |
| Total ingresos menos egresos (soles) | 7.123.575 | 13.121.555 | 16.385.433 | 21.553.378 |

(*) Ver tabla 26 Fuente: elaboración propia, 2018.

Fuente: elaboración propia, 2018.

VAN= S/ 29.450.324

Tabla 25. Flujo de caja de Uber Perú– nuevo mercado: Huancayo

| | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Ingresos | | | | |
| Ventas | | 800.847 | 1.601.695 | 2.402.542 |
| Escudo fiscal de la depreciación y amortización | | 1.205 | 1.205 | 1.205 |
| Total de ingresos | | 802.052 | 1.602.900 | 2.403.747 |
| Egresos | | | | |
| Gastos pre-operativos: | | | | |
| Estudio de mercado | 100.000 | | | |
| Publicidad | 20.000 | | | |
| Equipos y mobiliario | 3.800 | | | |
| Servidor de datos (US\$ 2.500) | 8.250 | | | |
| Gastos operativos: | | | | |
| Licencia de funcionamiento | | 1.500 | 1.500 | 1.500 |
| Personal | | 153.750 | 153.750 | 153.750 |
| Alquiler de local | | 46.200 | 39.600 | 39.600 |
| Pago de servicios | | 4.200 | 4.200 | 4.200 |
| Gastos de marketing: | | | | |
| Promoción y publicidad (5% de las ventas) | | 40.042 | 80.085 | 120.127 |
| Impuesto a la renta | | 166.547 | 396.768 | 625.010 |
| Total de egresos | 132.050 | 412.239 | 675.903 | 944.187 |
| Total ingresos menos egresos (soles) | -132.050 | 389.813 | 926.997 | 1.459.560 |

Fuente: elaboración propia, 2018.

VAN= S/ 1.779.648

5.6 Flujo de caja incremental de Uber Perú

Tabla 26. Flujo de caja incremental de Uber Perú

| | Año 2018 | Año 2019 | Año 2020 | Año 2021 |
|--|------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Flujo de caja con estrategia | -7.123.575 | 13.121.555 | 16.385.433 | 21.553.378 |
| Flujo de caja sin estrategia | | 9.794.096 | 9.794.096 | 9.794.096 |
| Flujo de caja incremental | -S/ 7.123.575 | S/ 3.327.459 | S/ 6.591.337 | S/ 11.759.282 |
| Flujo de caja incremental en dólares (TC)3.3 | -\$2.158.659 | \$ 1.008.321 | \$ 1.997.375 | \$3.563.419 |

Fuente: elaboración propia, 2018.

VAN= S/ 8.452.939 TIR = 64%

VAN (en dólares)= US\$ 2.561.496

El análisis realizado, además de aplicar el supuesto de que la política de Uber es financiarse con fondos propios, evalúa la decisión de inversión y no mezcla dicha decisión con la opción de financiarse con deuda.(Sundaram 2003)

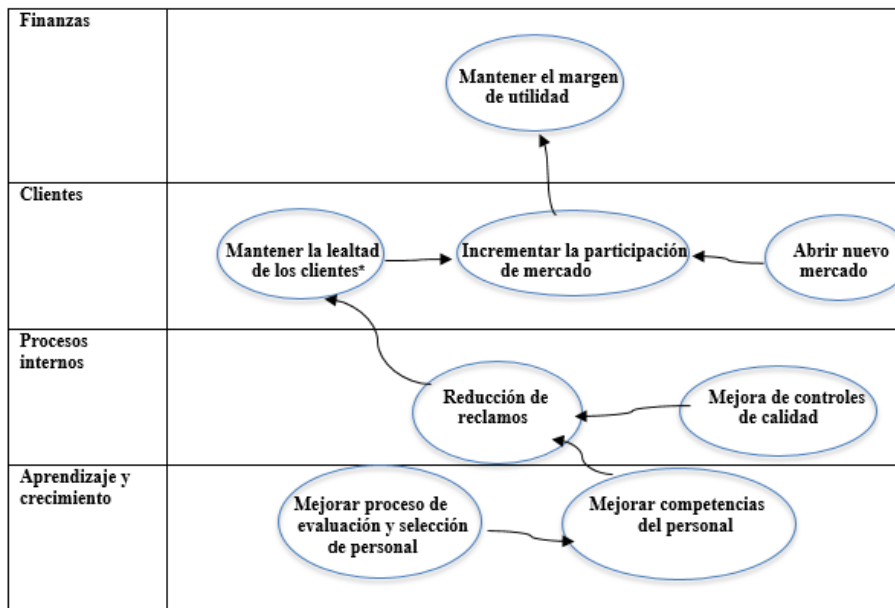
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

En el presente capítulo, se presenta el mapa estratégico (tipo BSC).

1. Mapa Estratégico (TIPO BSC)

El mapa estratégico o diagrama de causa y efecto, de acuerdo con lo señalado por Kaplan y Norton (2009), expresa la estrategia de mediano plazo. Dicho de otro modo, es la representación visual de los objetivos estratégicos de una organización. Dicho mapa está conformado por un conjunto de objetivos estratégicos ubicados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (CMI), conectados por relaciones causales (Frances 2006). El gráfico 1 muestra el cuadro de mando integral alineado con los planes funcionales; en este se muestra la importancia de las mejoras en aprendizaje y crecimiento y en procesos internos con el fin de conseguir una mejora continua de la calidad, pilar fundamental para hacer sostenible la fidelidad de los usuarios. Finalmente, se señala la importancia de incrementar la participación de mercado y mantener el margen de utilidad.

Gráfico 1. Cuadro de mando integral de Uber Perú S. A.



Fuente: elaboración propia, 2018.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

Las iniciativas e indicadores se encuentran definidas en los planes funcionales para el periodo 2019-2021.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- a. Uber Perú es la empresa líder en el mercado de transporte por aplicativo. Sin embargo, las características del mercado actual ponen en riesgo el liderazgo y el posicionamiento de la empresa.
- b. El análisis del entorno externo realizado concluye que la empresa responde adecuadamente a oportunidades y amenazas. Así, el liderazgo de Uber se mantiene; no obstante, es seguido muy de cerca por su más cercano competidor.
- c. El análisis interno permite concluir que la empresa cuenta con la marca internacional y el talento del equipo como ventajas competitivas sostenibles.
- d. El plan estratégico elaborado para el periodo 2019-2021 tiene como objetivos generales incrementar la participación de mercado y mantener el liderazgo de la empresa en un mercado en crecimiento. Así, se busca lograr los objetivos estratégicos de sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento. Para conseguirlo, la empresa deberá tomar medidas respecto al comportamiento de la competencia y al mantenimiento de la fidelidad de los usuarios basándose, principalmente, en la marca internacional y el talento del equipo tecnológico.
- e. La estrategia seleccionada sobre la base del análisis de la Matriz FODA cruzado tiene como objetivo fortalecer la fidelidad de los usuarios y socios conductores en el mercado actual. Asimismo, busca lograr el crecimiento al desarrollar un nuevo mercado para el producto existente.
- f. La ciudad seleccionada para el desarrollo del nuevo mercado, por ser la capital de Junín, es Huancayo. Una de las diez regiones más importantes del país al contar con un significativo número de habitantes (507.455) y desarrollar una gran actividad comercial. Así mismo, Huancayo es una ciudad muy visitada debido a que posee importantes atractivos turísticos. De otro lado, los usuarios de teléfonos inteligentes en los NSE AB, en la actualidad, son 27.352 personas. En cuanto a la distribución etaria, 137.386 usuarios de teléfonos inteligentes cuentan con 18 a 54 años de edad. Entonces, el mercado objetivo debería estar conformado

por usuarios de teléfonos inteligentes que pertenezcan a NSE AB y que tengan entre 18 y 54 años de edad.

- g. Según la evaluación financiera realizada, se concluye que la empresa cuenta con condiciones de solvencia y solidez suficientes para llevar a cabo el plan recomendado.
- h. El plan recomendado es viable financieramente y permite alcanzar los objetivos planteados.

2. Recomendaciones

Dadas las conclusiones obtenidas, se recomienda ejecutar el plan estratégico evaluado en el plazo establecido. Así mismo, se recomienda respetar los planes funcionales, los presupuestos proyectados y hacer el seguimiento de los indicadores propuestos con el propósito de lograr el cumplimiento de los objetivos.

Bibliografía

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2018). *Reporte de inflación, junio 2018. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2019*. Fecha de consulta: 16/12/2018. Disponible en: <www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/.../2018/junio/reporte-de-inflacion-junio-2018.pdf>.

Barney Jay B. y Hesterly William S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson.

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI) (2017). *Evolución del mercado de smartphone y smart TV en el Perú*. Fecha de consulta: 19/12/2018. Disponible en: <https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_tenencia_smartphone_smarttv_2017.pdf>.

Damodaran, A. (2017). “Equity risk Premiums (ERP): Determinants, estimation and implications”. Nueva York: NYU Stern School of Business. Fecha de consulta: 16/7/2018. Disponible en: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/dataarchived.html#industry>.

David, Fred R. (2013) *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

D’Alessio Ipinza, Fernando A. (2012-2013) *El proceso Estratégico*. México-Lima: Pearson.

Frances, Antonio (2006). *Estrategia y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.

Franco Concha, Pedro (2017). *Planes de Negocios: una Metodología Alternativa*. Lima: Universidad del Pacífico.

García Vega, Emilio (2010). “Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las organizaciones”. *Journal of Business, Universidad Del Pacífico (Lima, Perú)*, vol. 2 (1), p. 44-71. Fecha de consulta 15/12/ 2018. Disponible en: <<https://doi.org/https://doi.org/10.21678/jb.2010.28>>.

Inga, Claudia (2017). “Uber: Somos los líderes del mercado de apps de taxi desde el año pasado”. En: *Diario El Comercio*, 7 de agosto de 2017. Fecha de consulta 12/12/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/uber-lideres-mercado-apps-taxi-ano-pasado-noticia-448121>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2008). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Fecha de consulta: 16/12/2018. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1136/libro.pdf>.

Ipsos (2017). *Perfil del smartphonero peruano*. Fecha de consulta: 20/12/2018. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/es-pe/perfil-del-smartphonero>>.

Ipsos (2018). *Estadística poblacional 2018*. Fecha de consulta: 20/12/2018. Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-02/ipsos_estadistica_poblacional-vff.pdf>.

Kaplan Robert y Norton P (2009). *El cuadro de mando integral, Centro de libros PAPP, S.L.U.* Barcelona: Grupo Planeta.

La República (2017). “Las aplicaciones de servicio de taxi y su posicionamiento dentro del mercado”. En: *La República*, 31 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 10/11/2018. Disponible en: <<https://larepublica.pe/marketing/861018-las-aplicaciones-de-servicio-de-taxi-y-su-posicionamiento-dentro-del-mercado>>.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. New Jersey: Pearson Educación.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) (2018). “Marco macroeconómico multianual 2018-2021”. En: *El Peruano*, 24 de agosto de 2018. Fecha de consulta 14/12/2018. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2018_2021.pdf>.

Quispe, Luis (2017). “Taxis por aplicación realizan al día más de 2 millones de viajes señala la ONG Luz Ambar”. En: *Luz Ambar*, 19 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 10/12/2018. Disponible en: <<http://www.luzambar.pe/actualidad/737-taxis-por-aplicacion-realizan-al-dia-mas-de-2-millones-de-viajes-senala-la-ong-luz-ambar.html>>.

RPP Noticias (2017). “Indecopi: Uber Perú afirma que el responsable del aplicativo es Uber Holanda”. En: *RPP Noticias*, 15 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 12/12/2018. Disponible en: <<https://rpp.pe/economia/economia/indecopi-uber-peru-afirma-que-el-responsable-del-aplicativo-es-uber-holanda-noticia-1070502>>.

Stone, Brad (2018). *Lo que viene Cómo Uber, Airbnb y las nuevas empresas de Silicon Valley están cambiando el mundo*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.

Sundaram, Anant (2003) *Cash Flows: A note*. Mimeo: Tuck School of Business of Dartmouth.

Anexos

Anexo 1. Ley que regula a las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial– Taxi por Aplicativo y crea el Registro Nacional

Artículo 1. Objeto de la ley

La presente ley tiene por objeto regular a las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo y crear un registro nacional de las referidas empresas, con la finalidad de garantizar los derechos y seguridad de los usuarios.

Artículo 2. Ámbito de aplicación

La presente ley, incluido su anexo, es aplicable en todo el territorio nacional y de obligatorio cumplimiento por parte de las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo.

Artículo 3. Empresa administradora de plataforma tecnológica de intermediación del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo

Establézcase para la presente ley que la Empresa administradora de plataforma tecnológica de intermediación del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo, es la persona jurídica, debidamente registrada ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, que desarrolla, implementa, administra, proporciona u ofrece aplicaciones móviles de interconexión por Internet, sobre una plataforma tecnológica, accesible mediante el empleo de telefonía móvil u otros instrumentos tecnológicos necesarios para la contratación del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo.

Artículo 4. Creación del registro nacional de empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo

4.1 Créase el registro nacional de empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

- 4.2. Las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo se registran ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para el inicio de las actividades comerciales. De omitir el registro respectivo, la empresa y su representante son responsables administrativamente por dicho incumplimiento ante el Ministerio de Transportes y Comunicaciones.
- 4.3 La información que obre en el registro nacional de empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo a cargo del Ministerio de Transportes y Comunicaciones está disponible por Internet en línea para el Ministerio del Interior, Ministerio de Justicia y el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual— Indecopi.

Artículo 5. Requisitos legales y técnicos para efectos de inscripción en el Registro Nacional de empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones, en el reglamento de la presente ley, está obligado a establecer los requisitos que garanticen los derechos y seguridad de los usuarios y de las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial — Taxi por aplicativo, quienes no pueden usar los datos de los usuarios para otros fines. Así mismo, establece las infracciones y sanciones que les son aplicables a las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo y a los conductores.

Artículo 6. Obligación de informar al Ministerio de Transportes y Comunicaciones

Las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo comparten “en línea” con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones y el Ministerio del Interior la relación actualizada de sus operadores registrados.

Artículo 7. Fiscalización de las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo.

Son competentes para fiscalizar a las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo, el Ministerio de

Transportes y Comunicaciones, y el Ministerio del Interior. Así mismo cuentan con potestad sancionadora en el marco de sus competencias y funciones.

Artículo 8. Responsabilidad de las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial — Taxi por aplicativo

Las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial— Taxi por aplicativo, que, de acuerdo con su naturaleza de constitución, también brinden el servicio de Taxi por aplicativo, por intermedio de operadores subordinados o asociados a dicha entidad, son solidariamente responsables en lo administrativo ante la autoridad pública correspondiente, sin perjuicio de las responsabilidades civiles y penales que correspondan a cada infractor y al representante legal de la empresa.

DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS FINALES

PRIMERA. Reglamentación de la ley

El Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Transportes y Comunicaciones reglamenta la presente ley en un plazo no mayor de noventa días calendarios, contados a partir de su publicación, bajo responsabilidad. **Asimismo, los ministerios del Interior y de Transportes y Comunicaciones regulan** las medidas correctivas y preventivas que resulten necesarias para revertir, o disminuir en lo posible, las conductas infractoras que se determinen.

SEGUNDA. Plazo de implementación del registro nacional de las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial Taxi por aplicativo

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones implementa el registro nacional de las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo, en un plazo de ciento veinte días calendario, desde la entrada en vigencia de la presente ley.

Anexo

Aplicaciones. Programa informático diseñado como herramienta, que permite a un usuario realizar uno o diversos tipos de tareas específicas a través de dispositivos móviles.

Operador. Persona natural o jurídica autorizada por la municipalidad provincial correspondiente para la prestación del servicio de **Taxi por aplicativo** quien, mediante telefonía móvil u otros instrumentos tecnológicos, utiliza aplicaciones móviles de interconexión por Internet que ofrecen **las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación** del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo.

Plataforma tecnológica. Estructura informática (sistema) compuesta de *hardware* o *software*, que permite el desarrollo, implementación, administración y ofrecimiento de aplicaciones móviles y otros desarrollos tecnológicos de interconexión por Internet.

Servicio de Taxi por aplicativo. Servicio de transporte público especial de personas de ámbito provincial prestado en vehículos de la categoría vehicular M1, conforme con la clasificación establecida en el Registro Nacional de Vehículos, que tiene por objeto la movilización de personas desde un punto de origen hasta uno de destino señalado por quien lo contrata, de forma individual y por la capacidad total del vehículo. El servicio de Taxi por aplicativo se caracteriza por su no sujeción a rutas, itinerarios y horarios.

Usuario. Persona que solicita el transporte mediante el uso de dispositivos móviles a través de los servicios ofrecidos por las empresas que intermedian el servicio de las empresas administradoras de plataformas tecnológicas de intermediación del servicio de transporte especial- Taxi por aplicativo.

Desde cuenta
Sala de comisiones

Lima, octubre de 2018

Anexo 2. Valores de la empresa

Hacia el año 2015, Uber tenía los siguientes valores (que Travis Kalanick consideraba como una filosofía de trabajo):

1. Obsesión por el cliente
2. Haz magia
3. Apuesta fuerte y con valentía
4. De adentro hacia afuera
5. Mentalidad de campeón
6. Liderazgo optimista
7. Motivación extrema
8. Sé propietario, no inquilino
9. Meritocracia y enfrentamiento
10. Que construyan los constructores
11. No pares
12. Homenajea a las ciudades
13. Sé tú mismo
14. Enfrentamiento con fundamento

Anexo 3. ¿Por qué Huancayo es un mercado potencial para Uber?

Información demográfica de Junín y Huancayo 2018

| Población | Junín | Huancayo | Urbana-Huancayo | N.º Hogares-Huancayo |
|---------------------|-----------|------------|-----------------|----------------------|
| N.º habitantes 2018 | 1.379.937 | 507.455 | 466.351 | 124.327 |
| Porcentaje | 4,3% (*) | 36,8% (**) | 91,9% (***) | |

Fuente: Elaboración propia, 2019 (sobre la base de Ipsos, 2018).

Población de Huancayo por nivel socioeconómico 2018

| NSE | Población | Porcentaje |
|-------|-----------|------------|
| A-B | 39.074 | 7,7% |
| C | 101.491 | 20,0% |
| D | 127.879 | 25,2% |
| E | 239.011 | 47,1% |
| Total | 507.455 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, 2019 (sobre la base de Ipsos, 2018).

Usuarios de teléfonos inteligentes por NSE en la ciudad de Huancayo 2018

| NSE | Población | Porcentaje de Usuarios | No de Usuarios |
|-------|-----------|------------------------|----------------|
| A-B | 39.074 | 70% | 27.352 |
| C | 101.491 | 50% | 50.746 |
| D | 127.879 | 41% | 52.430 |
| E | 239.011 | 33% | 78.874 |
| Total | 507.455 | | 209.401 |

Fuente: Elaboración propia, 2018 (sobre la base Ipsos, 2017 e Ipsos, 2018).

Distribución etaria de usuarios de teléfonos inteligentes en Huancayo 2018

| Grupo etario | Población | Porcentaje de usuarios | Usuarios |
|--------------|-----------|------------------------|----------|
| 18-24 | 70.938 | 49% | 34.760 |
| 25-39 | 109.974 | 63% | 69.284 |
| 40-54 | 75.777 | 44% | 33.342 |
| 55-70 | 63.574 | 36% | 22.887 |
| Total | 320.263 | | 160.272 |

Fuente: Elaboración propia, 2018 (sobre la base Ipsos, 2017 e Ipsos, 2018).

El presente cuadro muestra que los usuarios de teléfonos inteligentes en Huancayo (160.272) constituyen un grupo de potenciales usuarios del aplicativo.

Anexo 4. Lugares turísticos de Huancayo y el Valle del Mantaro

Principales atractivos turísticos de la ciudad de Huancayo

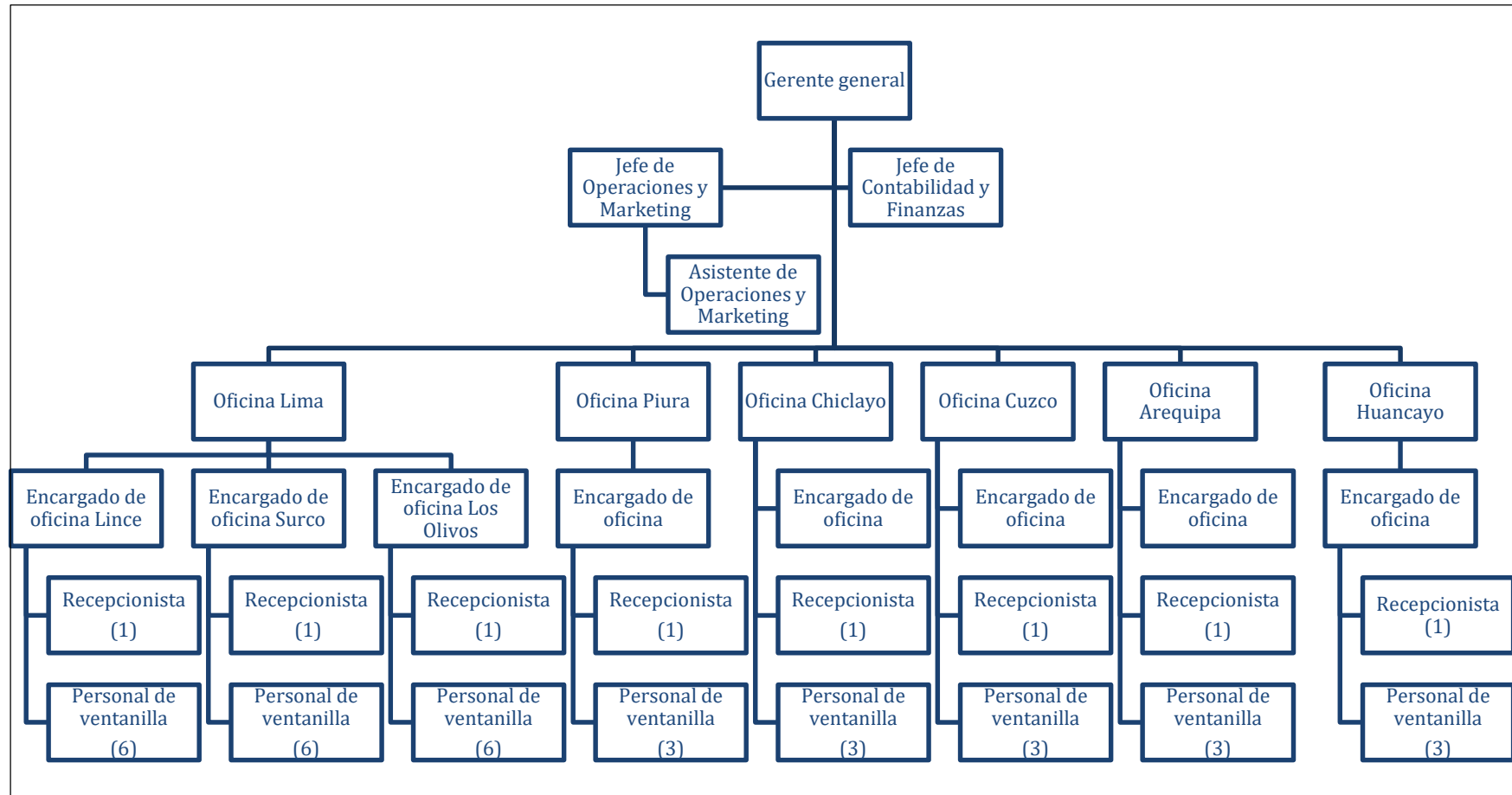
1. Plaza Constitución
2. Catedral de Huancayo
3. Feria dominical de Huancayo
4. Santuario de Wuarivilca
5. Parque de la identidad Huanca
6. Cerrito de la libertad
7. Capilla de la Merced
8. Museo de la memoria

Principales atractivos turísticos del valle del Mantaro

1. Torre Torre
2. Ingenio
3. Nevado de Huaytapallana
4. Laguna de Ñahuympuquio
5. Pueblo de Chongos Bajo
6. Convento de Ocopa
7. Piedra Parada

Anexo 5. Organigrama de la organización

Organigrama Uber Perú S.A.¹

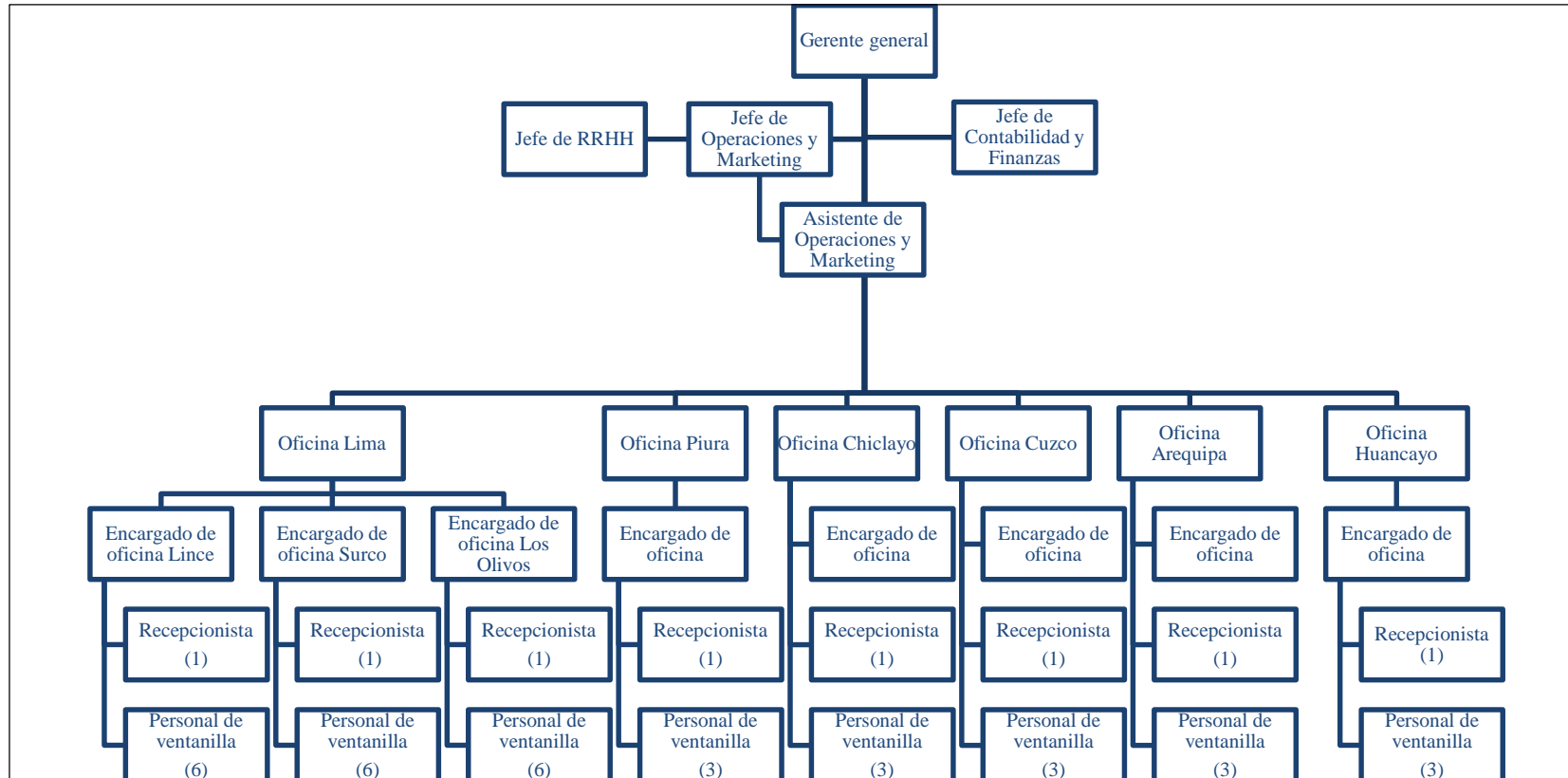


Fuente: elaboración propia, 2018.

¹Personal de limpieza y vigilancia es contratado por servicio de terceros

Anexo 6. Organigrama de la organización con estrategia

Organigrama Uber Perú S.A.²



Fuente: Elaboración propia, 2018.

²Personal de limpieza y vigilancia es contratado por servicio de terceros

Anexo 7. Cuadro de depreciación de los activos y cálculo del escudo fiscal

| Activos | S/ | Depreciación anual | Escudo fiscal 30% |
|--|---------------|--------------------|-------------------|
| Lima: servidor y mobiliario | 36.150 | | |
| Cusco, Arequipa, Piura y Chiclayo: servidores y mobiliario | 23.450 | | |
| Total sin estrategia | 59.600 | 19.867 | 5.960 |
| | | | |
| Nuevo mercado Huancayo: servidor y mobiliario | 12.050 | | 1.205 |
| Total con estrategia | 71.650 | 23.883 | 7.165 |

Fuente: Elaboración propia, 2018.