



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LAS OPERACIONES DE UBER EN
EL PERÚ PARA EL PERIODO 2019-2021”**

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

Presentado por

Sr. David Cifuentes Mendoza

Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja

2018

Dedico esta tesis a mi esposa Lizbeth, por su apoyo y cariño; a mi hija Alessandra, por su ejemplo de disciplina y tenacidad; y a mi hijo Alonso, por influir con su arte, sencillez y compañerismo.

Agradezco a la Universidad del Pacífico, a los profesores del PAMA, y en especial a la profesora Gina Pipoli por su asesoramiento, recomendaciones y tiempo dedicado.

Resumen ejecutivo

Uber Technologies Inc. (Uber) es una empresa internacional de la industria del transporte, basada en tecnología, cuyo modelo de negocio se basa en su plataforma o aplicación (app) mediante la cual se facilita la conexión entre usuarios que requieren un servicio de transporte, con conductores dispuestos a brindarlo. Garret M. Camp y Travis Kalanik fundaron la empresa UberCab, que posteriormente tomó el nombre de Uber, en octubre de 2010.

Actualmente, Uber tiene su oficina central en San Francisco, California. Brinda servicios en 65 países y más de 600 ciudades en todo el mundo; cuenta con 16.000 empleados alrededor del mundo, y ha formado una base de 75 millones de usuarios y 3 millones de conductores. La empresa fue valorizada en US\$ 68.000 millones, dadas las expectativas y proyección a futuro, aun cuando dicho valor no parece reflejar sus resultados, pues ha acumulado pérdidas por aproximadamente US\$ 10.700 millones.

Es el líder global de la industria del transporte por aplicaciones, posición que alcanzó en medio de una serie de dificultades, dada la agresividad para su crecimiento, enfrentando a diferentes grupos de interés. Adicionalmente, en el año 2017, tuvo una de sus mayores crisis, que llevó a la dimisión de su fundador y CEO, como consecuencia de acusaciones sobre situaciones de sexismo, acoso laboral, machismo y discriminación sexual al interior de la empresa.

En abril de 2014 inició sus actividades en Lima, Perú, bajo la razón social de Uber Perú S.A. A la fecha, opera en Lima, Arequipa, Chiclayo, Cusco y Piura. En el país ofrece los servicios UberX, UberPOOL, UberVAN, UberBLACK y UberX VIP, siendo el 80 % de los servicios por UberX, la opción económica. Es el líder del mercado, con más del 50 % de participación.

En el presente trabajo se desarrolla el análisis externo e interno a la empresa, considerando el contexto en el Perú. Asimismo, en vista de la situación que enfrenta Uber, se realiza un análisis estratégico que abarca los siguientes aspectos:

- En el plano externo, partiendo del análisis del entorno general y luego del análisis de la industria, haciendo uso del modelo de las 5 fuerzas de Porter, y la evaluación con la matriz de perfil competitivo (MPC) y la matriz de evaluación de factores externos (EFE), se encuentra que la empresa posee una buena posición frente a sus competidores, y respuesta ante las oportunidades y amenazas del macroentorno, pero debe vigilar los cambios regulatorios, latente reacción de la competencia o ingreso de nuevos competidores.

- En el plano interno, realizando el análisis Amofhit; luego a través de la cadena de valor, la matriz evaluación de factores internos (EFI), y la matriz VRIO; se muestra la solidez de la empresa, aun cuando puede verse afectada por problemas con usuarios y conductores, contingencias por cuestiones de seguridad, impacto de la gestión de la casa matriz, y problemas de índole legal.
- Se desarrolló una investigación de mercado para profundizar en el conocimiento sobre las necesidades del usuario, que permita una adecuada formulación de estrategias y planes de acción.

Con el resultado del análisis efectuado, se efectuó una propuesta de misión y visión, un objetivo general y objetivos estratégicos, así como la generación y selección de la estrategia, apoyados en las matrices FODA, posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea), Interna-Externa (IE), estrategia principal (EP), decisión estratégica (DE), cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE); dando como resultado cuatro estrategias, respecto de las cuales se formularon cinco objetivos estratégicos, debidamente alineados, para mantener el crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

Para la ejecución de las estrategias y consecución de los objetivos, se formularon los correspondientes planes funcionales de marketing, de operaciones, de recursos humanos, de finanzas, y un plan de responsabilidad social empresarial.

Asimismo, se realizó la evaluación de la viabilidad financiera del plan estratégico, bajo la metodología de flujos incrementales, para un periodo de 3 años, con año base en el 2018, obteniéndose un resultado positivo, VAN ascendente a S/ 25.194.812.

Finalmente, se proponen dos herramientas para la evaluación y el control de la estrategia, el mapa estratégico y el tablero de control (*balance score card*), que acompañará la ejecución del plan.

Índice de contenidos

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Identificación del problema	3
1. Consideraciones generales	3
1.1. Orígenes e historia de Uber	3
1.1.1. Situación de Uber al final del año 2018	4
2. Descripción y perfil estratégico de Uber.....	5
2.1. Descripción de la empresa	5
2.1.1. El modelo de negocio de Uber	5
2.1.2. Perfil estratégico de Uber	5
3. Definición del problema.....	6
4. Enfoque y descripción de la solución prevista	6
Capítulo III. Análisis externo	8
1. Análisis del entorno general (Pestel).....	8
1.1. Conclusiones	9
2. Análisis de la industria o sector	10
2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	10
3. Matriz de perfil competitivo (MPC)	14
4. Matriz evaluación de factores externos (EFE)	15
5. Conclusiones	15

Capítulo IV. Análisis interno	17
1. Análisis de áreas funcionales (Amofhit)	17
1.1. Administración y gerencia	17
1.2. Marketing y ventas	18
1.3. Operaciones y logística	19
1.4. Finanzas y contabilidad.....	20
1.5. Recursos humanos y cultura.....	19
1.6. Sistemas de información y comunicaciones.....	21
1.7. Tecnología, investigación y desarrollo	21
2. Evaluación de la cadena de valor	22
3. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)	22
4. Matriz VRIO y ventaja competitiva.....	23
5. Determinación de estrategia genérica	24
6. Conclusiones	24
Capítulo V. Investigación de mercado	25
1. Investigación exploratoria.....	25
2. Investigación concluyente.....	25
3. Conclusiones	26
Capítulo VI. Análisis de misión, visión y formulación de objetivos estratégicos.....	27
1. Análisis de la misión y visión de Uber.....	27
2. Objetivo general.....	27
3. Objetivos estratégicos	27
Capítulo VII. Planeamiento Estratégico	29
1. Matriz FODA (cruzado).....	29
2. Análisis de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea).....	29
3. Matriz interna externa (IE).....	30
4. Matriz estrategia principal (EP)	30

5. Matriz de decisión estratégica (DE).....	31
6. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)	31
7. Alineamiento estratégico con los objetivos.....	32
8. Conclusiones	32
Capítulo VIII. Planes funcionales y plan de responsabilidad social empresarial	34
1. Plan funcional de marketing.....	34
1.1. Objetivos del plan de marketing	34
1.2. Estrategia de marketing.....	35
1.3. Mezcla de marketing.....	37
1.3.1. Elementos del producto.....	37
1.3.2. Precio para el usuario	38
1.3.3. Lugar y tiempo	39
1.3.4. Promoción y educación	39
1.3.5. Personal.....	40
1.3.6. Proceso	40
1.3.7. Entorno físico.....	40
1.3.8. Productividad y calidad.....	40
1.4. Presupuesto del plan de marketing.....	40
2. Plan funcional de operaciones.....	41
2.1. Objetivos del plan de operaciones.....	41
2.2. Acciones estratégicas de operaciones	42
2.3. Presupuesto del plan de operaciones.....	43
3. Plan funcional de recursos humanos	44
3.1. Objetivos del plan de recursos humanos	44
3.2. Acciones estratégicas de recursos humanos.....	44
3.3. Presupuesto del plan de recursos humanos	45
4. Plan de responsabilidad social empresarial.....	45
4.1. Objetivos de responsabilidad social empresarial	46
4.2. Acciones de responsabilidad social empresarial	46

4.3. Presupuesto de responsabilidad social empresarial.....	47
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	47
5.1. Objetivos del plan funcional de finanzas	47
5.2. Supuestos y políticas.....	48
5.3. Costo de oportunidad del capital.....	48
5.4 Flujo de caja.....	48
5.4.1 Flujo de caja proyectado sin estrategia	49
5.4.2 Flujo de caja proyectado con estrategia	49
5.4.3 Flujo de caja proyectado de nueva ciudad: Trujillo	50
5.4.4 Flujo de caja incremental proyectado	50
5.4. Indicadores financieros	51
5.5. Conclusión	51
Capítulo IX. Evaluación y control de la estrategia	52
1. Mapa estratégico (tipo BSC).....	52
Conclusiones y recomendaciones.....	55
1. Conclusiones.....	55
2. Recomendaciones.....	55
Bibliografía	57
Anexos	64
Nota biográfica	76

Índice de tablas

Tabla 1.	Normas culturales de Uber	6
Tabla 2.	Análisis del macroentorno Pestel	8
Tabla 3.	Atracción de la industria respecto del poder de negociación de proveedores de tecnología de información y comunicación.....	11
Tabla 4.	Atracción de la industria respecto del poder de los usuarios.....	11
Tabla 5.	Atracción de la industria respecto del poder de los conductores.....	12
Tabla 6.	Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de nuevos competidores	12
Tabla 7.	Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de sustitutos	13
Tabla 8.	Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de competidores.....	14
Tabla 9.	Atracción de la industria considerando todas las fuerzas	14
Tabla 10.	Matriz de perfil competitivo	15
Tabla 11.	Matriz de factores externos.....	16
Tabla 12.	Mercado potencial de Uber en ciudades donde tiene presencia	18
Tabla 13.	Penetración de mercado del servicio de transporte vía app.....	18
Tabla 14.	Matriz de factores internos	22
Tabla 15.	Análisis VRIO	23
Tabla 16.	Matriz de alineamiento estratégico.....	33
Tabla 17.	Objetivos del plan de marketing.....	35
Tabla 18.	Presupuesto del plan de marketing	41
Tabla 19.	Objetivos del plan de operaciones	41
Tabla 20.	Presupuesto del plan de operaciones	43
Tabla 21.	Objetivos del plan de recursos humanos	44
Tabla 22.	Presupuesto de recursos humanos	45
Tabla 23.	Objetivos de responsabilidad social empresarial.....	46
Tabla 24.	Presupuesto de responsabilidad social empresarial	47
Tabla 25.	Objetivos financieros.....	47
Tabla 26.	Flujo de caja proyectado sin estrategia.....	49
Tabla 27.	Flujo de caja proyectado con estrategia.....	49
Tabla 28.	Flujo de caja - Nueva ciudad: Trujillo.....	50
Tabla 29.	Flujo de caja incremental proyectado.....	50
Tabla 30.	Tablero de mando integral.....	53

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Posicionamiento de la marca Uber	37
Gráfico 2.	Flor del servicio.....	38
Gráfico 3.	Mapa estratégico de BSC	52

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo de negocio de Uber.....	65
Anexo 2.	Datos relevantes de Uber y sus principales competidores en el Perú.....	66
Anexo 3.	Cadena de valor de Uber	67
Anexo 4.	Matriz de FODA (cruzado).....	68
Anexo 5.	Análisis de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)	69
Anexo 6.	Matriz IE de posición estratégica	70
Anexo 7.	Matriz estrategia principal (EP).....	70
Anexo 8.	Matriz de decisión estratégica (DE)	71
Anexo 9.	Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE).....	72
Anexo 10.	Modelo de negocio de Uber para el periodo 2019-2021	73
Anexo 11.	Cadena de valor de Uber para el periodo 2019-2021	74
Anexo 12.	Activos, depreciación y amortización	74
Anexo 13.	Información para calcular el COK.....	75

Capítulo I. Introducción

El objetivo del presente trabajo, referido a la elaboración de un plan estratégico para las operaciones de Uber en el Perú para el periodo 2019-2021, es aplicar los conocimientos y las herramientas adquiridas en el Programa de Actualización para Egresados de la Maestría en Administración, así como la experiencia en el ámbito profesional, tomando como referencia el caso “Uber: cambiando la forma en la que se mueve el mundo” (Moon 2015), asignado por la Universidad del Pacífico, así como también la información disponible en diversos medios.

En el segundo capítulo se realiza la identificación del problema, partiendo de los orígenes de Uber, su situación al final del año 2018, tanto a nivel global como en el Perú; se describe la empresa, el modelo de negocio, y su perfil estratégico; posteriormente se define el problema y se brinda una propuesta de solución.

En el tercer capítulo se desarrolla el análisis externo, partiendo del entorno general y luego del análisis de la industria, haciendo uso del modelo de las 5 fuerzas de Porter, y complementando la evaluación con la matriz de perfil competitivo (MPC) y la matriz de evaluación de factores externos (EFE).

En el cuarto capítulo, se aborda el análisis interno, abarcando las áreas funcionales de administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, sistemas de información y comunicaciones, tecnología, e investigación y desarrollo; luego a través de la cadena de valor, la matriz evaluación de factores internos (EFI), la matriz VRIO, para finalizar con la determinación de estrategia genérica de Uber.

En el quinto capítulo se efectúa la investigación de mercado, tanto exploratoria como concluyente, aplicando entrevistas a profundidad y una encuesta, respectivamente.

En el sexto capítulo, se propone una visión y misión de Uber, el objetivo general y los objetivos estratégicos, según crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad.

En el séptimo capítulo, dedicado al planeamiento estratégico, se seleccionan las estrategias, para ello se hace uso de las matrices FODA, Peyer, Interna-Externa, estrategia principal (EP), decisión estratégica (DE), cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE).

En el octavo capítulo se formulan los planes funcionales de marketing, de operaciones, de recursos humanos, de finanzas y evaluación financiera, y el plan de responsabilidad social empresarial, todos ellos con sus respectivos objetivos, acciones estratégicas y presupuesto. En la parte correspondiente a la evaluación financiera, se utiliza como metodología la elaboración de flujos incrementales.

En el noveno capítulo se presenta la aplicación de dos herramientas para la evaluación y control de la estrategia, el mapa estratégico y el tablero de control (*balance score card*).

Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones surgidas como consecuencia del trabajo realizado.

Capítulo II. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

1.1. Orígenes e historia de Uber

Uber nace como idea de negocio en diciembre del 2008, cuando Garret M. Camp y Travis Kalanick se encontraban en París para asistir a un evento, pero tuvieron problemas para conseguir un taxi, pues tardada mucho tiempo en llegar debido al mal tiempo, dicha situación los llevó a pensar en una solución basada en una aplicación para teléfonos inteligentes, también conocida como app¹ con la cual se pudiera solicitar el servicio de transporte “solo con presionar un solo botón” (Inversian 2016). En el mes de marzo de 2009, Camp y Kalanick fundan la empresa UberCab. El 5 de julio de 2010, UberCab conecta a su primer usuario con un *town car* negro para viajar en la ciudad de San Francisco. En octubre de 2010, cambian el nombre de la empresa y pasa a llamarse Uber.

En diciembre de 2010, lanzan el servicio en París, comenzando el proceso de internacionalización. En agosto de 2013, incursionan en México, y a medianos del 2014 se expande en América Central y América del Sur. En abril de 2014, inició sus actividades en Lima, Perú, bajo la razón social de Uber Perú S.A. En agosto de 2014, inauguran su servicio UberPool, viajes compartidos. En abril de 2015, lanzan UberEats, para atender pedidos de comida. En setiembre de 2016, Uber inicia su programa de vehículos autónomos (sin conductor); sin embargo, tuvieron que suspenderlo en marzo de 2018, debido a que un peatón fue atropellado por una de estas unidades. En mayo de 2017, inauguran su servicio Uber Freight, para conectar a empresas de transporte de carga y a conductores con los consignantes (Uber 2018).

Pero no todo ha sido fácil para Uber. Travis Kalanick, CEO y cofundador de Uber hasta agosto de 2017, tuvo que dimitir ante la presión de los inversionistas, como consecuencia de acusaciones sobre situaciones de sexismo, acoso laboral, machismo y discriminación sexual al interior de la empresa (Diario *El Comercio* 2017), así como también por enfrentamientos con diferentes grupos de interés, y una serie de problemas legales en los países donde opera (La Vanguardia 2017); que a la vez afectaron seriamente la imagen corporativa y la estabilidad de organización. La actual CEO de Uber es Dara Khosrowshahi.

¹ El término “app” es la abreviatura de la palabra inglesa *application*.

Por otro lado, los problemas más álgidos han surgido a raíz de las protestas en varios países por parte de las agrupaciones de taxistas, que vieron afectados sus ingresos, y también de las autoridades, desde los legisladores (por el trasfondo político y social) hasta los reguladores de tránsito y tributos (BBC 2017). Así, por ejemplo, en diciembre de 2017, el Tribunal de Justicia de la Unión Europea declaró a Uber como empresa de transporte, y no como una plataforma digital que facilita el contacto entre usuarios y conductores, lo cual representa un gran revés de cara a sostener su modelo de negocio (*El País* 2017).

Uber ha venido creciendo a nivel global con el apoyo y aporte de sus inversionistas, y en enero de 2018, la fue valorizada en US\$ 68.000 millones (Reuters 2018), en tanto que solo la marca fue valorizada en US\$ 14.596 millones, ubicándose en el puesto 89 de 500 a nivel global (Brandfinance 2017). Pero dichos valores no están muy bien alineados con su desempeño económico, pues al segundo trimestre de 2018 reportó ingresos por US\$ 2,8 billones, lo que representó un incremento del 63 % con relación al mismo periodo del año 2017; pero con pérdidas de US\$ 891 millones en comparación con los US\$ 1,1 billones que perdió en 2017, que si bien refleja una mejoría, no es totalmente alentador acumulando pérdidas contables por aproximadamente US\$ 10.700 millones (Invertix 2018).

1.1.1. Situación de Uber al final del año 2018

A la fecha de edición de este plan, Uber Technologies Inc. (Uber) presenta la siguiente situación a nivel global (Uber, s.f.):

- Tiene su oficina central en San Francisco.
- Cuenta con 75 millones de usuarios y 3 millones de conductores.
- Ha facilitado un total de 10 mil millones de viajes en todo el mundo.
- Brinda servicios en 65 países y más de 600 ciudades en todo el mundo.
- Se realizan en promedio 15 millones de viajes por día.
- Cuenta con 16.000 empleados alrededor del mundo.

En cuanto a la situación en el Perú, se tiene lo siguiente (Uber s.f.):

- Uber ofrece los siguientes servicios de transporte de pasajeros: UberX (económicos, máximo 4 personas), UberPOOL (viaje compartido), UberVAN (van con capacidad de hasta 6 personas), UberBLACK (autos modernos), uberX VIP (exclusivo, para usuarios con las mejores calificaciones).
- El 80 % de los servicios son por uberX.

- Líder del mercado, con más del 50 % de participación.
- Opera en las ciudades de Lima, Arequipa, Chiclayo, Cusco y Piura.
- Brinda el servicio de transporte de comida, con la marca UberEats, conectando 300 restaurantes afiliados y 1000 repartidores.

2. Descripción y perfil estratégico de Uber

2.1.Descripción de la empresa

2.1.1. El modelo de negocio de Uber

En términos sencillos, el modelo de negocio de Uber se basa en una plataforma o aplicación (app) mediante la cual se facilita la conexión entre usuarios que requieren un servicio de transporte, con conductores dispuestos a brindarlo. Detrás de este modelo existen una serie de componentes e integrantes, que se pueden describir en detalle utilizando el Modelo de Negocios Canvas (Osterwalder y Pigneur 2011), en el cual se identifican los socios clave, las actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relaciones con clientes (usuarios y conductores), segmentos de clientes, canales, estructura de costes, fuentes de ingresos (ver anexo 1).

2.1.2. Perfil estratégico de Uber

La misión corporativa de Uber es oficial, y se encuentra en su página *web*: “Creamos oportunidades poniendo al mundo en marcha” (Uber s.f.). Por otra parte, no existe una versión oficial de la visión actual; sin embargo, en una entrevista realizada a Dara Khosrowshahi por la cadena CNBC en mayo de 2018, manifestó la intención de la empresa de convertirse en la plataforma que facilite todo tipo de transporte (Khosrowshahi 2018).

El elemento esencial que brinda soporte a la misión y visión son los valores y principios, que se traducen en la cultura de la organización. Actualmente, Uber cuenta con lo que han denominado las “Normas Culturales de Uber” (Uber 2017), cuyo contenido se muestra en la tabla 1.

Uber es una empresa global y, como tal, aplica una combinación compleja de estrategias alternativas (David 2013). El actual CEO ha instaurado una serie de cambios en la corporación, planteó “pasar de un crecimiento a toda costa a un crecimiento responsable... preservar lo que funciona y al mismo tiempo cambiar rápidamente lo que no funciona” (Uber 2017). Uber estaría

transitando de una estrategia agresiva absoluta a una estrategia competitiva, más enfocada en las ventajas competitivas y con una mirada atenta a la estabilidad del entorno y sus actores. En esta posición, igualmente mantiene las estrategias de integración horizontal y vertical, penetración y desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

Tabla 1. Normas culturales de Uber

Inglés	Traducción al español
<i>We build globally, we live locally</i>	Construimos globalmente, vivimos localmente.
<i>We are customer obsessed</i>	Estamos obsesionados con el cliente.
<i>We celebrate differences</i>	Celebramos las diferencias.
<i>We do the right thing</i>	Hacemos lo correcto.
<i>We act like owners</i>	Actuamos como dueños.
<i>We persevere</i>	Perseveramos.
<i>We value ideas over hierarchy</i>	Valoramos las ideas por encima de la jerarquía.
<i>We make big bold bets</i>	Hacemos grandes apuestas audaces.

Fuente: Uber 2018. Elaboración propia

3. Definición del problema

El principal problema de Uber en el Perú es mantener el liderazgo en el mercado, tanto en participación como en crecimiento, lo cual depende en gran medida de la competencia existente; subyace a esta situación, la relativa lealtad de los clientes, usuarios y conductores, quienes son sensibles al precio, tarifas y comisiones, respectivamente, y en ambos casos valoran la seguridad. Adicionalmente, Uber enfrenta, al igual que otras empresas que brindan servicios similares, la amenaza de las autoridades que buscan regular sus servicios, lo cual afectaría las bases del modelo de negocio, el cual tendría que adaptarse a la nueva realidad a fin de continuar siendo sostenible y rentable.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

El planteamiento de la solución se basa en mantener el liderazgo de Uber en el país, garantizando el crecimiento, la sostenibilidad y rentabilidad del negocio en el Perú. Para tal efecto, se formulará un plan estratégico para el periodo 2019-2021, para lo cual se efectuará el análisis externo e interno de factores que impactan en Uber, con énfasis en el país, se establecerá la misión de Uber en el Perú, los objetivos estratégicos a alcanzar, las estrategias más adecuadas para el contexto, y los correspondientes planes funcionales para las áreas de Marketing, Operaciones, Recursos

Humanos, Finanzas y Responsabilidad Social Empresarial, conteniendo sus objetivos, estrategias, acciones y presupuestos.

Los principales tópicos a nivel estratégico son los siguientes:

- Establecer una comunicación intensa con los usuarios más frecuentes, de mayor consumo y nivel, sobre los nuevos beneficios y ventajas que ofrece la empresa
- Atraer y mantener el mejor talento en cuanto a conductores, implementando mecanismos para identificar y verificar tal condición
- Ofrecer a los usuarios beneficios asociados a otras empresas con las cuales se comparten intereses
- Incrementar la lealtad de los conductores, mejorando la estructura de comisiones para privilegiar a los de mejor desempeño, y otros beneficios

Capítulo III. Análisis externo

En el presente capítulo se efectúa el análisis del macroentorno y microentorno, a partir de ello se determina las oportunidades y amenazas, y se evalúan con la matriz EFE para establecer el nivel de vulnerabilidad. Teniendo en cuenta las cinco fuerzas del mercado (Porter 1980), se evaluará la intensidad de la competencia y el grado de atractividad de la industria (Hax y Majluf 2004).

1. Análisis del entorno general (Pestel)

El análisis se realiza considerando el Perú como ámbito geográfico, y situados en el año 2018. En la tabla 2 se detallan los factores políticos-legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que influyen en el comportamiento del mercado de Uber.

Tabla 2 Análisis del macroentorno Pestel

Descripción	Tendencias	Efecto	O/A	Fuente
Político				
Regulación del servicio de transporte vía app	Iniciativas legislativas para regular los servicios de transporte vía app	Mayor control y fiscalización, costos asociados	A	https://peru21.pe/lima/congreso-aprueba-ley-regula-servicios-taxis-aplicativo-nndc-442044
Económico				
Hogares con vehículo propio	El porcentaje de hogares de Lima Metropolitana de los niveles B, C, D y E que cuentan con vehículo es 43,5 %, 35,7 %, 4,1 % y 1,4 %, respectivamente (2017).	Vehículos disponibles para brindar servicio vía app	O	http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/AP EIM-NSE-2017.pdf
Social				
Crecimiento y densidad poblacional	La tasa de crecimiento anual de la población en el Perú es del 1,01 %, 78,2 % es urbana, 32,2 % en Lima.	Potencial crecimiento del mercado	O	https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018
Seguridad ciudadana	La percepción de inseguridad en el país subió a 22,1 % en el 2017, respecto a 15,3 % del año anterior.	Mayores exigencias y controles sobre conductores y empresas	A	https://larepublica.pe/sociedad/1223999-el-peru-es-el-segundo-pais-con-las-cifras-mas-altas-de-inseguridad-solo-venezuela-le-gana
Demanda de servicio de transporte por app	La demanda de servicios de transporte vía app alcanza el 52,3 % en sectores A/B, quienes toman en la calle en un 49,8 %. En sectores C, vía app en 16,1 % y en la calle 89,8 % (2016). Esta cifra podría crecer en los siguientes años.	Incremento de demanda de servicios vía app	O	https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/transporte_taxi_201611.pdf http://www.peruinforma.com/uber-elegido-como-el-app-de-intermediacion-de-movilidad-mas-utilizado-por-empresarios-limenos/
Informalidad	La proliferación de "colectivos" informales en vías principales de Lima Metropolitana	Competencia desleal	A	https://elcomercio.pe/lima/transporte/colectivos-toman-control-avenida-javier-prado-notepases-noticia-540559

Descripción	Tendencias	Efecto	O/A	Fuente
Social				
Hábito de compra	El comercio electrónico en Latinoamérica crecería en 25,4 %, y en el Perú en 30,2 % para el año 2018.	Incremento de demanda de servicios vía app	O	https://gestion.pe/economia/comercio-electronico-peru-alcanzara-crecimiento-record-gracias-mundial-233555
Tecnológica				
Equipos móviles	La penetración de <i>smartphones</i> en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años (2018), se prevé un crecimiento sostenido.	Incremento de usuarios de app	O	https://gestion.pe/economia/empresas/penetracion-smartphones-peru-triplico-ultimos-cuatro-anos-225607
Obsolescencia acelerada	Los modelos de teléfonos móviles (<i>smartphones</i>) bajan de precio entre un 20 % al 40 % en un año.	Mayor accesibilidad a servicios	O	https://www.xataka.com/moviles/aque-ritmo-bajan-de-precio-los-smartphones-un-vistazo-a-los-datos-de-los-ultimos-cuatro-anos
Ambiental				
Conciencia del problema ambiental	El 70 % de la contaminación del aire en Lima se debe al parque automotor y la mala calidad de los combustibles. Desde el 2018 vehículos deberán reducir emisiones de gases.	Mayores controles y exigencias técnicas. Menor número de vehículos disponibles	A	https://elcomercio.pe/lima/sucesos/2018-vehiculos-deberan-reducir-emisiones-gases-noticia-477917 https://elcomercio.pe/lima/sucesos/principal-problema-ambiental-lima-noticia-510130
Legal				
Regulación tributaria del servicio vía app	La autoridad tributaria podría buscar que imponer impuestos a los servicios de transporte vía app	Alza de precios. Informalidad. Reducción de la oferta	A	https://gestion.pe/economia/tributacion-aplicaciones-taxi-143429

Fuente: Kotler 2012 y David 2013. Elaboración propia

1.1. Conclusiones

Se identificaron once factores, de los cuales cinco son negativos o constituyen amenazas, mientras que los otros seis son favorables o constituyen oportunidades. Uber debe tener en cuenta la regulación del servicio de transporte vía plataformas, los temas tributarios, la preocupación por la seguridad, la informalidad, el creciente interés por el medio ambiente, todos ellos críticos para el sector; así también, aprovechar las ventajas que presenta el crecimiento de las ciudades, la demanda de servicios y el uso de la tecnología móvil, los cambios de hábito de compra, y la disponibilidad de unidades móviles que es fundamental para su modelo de negocio basado en la economía colaborativa: “tú lo tienes, alguien lo necesita” (Uber 2017).

2. Análisis de la industria o sector

2.1. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es ampliamente utilizado para explicitar si el nivel de competencia en una industria podría permitir que la empresa obtenga utilidades aceptables. Para el análisis, se trata de identificar los elementos claves de cada fuerza que impactan en la empresa, también evaluar la fortaleza de cada componente o participante en relación a la empresa; y finalmente establecer si es conveniente permanecer en la industria, teniendo en cuenta todas las fuerzas de los componentes (David 2013). Un aspecto importante es la cuantificación de la fuerza de los componentes o participantes de la industria, que en forma individual da una idea de la atractividad de la misma (Hax y Majluf 2004).

En el caso de Uber, es una empresa con base tecnológica que se ubica en la industria del servicio de transporte de pasajeros por aplicativo. En el Perú, las principales empresas que compiten en esta industria son Uber, Easy Taxi y Beat.

A continuación se presentan los resultados del análisis.

a) Poder de negociación de los proveedores

- Proveedores de tecnología de información y comunicación

El grado de atractivo de la industria para estos proveedores es moderado. La plataforma de Uber hace uso de una serie de recursos que conforman la infraestructura tecnológica, entre ellos el *software*, *hardware* y los servicios de comunicaciones. Dentro del *software* destaca la propia aplicación de fabricación interna y las aplicaciones de localización, de los cuales depende la empresa para operar; por otro lado, los operadores de comunicaciones, que proveen el acceso a las redes de telefonía. Existe un número apreciable de proveedores de servicios de TI y de comunicaciones, cuya capacidad de negociación es relativamente bajo, debido a que no forman una fuerza conjunta o unificada, que les permita determinar condiciones en cuanto a precios. En este sentido, existe cierto nivel de dependencia, y les permite a estos grupos un nivel medio de negociación, según se puede apreciar en la tabla 3:

Tabla 3. Atracción de la industria respecto del poder de negociación de proveedores de tecnología de información y comunicación

Peso	Factores de la categoría	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor
20 %	Número de proveedores de servicios TI	Bajo				4		Alto	0,8
40 %	Número de proveedores de servicios comunicaciones	Bajo				4		Alto	1,6
10 %	Capacidad de negociación de servicios de TI	Alta		2				Baja	0,2
20 %	Capacidad de negociación de servicios de comunicaciones	Alta			3			Baja	0,6
10 %	Estado de servicios de comunicaciones	Mal estado			3			Buen estado	0,3
									3,5

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia

b) Poder de negociación de los clientes

El grado de atracción de la industria por efecto de los clientes-usuarios es neutral. Si bien existe una gran cantidad de clientes, la sensibilidad al precio, las exigencias en torno a la seguridad y la sensibilidad a la disponibilidad de unidades, hacen que la balanza se equilibre. El mercado potencial es relativamente grande, sin embargo, los clientes tienen otras opciones con precio y calidad relativamente cercana. En la tabla 4 se muestra la situación:

Tabla 4. Atracción de la industria respecto del poder de los usuarios

Peso	Factores de la categoría	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor
20 %	Número de clientes/usuarios	Bajo					5	Alto	1,0
10 %	Capacidad de negociación de tarifas	Alto					5	Bajo	0,5
5 %	Costo de cambio	Bajo		2				Alto	0,1
25 %	Sensibilidad al precio	Alta		2				Baja	0,5
20 %	Sensibilidad a la disponibilidad de servicio	Alta		2				Baja	0,4
10 %	Sensibilidad a la seguridad	Alta		2				Baja	0,2
10 %	Lealtad a la marca	Baja				4		Alta	0,4
									3,1

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia

Por otra parte, el grado de atracción de la industria por el poder de los clientes-conductores, llamados socios de negocio por Uber, también es neutral. Así como existe una buena base de conductores dispuestos a brindar sus servicios, también tienen una alta sensibilidad a las comisiones, otras plataformas, y buscan mejoren las condiciones de seguridad. Aun cuando hay

en el mercado varios competidores con comisiones incluso menores a Uber, los conductores muestran cierta lealtad a la marca. En la tabla 5 se muestra los resultados:

Tabla 5. Atracción de la industria respecto del poder de los conductores

Peso	Factores de la categoría	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor
25 %	Número de clientes-conductores	Bajo					5	Alto	1,3
10 %	Capacidad de negociación de comisiones	Alto					5	Bajo	0,5
10 %	Costo de cambio	Bajo		2				Alto	0,2
20 %	Sensibilidad a comisiones	Alta	1					Baja	0,2
20 %	Sensibilidad a la disponibilidad de plataforma	Alta		2				Baja	0,4
10 %	Sensibilidad a la seguridad	Alta		2				Baja	0,2
15 %	Lealtad a la marca	Baja			3			Alta	0,45
									3,2

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia

c) Amenaza de nuevos competidores

La industria muestra un grado de atracción moderadamente alto con relación a los nuevos competidores, debido a las condiciones y barreras de entrada, como la inversión a realizar, el acceso a la tecnología, la regulación y la experiencia, que en el caso de Uber es amplia, a nivel global; factores importantes en un entorno de alta competencia. Un aspecto importante de atracción es la amplia disponibilidad de conductores, así como también el acceso a la tecnología que promueve incluso la generación de plataformas locales. En la tabla 6 se aprecia el resultado:

Tabla 6. Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de nuevos competidores

Peso	Factores de la categoría	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor
30 %	Requerimientos de capital	Alto		2				Bajo	0,6
10 %	Regulación nacional	Exigente					5	Poco exigente	0,5
10 %	Marca	Alto				4		Bajo	0,4
10 %	Acceso a proveedores (conductores)	Alto					5	Bajo	0,5
30 %	Acceso a tecnología	Alto					5	Bajo	1,5
10 %	Experiencia	Alto				4		Bajo	0,4
									3,9

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia

d) Amenaza de productos o servicios sustitutos

La industria presenta un grado de atracción neutral con relación a la amenaza de los productos sustitutos. Esta situación dada la disponibilidad de una serie de opciones de transporte, que vienen siendo utilizadas en forma cotidiana y tradicional, como el transporte público, vehículos particulares, colectivos, motocicletas, bicicletas, entre otros. El precio de los sustitutos masivos es un factor importante en una economía donde la mayor parte de la población tiene un nivel medio de ingresos. Aun cuando el costo de cambio hacia un sustituto del transporte en taxi es relativamente bajo, y existe cierto nivel de propensión a probar, no se aprecia agresividad o la aparición de una variedad de opciones. En la tabla 7 se muestran los resultados:

Tabla 7. Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de sustitutos

Peso	Factores de la categoría	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor
30 %	Disponibilidad sustitutos	Alta			3			Baja	0,9
20 %	Costo de cambio	Bajo		2				Alto	0,4
30 %	Agresividad de sustitutos	Alta					5	Bajo	1,5
10 %	Valor/precio sustituto	Alto		2				Baja	0,2
10 %	Propensión a probar sustitutos	Alto				4		Bajo	0,4
									3,4

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia

e) Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes en el mercado peruano es una fuerza neutral, por lo que, considerando solamente este aspecto, vendría a ser moderadamente atractiva. Los principales competidores de Uber en el Perú son Easy, Beat y Cabify (ver anexo 2), que integran un número reducido, tienen una diferenciación cada vez más baja. El motivo es que los competidores son fácilmente accesibles a usuarios y conductores debido a la tecnología, en un sector que ha crecido en forma sostenida; por lo que la diferenciación se encuentra en las tarifas, comisiones, la calidad del servicio y la seguridad que ofrecen. En la tabla 8 se pueden apreciar los resultados:

Tabla 8. Atracción de la industria respecto del nivel de amenaza de competidores

Peso	Factores de la categoría	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior	Valor
20 %	Número de competidores	Grande			3			Pequeño	0,6
10 %	Crecimiento del sector	Lento				4		Rápido	0,4
10 %	Costos fijos	Altos			3			Bajos	0,3
10 %	Sobrecapacidad	Alta				4		Baja	0,4
20 %	Diferenciación del servicio	Baja			3			Alta	0,6
20 %	Diversidad de competidores	Alta			3			Baja	0,6
10 %	Rentabilidad de los competidores	Baja				4		Alta	0,4
									3,3

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia

Realizando una evaluación general, considerando todas las fuerzas y participantes, el grado de atractividad de la industria es moderado. Las condiciones actuales permitirían el ingreso de nuevos competidores y de servicios de transporte sustitutos, al existir condiciones favorables en cuanto a proveedores de servicios de TI y comunicaciones para la implementación del negocio, en un contexto en que existe una alta demanda potencial. En la tabla 9 se muestra el resultado:

Tabla 9. Atracción de la industria considerando todas las fuerzas

Grado de atracción de la industria	Límite inferior	1	2	3	4	5	Límite superior
Poder de negociación de proveedores	No atractivo			3,5			Atractivo
Poder de negociación de clientes-usuarios	No atractivo		3,1				Atractivo
Poder de negociación de clientes-conductores	No atractivo		3,2				Atractivo
Amenaza de nuevos competidores	No atractivo			3,9			Atractivo
Amenaza de productos o servicios sustitutos	No atractivo			3,4			Atractivo
Rivalidad de competidores existentes	No atractivo		3,3				Atractivo
Promedio	No atractivo			3,4			Atractivo

Fuente: Hax y Majluf 2004. Elaboración propia

3. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La MPC identifica los principales competidores de la empresa, estableciendo los factores críticos de éxito, internos o externos, que reciben una ponderación para determinar su impacto relativo. Uber alcanza un puntaje de 3,69, que la presenta como una empresa con un perfil medianamente competitivo, siendo el de mayor fortaleza respecto a sus competidores, explicado en gran parte por los precios (tarifas y comisiones), la disponibilidad, la seguridad, la calidad, experiencia, la solidez y confiabilidad en la aplicación, lealtad de usuarios y conductores entre otros aspectos. A continuación, en la tabla 10 se muestra los resultados:

Tabla 10. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Peso	Uber		Beat		Cabify		Easy	
		Calif.	Pts.	Calif.	Pts.	Calif.	Pts.	Calif.	Pts.
Competitividad de precio	0,10	4	0,40	3	0,30	1	0,10	2	0,20
Disponibilidad	0,15	4	0,60	3	0,45	1	0,15	2	0,30
Seguridad	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20	1	0,10
Marca	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30	1	0,10
Experiencia	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	1	0,06
Calidad del servicio	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20	1	0,10
Estado de vehículos	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08	1	0,04
Robustez de la aplicación	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	1	0,08
Cobertura geográfica	0,02	4	0,08	3	0,06	1	0,02	2	0,04
Lealtad de usuarios	0,04	4	0,16	3	0,12	1	0,04	2	0,08
Lealtad de conductores	0,03	3	0,09	4	0,12	1	0,03	2	0,06
Innovación en servicios	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06	1	0,03
Servicios complementarios	0,02	4	0,08	2	0,04	3	0,06	1	0,02
Amabilidad de conductores	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	1	0,08
Publicidad	0,05	4	0,20	1	0,05	3	0,15	2	0,10
Total	1,00		3,69		3,09		1,83		1,39

Fuente: David 2013. Elaboración propia

4. Matriz evaluación de factores externos (EFE)

Con la finalidad de resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva, para determinar y calificar las que se considerarán oportunidades o amenazas, se utiliza la matriz EFE. El resultado fue de 3,29 puntos, lo que refleja que la empresa está reaccionando favorablemente a las oportunidades y amenazas del entorno; sin embargo, queda un margen para la mejora; como se aprecia en la tabla 11.

5. Conclusiones

Uber presenta una buena posición frente a sus competidores en relación con los factores críticos para el éxito en la industria; así también, una buena respuesta ante las oportunidades y amenazas del macroentorno. Si bien es cierto, esta situación es favorable, también lo es el hecho de la activa competencia en el mercado peruano, donde los competidores existentes están aplicando varias estrategias para distanciarse del líder, en calidad, servicio y otros aspectos.

Tabla 11. Matriz de factores externos

Factores externos clave	Peso	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
- La demanda de servicios de transporte vía app alcanza el 52,3 % en sectores A/B, quienes toman en la calle en un 49,8 %. En sectores C, vía app en 16,1 % y en la calle 89,8 % (2016).	0,16	4	0,64
- Penetración de <i>smartphones</i> en Perú casi se triplicó en últimos 4 años (2018), se prevé un crecimiento sostenido.	0,13	4	0,52
- El comercio electrónico en América Latina crecería en 25,4 %, y en el Perú en 30,2 % para el año 2018.	0,12	4	0,48
- La tasa de crecimiento anual de la población en el Perú es del 1,01 %, 78,2 % es urbana, 32,2 % en Lima.	0,08	3	0,24
- Los modelos de teléfonos móviles (<i>smartphones</i>) bajan de precio entre un 20 % al 40 % en un año.	0,11	4	0,44
- El porcentaje de hogares de Lima Metropolitana de los niveles B, C, D y E que cuentan con vehículo es 43,5 %, 35,7 %, 4,1 % y 1,4 %, respectivamente (2017).	0,11	3	0,33
Amenazas			
- Iniciativas legislativas para regular los servicios de transporte vía aa	0,08	2	0,16
- La proliferación de "colectivos" informales en vías principales de Lima Metropolitana	0,05	2	0,10
- El 70 % de la contaminación del aire en Lima se debe al parque automotor y la mala calidad de los combustibles. Desde el 2018 vehículos deberán reducir emisiones de gases.	0,02	2	0,04
- La percepción de inseguridad en el país subió a 22,1 % en el 2017, respecto a 15,3 % del año anterior.	0,06	3	0,18
- La autoridad tributaria podría buscar que imponer impuestos a los servicios de transporte vía app	0,08	2	0,16
Total	1,00		3,29

Fuente: David 2013, CPI 2016, Ipsos 2013, *Diario Gestión* 2018, INEI 2018, Ipsos 2018, Xataka 2018, Asociación Peruana de Investigación de Mercados 2017, *Diario El Comercio* 2018, *Diario La República* 2018, *Diario Gestión* 2017, Osiptel 2017. Elaboración propia

Capítulo IV. Análisis interno

1. Análisis de áreas funcionales (Amofhit)

La ventaja competitiva de una organización en gran medida depende de sus recursos y la gestión que se realice sobre ellos, siempre que creen valor. Para ello se realizará el análisis de las áreas funcionales (David 2013): administración y gerencia (A); marketing y ventas e investigación de mercado (M); operaciones y logística e infraestructura (O); finanzas y contabilidad (F); recursos humanos y cultura (H); sistemas de información y comunicaciones (I); y tecnología e investigación y desarrollo (T).

1.1. Administración y gerencia

La actual CEO de Uber es Dara Khosrowshahi, quien asumió el cargo en agosto de 2017, reemplazó al cofundador, Travis Kalanick, quien tuvo que dimitir ante una serie de problemas a nivel interno (*Diario El Comercio* 2017), y enfrentamientos con varios grupos de interés (*La Vanguardia* 2017).

Entre los aspectos centrales y positivos de la gestión de la empresa se cuenta la extraordinaria estrategia de crecimiento y experiencia global y la gestión de alianzas estratégicas para enlazar con la aplicación, la alta capacidad de innovación, puesto 17 del Top 20 a nivel global (*Diario La República* 2017). Khosrowshahi ha venido trabajando en la mejora de la reputación, implementación de un mejor gobierno corporativo, nueva cultura, así como un nuevo estilo de liderazgo (*Expansión* 2018).

La estructura organizacional a nivel global no es oficial; sin embargo, se conoce que cuenta con las siguientes áreas: finanzas, cumplimiento, diversidad e inclusión, seguridad de la información, marketing, privacidad, ciencia, seguridad, tecnología, tecnologías avanzadas, recursos humanos, secretaría y legal, comunicaciones y políticas públicas, productos, UberEverything (*The Official Board* s.f.).

En el Perú, la empresa es dirigida por gerente general, y a nivel interno está organizada administrativa según las ciudades en las cuales tiene presencia, en las cuales aplica su modelo de negocio adecuado a las condiciones y características del mercado peruano.

1.2. Marketing y ventas

En cuanto a aspectos generales, se tiene que Uber presenta un alto valor de marca en el mercado global, US\$ 14.900 millones en 2017 (Reuters 2018), un buen posicionamiento, puesto 89 de 500 en Lista Global, subió 16 posiciones el 2017 (Brandfinance 2017), conocimiento a partir de la gestión de una amplia base de datos de clientes. Por otro lado, la imagen se vio afectada por problemas con usuarios y conductores.

Situando el análisis en el mercado peruano, se puede apreciar que Uber tiene operaciones en ciertas ciudades del país, se considera la población ubicada en los niveles socioeconómicos A, B y C, y cuyas edades están por encima de los 13 años, que representan 6,6 millones de personas aproximadamente, que constituirían su mercado potencial, tal como se muestra en la tabla 12:

Tabla 12. Mercado potencial de Uber en ciudades donde tiene presencia

Ciudad	NSE	13-17 años	18-24 años	25-39 años	40-45 años	+ 56 años	Total potencial	% Total
Lima Metropolitana	A/B	193,6	297,7	606,8	597,2	570,5	2.265,8	34,1 %
	C	355,8	552,8	1.061,2	876,9	680,4	3.527,1	53,1 %
Arequipa	A/B	22,1	32,2	62,1	50,5	39,8	206,7	3,1 %
	C	35,5	51,8	99,8	81,1	63,9	332,0	5,0 %
Chiclayo	A/B	5,7	7,7	13,8	11,2	9,0	47,3	0,7 %
	C	13,0	17,4	31,2	25,4	20,3	107,3	1,6 %
Cusco	A/B	3,4	4,4	8,9	6,5	4,9	28,2	0,4 %
	C	5,1	6,5	13,2	9,7	7,3	41,8	0,6 %
Piura	A/B	3,0	4,0	7,1	5,3	3,9	23,3	0,4 %
	C	8,6	11,3	20,2	15,3	11,2	66,5	1,0 %
Total		645,8	985,8	1.924,1	1.679,2	1.411,2	6.646,1	100,0 %

Fuente: CPI 2017. Elaboración propia 2018

La penetración del servicio de transporte vía app tipo taxi, en Lima Metropolitana, alcanzó el 30,91 % y 14,60 %, para los niveles socio económicos A/B, y C, respectivamente. En la tabla 13 se muestra los resultados según un estudio, sobre una muestra de 742 personas (CPI 2016):

Tabla 13. Penetración de mercado del servicio de transporte vía app

Ciudad	NSE	Usa taxi	Taxi en la calle	Servicio vía app
Lima Metropolitana	A/B	59,10 %	29,43 %	30,91 %
	C	90,70 %	81,45 %	14,60 %
Promedio		74,90 %	55,44 %	22,76 %

Fuente: CPI 2016. Elaboración propia 2018

Según un informe del *Diario El Comercio*, las app de servicios de transporte, tipo taxi, a junio de 2016, habrían movido S/ 240 millones anuales, y al menos un millón de viajes por mes, habiendo captado el 10 % de los viajes pagados en Lima Metropolitana (*Diario El Comercio* 2016). Según la empresa Easy, a mayo de 2018, el mercado habría movido S/ 75 millones mensuales, y 5 millones de viajes por mes (*Diario El Comercio* 2018). Tomando como referencia los datos anteriores, en dos años, el servicio de transporte vía app, tipo taxi, habría penetrado 4 veces más.

Por su parte, de acuerdo con datos proporcionados por la empresa Easy, en abril de 2018, el 21 % utiliza el servicio diariamente (*Diario Gestión* 2018). En función a las fuentes antes citadas, alrededor del 20 % de los usuarios de taxi de los niveles A, B y C usarían los servicios vía app.

Respecto a la participación de mercado de Uber, en noviembre de 2017, habría superado el 50 %; con un 80 % de servicios tipo UberX, alrededor de un 20 % de Uber Pool, y un pequeño porcentaje entre Uber Black y Uber Van. Se puede inferir que la participación de Uber en cada ciudad en la que tiene presencia puede estar alrededor del 50 % (*Diario Gestión* 2017).

Con relación a la percepción sobre Uber, los mayores cuestionamientos están vinculados a problemas en la seguridad. Al respecto, Uber ha declarado haber realizado un proceso de certificación de seguridad, que incluye una serie de requisitos (*Diario El Comercio* 2018).

1.3. Operaciones y logística

Una de las mayores fortalezas operativas de Uber radica en su infraestructura tecnológica, especialmente su plataforma, que permite la gestión del proceso de negocio, a través de una aplicación vía equipos móviles o fijos, y la página *web*. Esta aplicación está respaldada por servidores para el almacenamiento de aplicaciones y datos, administradores, programadores y personal de mantenimiento.

La app permite pedir un viaje, conocer las condiciones del servicio (tarifa, distancia, tiempo), identificar al conductor, monitorear el viaje, efectuar el pago, y calificar al cliente-usuario y el cliente-conductor.

Cuenta con infraestructura física, inmuebles e instalaciones para el soporte de sus operaciones, principalmente para la afiliación, entrevistas y verificaciones de conductores y sus unidades. Respecto del uso de recursos para la operación, destacan los servicios de comunicaciones de

empresas de telefonía, energía eléctrica y servicios de soporte y mantenimientos de equipos informáticos.

1.4.Finanzas y contabilidad

Con relación a la estructura de capital de Uber, se compone básicamente de capital propio, aportado por sus accionistas. A enero de 2018, la empresa fue valorizada en US\$ 68.000 millones; SoftBank, Dragoneer Investment Group y Sequoia Capital adquirieron el 17,5 % del capital, con un aporte de 1.250 millones en efectivo, lo cual le permite financiar sus planes de expansión y crecimiento (Reuters 2018). Cabe señalar que la marca tiene un alto valor en el mercado, que alcanza los US\$ 14.596 millones, ubicándose en el puesto 89 de 500 a nivel global (Brandfinance 2017).

Respecto de los resultados de la empresa, al segundo trimestre de 2018 reportó ingresos por US\$ 2,8 billones, que representó un incremento del 63 % con relación al mismo periodo del año 2017; sin embargo, acumula pérdidas desde su fundación a por aproximadamente US\$ 10.700 millones.

1.5.Recursos humanos y cultura

Las estrategias de recursos humanos se deben alinear con las estrategias planteadas por la organización (Bohlander y Snell 2013), y ello incluye las grandes definiciones como la cultura organizacional. El 7 de noviembre de 2017, Dara Khosrowshahi, actual CEO de Uber, realizó el lanzamiento de la nueva cultura organizacional, luego de un proceso de estudio y trabajo arduo para controlar la situación de crisis de imagen y reputación, ocasionado por su enfoque “audaz e intrépido” que les trajo éxito, pero a la vez conflictos con varios *stakeholders*.

Si bien los conductores no forman parte de la planilla de Uber, sí mantienen una relación contractual, por lo cual la empresa les denomina “socios de negocios” (Uber 2018). En ese sentido, el éxito del servicio depende en gran manera de las personas que conducen, y del cumplimiento del protocolo y estándar establecido.

La empresa tiene 16.000 empleados, y procesos de reclutamiento y selección exigentes. Cabe resaltar la importancia que le dan ahora a la diversidad; actualmente laboran 30 % de mujeres y 68 % de hombres; en cuanto a razas, 48,6 % blancos, 32,3 % asiáticos, 8,1 % afrodescendientes,

6,1 % hispanos o latinos. El personal viene de diferentes especialidades, tecnología, marketing y servicios, entre otras, y un 89 % son profesionales (Uber s.f.).

En el Perú, la empresa es dirigida por un gerente general, un representante Arequipa, Chiclayo, Cusco y Piura, donde cuenta además con personal de soporte para las operaciones, entre ellas la atención de consultas, el proceso de admisión de conductores, así como el proceso de pago por comisiones y bonificaciones; además de las labores de promoción local.

1.6. Sistemas de información y comunicaciones

La parte visible de la capacidad y potencia de los sistemas de información de Uber es la propia plataforma del servicio al usuario y conductor, cuyas opciones están diseñadas para atender íntegramente el proceso de contratación del servicio, desde el registro, la solicitud del servicio, la elección del servicio, el uso, el pago y la retroalimentación. Recientemente han mejorado ciertas características asociadas a identificación del conductor y de seguridad; por exigencias del mercado, y sobre la base de la experiencia global. Cabe señalar que Uber en el Perú utiliza los sistemas y tecnología que aplica en sus operaciones en todo mundo.

Cabe resaltar el conocimiento especializado de los colaboradores, quienes son profesionales en un 89 %. Además del conocimiento adquirido a partir de la gestión de una amplia base de datos de clientes (5.000 millones de viajes a mayo de 2017, 75 millones de usuarios, 3 millones de conductores).

1.7. Tecnología, investigación y desarrollo

Uber se encuentra definitivamente entre las startups globales de mayor valor, liderando, además, el ranking de las empresas de transporte y tecnología (Marketing Ecommerce 2018). Esto muestra la solidez de la tecnología, ingeniería, desarrollo y capacidad de innovación de la empresa.

La empresa se caracteriza por su constante inversión en investigación y desarrollo, dentro y fuera de los Estados Unidos, es así que invertirá US\$ 20 millones en su nuevo Centro de Tecnologías Avanzadas de París; y una inversión de US\$ 60 millones para instalar el primer Centro de Desarrollo de Tecnología para América Latina en Brasil, focalizado en aspectos de seguridad (Agencia EFE 2018).

Cuenta un laboratorio dedicado a la inteligencia artificial, donde se realizan investigaciones para resolver problemas sobre automóviles autónomos, la optimización de ciudades y la seguridad de los pasajeros. Además, tiene una oficina de ingeniería, encargada de diferentes aspectos de ingeniería y productos.

2. Evaluación de la cadena de valor

Se analizará la empresa en función a la contribución de valor de cada una de las actividades que se desarrollan, con las particularidades que posee una empresa de servicios, y que de alguna forma proporcionan ventaja competitiva (David 2013). Las actividades primarias están integradas por el marketing y ventas, personal de contacto, soporte físico y habilidades, prestación, cliente; y las actividades de soporte son la dirección general y de recursos humanos, organización interna y tecnología, infraestructura y medio ambiente, y abastecimiento (Alonso 2008). En el anexo 3 se puede apreciar la cadena de valor.

3. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

Es preciso efectuar una síntesis y evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa, para la formulación de estrategias; para ello se usó la matriz EFI para Uber. El resultado fue de 3,28 puntos, que se ubican puede apreciar en la tabla 14, que muestra que la empresa tiene una posición interna fuerte; que podría incrementarse en caso de que se apliquen mejoras en los factores de mayor impacto.

Tabla 14. Matriz de factores internos

Factores internos clave	Peso	Califi.	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Conocimiento especializado de los colaboradores (89% profesionales al 2017)	0.16	4	0.64
Posicionamiento de la marca (líder del mercado peruano con más de 50% de participación al 2017)	0.11	4	0.44
Conocimiento a partir de la gestión de una amplia base de datos de clientes (2.5 millones de viajes-mes en Perú)	0.13	4	0.52
Diversidad de los colaboradores (30% mujeres y 68% hombres; 48.6% blanco, 32.3% asiático, 8.1% negro, 6.1% hispano-latino), múltiples especialidades.	0.06	3	0.18
Experiencia global de negocio (65 países, más de 600 ciudades)	0.10	4	0.40
Procesos operativos altamente automatizados	0.08	3	0.24
Alta capacidad de innovación (Según estudio de Boston Consulting Group, puesto 17 del Top 20)	0.09	4	0.36

Factores internos clave	Peso	Califi.	Puntuación ponderada
Debilidades			
Imagen afectada por algunos problemas con usuarios y conductores	0.06	2	0.12
Modelo de negocio fácil de imitar	0.09	2	0.18
Comisiones relativamente altas para los conductores (25% promedio vs 18% competencia)	0.08	2	0.16
Información financiera limitada para el público	0.04	1	0.04
Total	1.00		3.28

Fuente: David 2013, Fortune 2018, Bolsa Mexicana de Valores 2018, Forbes 2018, Brandfinance 2017, Uber s.f., *Diario La República* 2017, Reuters 2018, Indecopi 2017, El Confidencial 2017, Axel Springer España S.A. 2018. Elaboración propia

4. Matriz VRIO y ventaja competitiva

La matriz VRIO corresponde al resultado del análisis de las fortalezas identificadas en la matriz EFI y expresa las características “factores claves de éxito” de los recursos/capacidades de la empresa, es decir, activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, entre otros, que controla y le permite desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor, e influyen en la generación de una ventaja competitiva (Barney y William 2007). Dicha ventaja competitiva se genera si tales recursos/capacidades son valiosos (V), raros o pocos comunes (R), difíciles de imitar (I) y si están inmersos en la organización (O); y se aplica un grado de implicancia en cuanto a su competitividad: sostenible, temporal, paridad.

La tabla 15 muestra el análisis de recursos y capacidades para Uber en el Perú, encontrándose que tiene como ventaja competitiva sostenible (VCS) el conocimiento especializado de los colaboradores, el posicionamiento de la marca, y el conocimiento de clientes. Por otro lado, la diversidad de los colaboradores, la experiencia global, y la alta capacidad de innovación, son ventajas competitivas temporales (VCT) que deben impulsar para hacerlas sostenibles.

Tabla 15. Análisis VRIO

Recurso/Capacidad	V	R	I	O	Implicancias competitivas
Recursos intangibles					
Conocimiento especializado de los colaboradores	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Posicionamiento de la marca	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Conocimiento de clientes (bases de datos)	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Recursos organizacionales					
Diversidad de los colaboradores	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Experiencia global del negocio	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal
Procesos operativos altamente automatizados	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Alta capacidad de innovación	Sí	Sí	No	Sí	Ventaja competitiva temporal

Abreviaturas: V: valor, R: raro, I: inimitable, O: Uso en la organización
Fuente: Elaboración propia 2018

5. Determinación de estrategia genérica

Las ventajas competitivas de Uber en el Perú muestran que la estrategia genérica más apropiada es la estrategia de diferenciación. Las razones de la ejecución de dicha estrategia son la presencia de competidores que ofrecen servicios prácticamente similares, donde los clientes-usuarios y clientes-conductores pueden migrar de una a otra plataforma con facilidad, además de ser sensibles al precio, por lo que existe poca diferenciación entre ellos; en consecuencia, Uber pretende atender las necesidades de clientes-usuarios y clientes-conductores, mejor que sus rivales, con servicios de mayor calidad a precios justos.

6. Conclusiones

El análisis muestra que Uber tiene una buena respuesta a las amenazas del entorno y aprovecha sustancialmente las oportunidades; sin embargo, existen dos temas críticos como el referido a la regulación y la seguridad.

Asimismo, evidencia claramente su posición de superioridad en cuanto a su perfil competitivo en relación a sus competidores más cercanos, en lo que se refiere a precio, disponibilidad, calidad del servicio, robustez de la aplicación e innovación.

En el plano interno, muestra fortaleza, pero con temas prioritarios a atender como la mejora en la imagen, afectada por problemas con usuarios y conductores, cuestiones de transparencia y disponibilidad de información al público, problemas de índole legal en algunos países, la construcción de una nueva cultura corporativa, e impulso a las políticas de diversidad.

Capítulo V. Investigación de mercado

Con la finalidad de obtener mayor información para la toma de las decisiones, y la formulación adecuada de las estrategias y acciones, se realizó la investigación de mercado (Malhotra 2008), centrada en el usuario, con los siguientes objetivos:

- Identificar los aspectos que valoran los usuarios, de tal forma que Uber los evalúe y considere, de ser el caso, para satisfacer sus necesidades.
- Identificar oportunidades de negocio, relacionadas al modelo actual de Uber u otras que resulten atractivas en función a sus ventajas competitivas.

1. Investigación exploratoria

Se realizaron entrevistas a un grupo de diez personas que utilizan el servicio con cierta frecuencia, en la ciudad de Lima. Se obtuvo los siguientes hallazgos:

- Las empresas de transporte vía aplicaciones móviles más recordadas son Uber, Beat, Easy, Cabify y Taxi Satelital. Las de mayor preferencia son Uber y Beat.
- Los principales motivos de permanencia son el precio, la seguridad y la disponibilidad.
- Algunas dificultades mencionadas: precios muy altos en ocasiones, demoras, trato del conductor, cancelaciones sin avisar, y problemas en la señal de la aplicación.
- La mayoría dejaría el servicio actual por precios más bajos, también por disponibilidad de unidades y seguridad.
- Los entrevistados sugieren menor fluctuación de tarifas, mayor disponibilidad de vehículos, mejores filtros para los conductores por seguridad.
- Los entrevistados sugieren complementar el servicio, durante el viaje, con libros, agua, wi-fi, cargador, aire acondicionado, música, entre otros.

2. Investigación concluyente

Contando con los hallazgos de la investigación exploratoria, se determinó profundizar el estudio, mediante una investigación descriptiva. Para ello, se realizó una encuesta dirigida a usuarios del servicio de transporte vía aplicaciones móviles, ubicados en la ciudad de Lima. El tamaño de la muestra adoptado fue de 106 personas, que se calculó con la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Tomando los siguientes valores: z: 1,96 con nivel de confianza del 95 %; d: 9,5 % margen de error admisible; p: 50 % probabilidad de éxito; q: 50 % porcentaje que no estaría haciendo uso del servicio; N: 6.600.000 personas, población estimada.

Los principales resultados de la encuesta son los siguientes:

- El 63,2 % utiliza los servicios una vez por semana, mientras que el 29,2 % de 2 a 4 veces por semana. El 49,1 % prefiere Uber.
- Entre el 60 % y 70 % ha experimentado demoras, fallas en la aplicación, cobros indebidos y rutas extrañas.
- Los encuestados consideraron de alta y muy alta importancia: la seguridad (87 %), la tarifa (67 %) y la atención del conductor (84,9 %).
- Los encuestados tienen una valoración alta y muy alta sobre la disponibilidad de cargador de celular (67 %) y aire acondicionado (76,4 %).
- El 32,1 % solicitaría con frecuencia un servicio de transporte que se pueda programar con horas o días de anticipación. El 62,3 % lo haría de vez en cuando.
- El 37,7 % cambiaría de empresa si le ofrecieran descuentos o tarifas especiales en otros servicios.

3. Conclusiones

Se puede apreciar que Uber tiene un mejor posicionamiento. Existe insatisfacción por demoras, fallas en la aplicación, cobros indebidos y rutas extrañas. Los usuarios valoran la seguridad, la tarifa, la atención del conductor y la limpieza del vehículo, y aprecian contar con el servicio de cargador de celular y aire acondicionado. Por otra parte, se evidencia la necesidad de servicios programados y por horas. Asimismo, la posibilidad de mantener o captar clientes con descuentos y tarifas especiales.

Capítulo VI. Análisis de misión, visión y formulación de objetivos estratégicos

1. Análisis de la misión y visión de Uber

Como se pudo apreciar al tratar sobre el perfil estratégico de Uber, la empresa cuenta con un enunciado corporativo de misión, que dice: “Creamos oportunidades poniendo al mundo en marcha”. Sin embargo, no se conoce una visión oficial, salvo una declaración de intención de su actual CEO, quien declaró la intención de convertirse en la plataforma que facilite todo tipo de transporte (Khosrowshahi 2018).

En este sentido, se propone efectuar una propuesta de misión que describa el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”, y un enunciado de visión estratégica, que refleje las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueje el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía (Thompson 2012); teniendo como fundamento son sus valores y principios, que Uber ha consolidado en sus “Normas Culturales de Uber” (Uber 2017):

- Misión: Crear oportunidades para facilitar el transporte a las personas a nivel global, contando con el mejor capital humano, permanente innovación y tecnología de vanguardia, asegurando altos estándares de servicio, calidad y seguridad, siendo responsables con el entorno, el medio ambiente y el bienestar de la sociedad.
- Visión: Transporte en todo lugar y en cualquier momento, sin fronteras, en forma oportuna, segura y confiable.

2. Objetivo general

El objetivo general de Uber para el Perú en el periodo 2019-2021 será mantener el liderazgo en la participación de mercado, continuar creciendo en forma sostenida y rentable, contando con la participación de los mejores socios conductores, ofreciendo un servicio de buena calidad.

3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de la empresa para el período 2019-2021, relativos a sus operaciones en el Perú, son los siguientes:

a) Objetivos de crecimiento:

- Objetivo 1: Incrementar los ingresos en al menos 90% por año.
- Objetivo 2: Ampliar la cobertura geográfica, con una nueva ciudad

b) Objetivo de sostenibilidad:

- Objetivo 3: Incrementar la participación de mercado entre el 20-40 % al año.
- Objetivo 4: Captar y retener conductores con alta calificación, logrando un tiempo de permanencia superior a 1 año.

c) Objetivo de rentabilidad:

- Objetivo 5: Crecimiento del Flujo de Caja incremental en al menos 50% por año.

Capítulo VII. Planeamiento estratégico

En el presente capítulo está dedicado a la formulación de las estrategias a ser implementadas por Uber en el Perú, en el periodo 2019-2021. Para ello utilizaremos algunas de las herramientas que integran el modelo analítico para la formulación de estrategias (David 2013), que consta de tres etapas. La Etapa 1: etapa de los insumos, se orienta a resumir la información básica para formular estrategias, incluye los resultados de la Matriz de evaluación de los factores externos (EFE), la Matriz de perfil competitivo (MPC) y la Matriz de evaluación de los factores internos (EFI). La Etapa 2: etapa de adecuación, está centrada en generar estrategias alternativas factibles mediante la alineación de factores clave, para ello se utilizan los resultados de la Matriz FODA, la Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea), la Matriz interna-externa (IE) y la Matriz de la estrategia principal (EP). Finalmente, la Etapa 3: etapa de decisión, que se enfoca en evaluar objetivamente las estrategias alternativas factibles, haciendo uso de la Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

1. Matriz FODA (cruzado)

Esta matriz recoge las fortalezas (F), debilidades (D), oportunidades (O) y amenazas (A) que afectan a la empresa; datos que fueron recogidos en las matrices EFE y EFI. Haciendo un análisis y cruce de los componentes mencionados, se logra formular estrategias adecuadas, tales como FO (explotar: utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades), DO (buscar: buscar superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas), FA (confrontar: utilizar las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas) y DA (evitar: tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas). Los resultados se encuentran en el anexo 4.

2. Análisis de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) es una herramienta de cuatro cuadrantes que indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (la fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE] y la fuerza de la industria [FI]). Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización (David 2013). Para construir la matriz se selecciona un

conjunto de variables para definir FF, VC, EE y FI, se asigna un valor entre +1 (la peor) y +7 (la mejor) a las variables asociadas a FF y FI, y un valor entre -1 (la mejor) y -7 (la peor) a las variables vinculadas a EE y VC, en los ejes FF y VC se hace una comparación con los competidores, en los ejes FI y EE se compara con la industria. Se calcula la puntuación promedio de las variables de cada dimensión y se grafican sobre el eje correspondiente de la matriz, se suman las puntuaciones de cada eje y con ello se ubica un punto hacia el cual se traza un vector que determina la ubicación del cuadrante de la estrategia recomendada.

El resultado de la matriz Peyea indica que Uber cuenta con un perfil adecuado para aplicar una estrategia agresiva. En este caso, podría ser integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación. El detalle se ubica en el anexo 5

3. Matriz interna externa (IE)

La matriz IE es una de las denominadas matrices de cartera, y ubica a una empresa dentro de uno de nueve cuadrantes que se relacionan con las principales estrategias generales que puede desarrollar. La matriz se basa en dos dimensiones: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje X y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y. Los cuadrantes se agrupan en tres regiones principales, cada una con diferentes implicaciones estratégicas: grupo I, II, IV: crecer y construir; grupo III, V, VII: conservar y mantener; el grupo VI, VIII, IX: cosecha o desinversión. Los puntajes obtenidos por Uber la ubican en el cuadrante I, que corresponde a una estrategia de crecimiento y construcción, a través de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, e integración hacia adelante o atrás. Ver el detalle en el anexo 6.

4. Matriz estrategia principal (EP)

La matriz EP se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del mercado o industria. En ese sentido, cualquier industria cuyas ventas superen el 5 % de aumento anual, puede considerarse de rápido crecimiento. En cada cuadrante de la matriz se indican las estrategias más adecuadas, en orden de relevancia. Las empresas que se ubiquen en el cuadrante I están en una excelente posición estratégica, si se ubican en el cuadrante II deben evaluar su enfoque actual sobre el mercado, si están en el cuadrante III compiten en industrias de lento crecimiento y poseen una posición competitiva débil, y si se encuentran en el cuadrante IV tiene una sólida posición competitiva pero en una industria de lento crecimiento.

En los últimos años, Uber ha ejecutado una estrategia de desarrollo de mercado, iniciando operaciones en diferentes ciudades del mundo, también una estrategia de penetración, de desarrollo sostenido de nuevos servicios, y de adquisiciones clave. En consecuencia, se ubica en el cuadrante I y posee una excelente posición, por lo cual podría continuar aplicando las mencionadas estrategias (ver anexo 7).

5. Matriz de decisión estratégica (DE)

En esta matriz se agrupan las estrategias identificadas a través del FODA, y se cuenta las veces que cada una de ellas figura en cada matriz evaluada: FODA, Peyea, IE y EP. Las estrategias con los puntajes más altos serán evaluadas y ponderadas en la matriz MCPE. Las estrategias identificadas son las siguientes, y se puede apreciar la comparación en el anexo 8:

- FO1: Ampliar la gama de beneficios tangibles (descuentos, premios, entre otros) e intangibles (seguridad mejorada), principalmente para los usuarios de niveles socioeconómicos A, B, C (F1, F4, O1)
- FO2: Ofrecer a los usuarios y conductores beneficios asociados a otras empresas con las cuales se comparten intereses (F2, F3, F4, O2, O3, O5, O6)
- FO3: Implementar servicios de transporte para periodos prolongados y programados (F2, F3, F5, F6, O1, O3, O6)
- FO4: Implementar servicios de transporte de mascotas (F2, F3, F5, F6, O1, O3, O6)
- DO1: Incrementar la permanencia y lealtad de los conductores, acondicionando la estructura de comisiones para privilegiar a los más competentes (D2, D3, O1, O4, O6)
- DO2: Reforzar la lealtad de los conductores a través de beneficios indirectos e indirectos (D1, D3, O1, O4, O6)
- FA1: Comunicar intensivamente, los nuevos beneficios y ventajas que ofrece la empresa, a usuarios de niveles A, B, y C (F1, F4, F6, A1, A3)
- FA2: Atraer y mantener solo el mejor talento en cuanto a conductores, quienes deberán demostrar su condición (F3, A4, A2)
- DA1: Poner a disposición de usuarios y conductores mayor y mejor información, para fomentar la cercanía, familiaridad y confianza (D4, A5)

6. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

En esta matriz se utilizan los resultados de las matrices EFE, EFI, FODA, Peyea e IE, para crear una lista jerarquizada de estrategias y determinar el atractivo relativo entre ellas a partir del grado

en que los factores internos y externos críticos para el éxito son aprovechados o mejorados. El atractivo relativo de cada estrategia, dentro de un conjunto de alternativas, se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores internos y externos, asignándoseles un peso y luego una calificación. A continuación se ubican las estrategias con mayor puntaje (ver anexo 9):

- Estrategia 1 (E1): Comunicar intensivamente, los nuevos beneficios y ventajas que ofrece la empresa, a usuarios de niveles A,B, y C (F1, F4, F6, A1, A3)
- Estrategia 2 (E2): Atraer y mantener solo el mejor talento en cuanto a conductores, quienes deberán demostrar su condición (F3, A4, A2)
- Estrategia 3 (E3): Ofrecer a los usuarios y conductores beneficios asociados a otras empresas con las cuales se comparten intereses (F2, F3, F4, O2, O3, O5, O6)
- Estrategia 4 (E4): Incrementar la permanencia y lealtad de los conductores, acondicionando la estructura de comisiones para privilegiar a los más competentes(D2, D3, O1, O4, O6)

7. Alineamiento estratégico con los objetivos

En la tabla 16 se presenta la relación entre las estrategias seleccionadas en la matriz MCPE y los objetivos determinados para el período 2019-2021, donde se puede observar que todas las estrategias están orientadas a lograr casi todos los objetivos a largo plazo.

8. Conclusiones

Uber en el Perú se encuentra actualmente en una buena posición estratégica y tiene la capacidad de ejecutar estrategias intensivas y de crecimiento. En este caso, las estrategias seleccionadas en función a los objetivos, corresponden a la penetración del mercado, buscando una mayor participación en las localidades donde opera (Lima, Arequipa, Chiclayo, Cusco y Piura), el desarrollo del servicio, con mejores prestaciones y condiciones para usuarios y conductores, y el desarrollo del mercado, ampliando la cobertura geográfica, al incorporar la ciudad de Trujillo como nuevo mercado objetivo, por las características de la población, actividad y potencial.

Tabla 16. Matriz de alineamiento estratégico

		Crecimiento		Sostenibilidad		Rentabilidad
		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5
Estrategia		Incrementar los ingresos en al menos 90% por año	Ampliar la cobertura geográfica, con una nueva ciudad	Incrementar la participación de mercado entre el 20-40 % al año	Captar y retener conductores con alta calificación, logrando un tiempo de permanencia superior a 1 año	Crecimiento del Flujo de Caja incremental en al menos 50% por año
E1	Comunicar intensivamente, los nuevos beneficios y ventajas que ofrece la empresa, a usuarios de niveles A,B, y C (F1, F4, F6, A1, A3)	X	-	X	-	X
E2	Atraer y mantener solo el mejor talento en cuanto a conductores, quienes deberán demostrar su condición (F3, A4, A2)	X	X	X	X	X
E3	Ofrecer a los usuarios y conductores beneficios asociados a otras empresas con las cuales se comparten intereses (F2, F3, F4, O2, O3, O5, O6)	X	X	X	X	X
E4	Incrementar la permanencia y lealtad de los conductores, acondicionando la estructura de comisiones para privilegiar a los más competentes (D2, D3, O1, O4, O6)	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia 2018

Capítulo VIII. Planes funcionales y plan de responsabilidad social empresarial

En este capítulo se presentan los planes funcionales de marketing, de operaciones, de recursos humanos, de finanzas y evaluación financiera, y el plan de responsabilidad social empresarial, que permitirán lograr los objetivos estratégicos definidos ejecutando las estrategias propuestas.

Cabe señalar que las estrategias y acciones planteadas en los planes antes señalados impactan en el modelo de negocio de Uber en el Perú, lo cual también se puede apreciar en la cadena de valor.

Respecto al modelo de negocio, en el componente de “Socios clave” se incluye a las cadenas de cine, por acuerdos para descuentos; en el componente de “Actividades clave” sobre el reclutamiento de conductores se indica la inclusión y reducción de brechas (género), y la evaluación psicológica y de antecedentes; en la “Propuesta de valor” para usuarios se incorpora la reserva con 24 horas de anticipación, servicios por horas, y la opción de audio para la tarifa y forma de pago, y para conductores se consideran menores comisiones, incentivos y bonos según calificación; en “Relaciones con clientes” se incluye a la Policía Nacional en caso de alertas por emergencia; en “Segmentos de clientes” se incluyen personas que buscan seguridad. Finalmente, en el componente de “Estructura de costes” se añade el gasto por acciones de responsabilidad social empresarial (ver anexo 10).

En la cadena de valor se pueden observar estos aportes en las actividades primarias: marketing y ventas, operaciones-plataforma, usuarios y conductores (ver anexo 11).

1. Plan funcional de marketing

El plan funcional de marketing se encuentra alineamiento a las estrategias E1, E2, E3, y E4 y los objetivos estratégicos OE1, OE2, OE3 y OE4. Se plantean los objetivos de marketing, la estrategia de marketing para el servicio (segmentación y posicionamiento), la mezcla de marketing, las acciones y el presupuesto requerido.

1.1. Objetivos del plan de marketing

Los objetivos de marketing se presentan en la tabla 17.

Tabla 17. Objetivos del plan de marketing

Objetivo	Indicador	2019	2020	2021
Incrementar la participación de mercado en las ciudades que opera	Participación de mercado	20 %	30 %	40 %
Ampliar su mercado, ingresando en una ciudad más del país	Número de ciudades	Una ciudad (Trujillo)	-	-
Fortalecer la lealtad de los usuarios	Incremento de número de usuarios	20%	30%	35%
Fortalecer la lealtad de los conductores	Incremento de número de conductores	20%	30%	35%

Fuente: Elaboración propia 2018

1.2. Estrategia de marketing

La estrategia de marketing se planteará desde sus dos componentes principales, de segmentación y posicionamiento (Kotler 2012), considerando dos tipos de clientes:

a) Segmentación

- Usuarios

Teniendo en cuenta las características del negocio y el servicio, las variables de segmentación propuestas son la geográfica, la demográfica, la psicográfica (Arellano Marketing 2018), y la de comportamiento; con el siguiente detalle:

- Ubicación geográfica: Usuarios y conductores ubicados en las ciudades de Lima, Arequipa, Chiclayo, Cusco, Piura y Trujillo (nueva plaza)
- Edad: Entre los 15-60 años. El 80 % se ubica entre los 25 y 60 años
- Género: 60 % mujeres y 40 % hombres
- Nivel socioeconómico: A, B y C
- Estilo de vida: Sofisticados, progresistas, modernas, formalistas, conservadoras
- Tecnología: Usuarios de smartphone y aplicaciones móviles
- Actitud: Alta valoración del tiempo, comodidad y seguridad

- Conductores

- Ubicación geográfica: Usuarios y conductores ubicados en las ciudades de Lima, Arequipa, Chiclayo, Cusco, Piura y Trujillo (nueva plaza)
- Edad: Entre los 18-60 años

- Género: 90 % hombres y 10 % mujeres, aproximadamente
- Nivel socioeconómico: C y D
- Estilo de vida: Progresistas, modernas
- Tecnología: Usuarios de smartphone y aplicaciones móviles
- Actitud: Desean generar ingresos, espíritu emprendedor

b) Posicionamiento

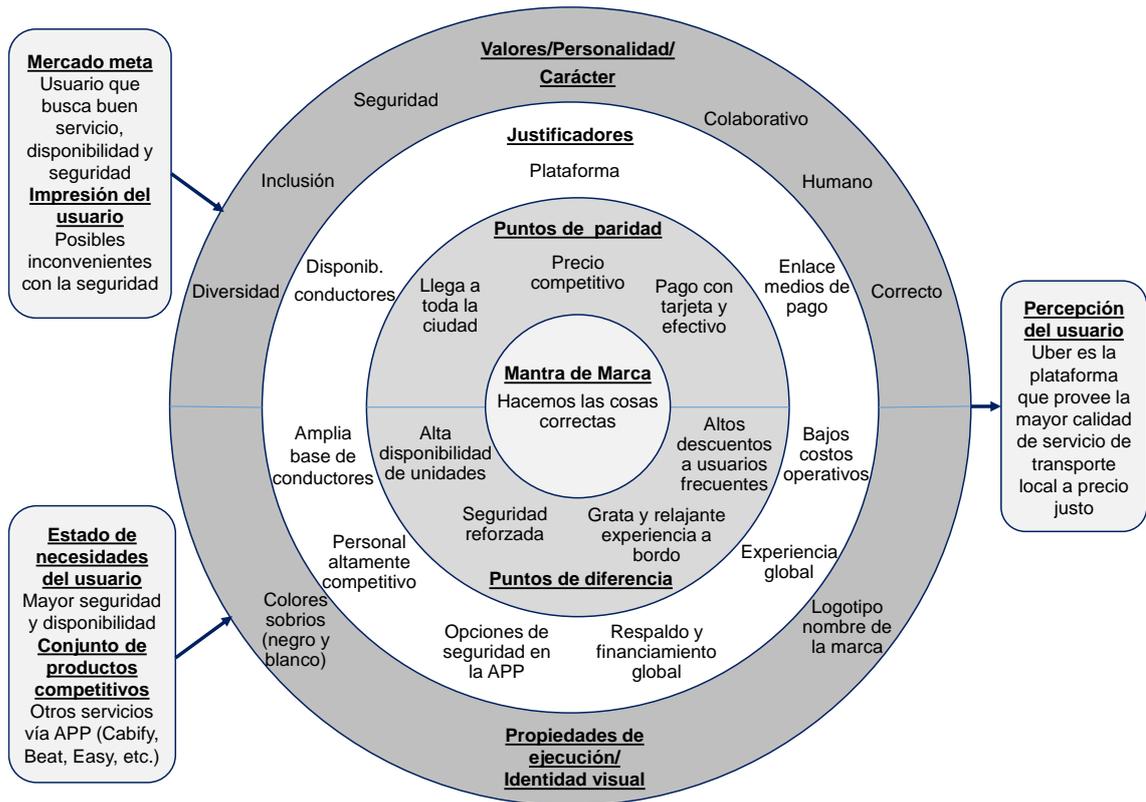
- Usuarios

Si bien es posible formular el posicionamiento de la marca para el mercado peruano, es también cierto que Uber es una empresa transnacional, y como tal, atiende a un mantra corporativo: “Hacemos las cosas correctas” (*The New York Times* 2017). En consecuencia, la propuesta de posicionamiento local gira en torno a lo anterior. Sin embargo, es preciso detallar los puntos de paridad, los justificadores y valores/personalidad/carácter de la marca para el segmento determinado; teniendo presente las características que se valoran más, principalmente la seguridad, precios justos, comodidad y alternativas de pago (*Diario Gestión* 2018). En el gráfico 1 se muestra una vista panorámica (Kotler 2012) para el país.

- Conductores

El gráfico anterior muestra la propuesta de posicionamiento para los usuarios, que en gran medida correspondería aplicar también a los conductores, pues el mantra es único y los posteriores elementos que se desprenden se encuentran íntimamente relacionados. Sin embargo, para los conductores, algunos puntos de paridad se refieren a la flexibilidad de horarios, abono de pago de viajes en cuenta bancaria; pero los puntos de diferencia son las comisiones competitivas, incentivos y bonos, datos y calificación del pasajero, y seguridad reforzada.

Gráfico 1. Posicionamiento de la marca Uber



Fuente: Kotler 2012. Elaboración propia

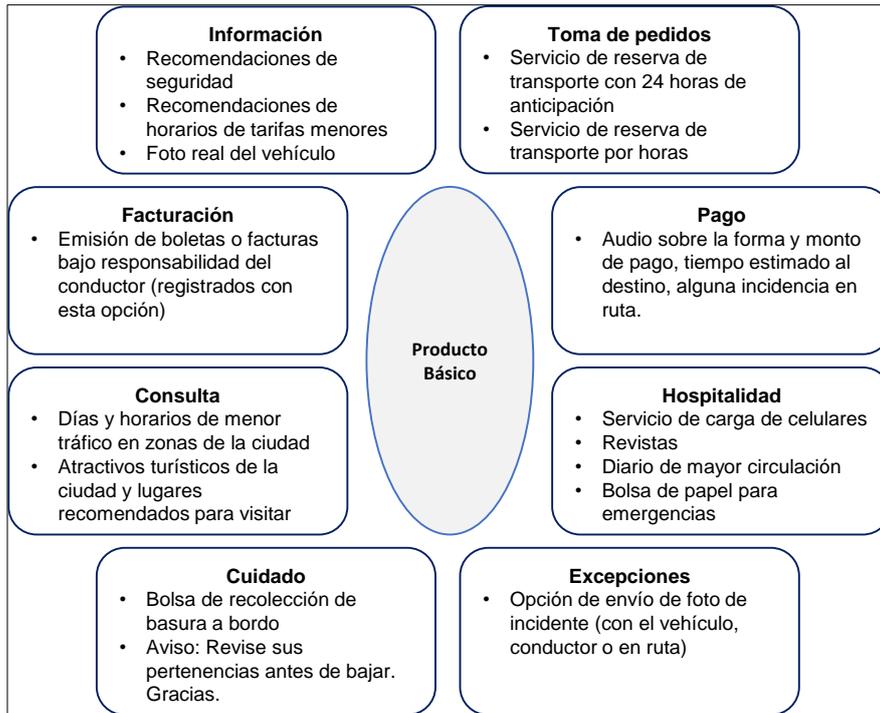
1.3. Mezcla de marketing

A continuación se exponen los componentes de la mezcla de marketing aplicado a los servicios (Lovelock y Wirtz 2009).

1.3.1. Elementos del producto

Para potenciar el servicio de Uber, aplicaremos los elementos propuestos en la flor del servicio de Lovelock, tal como se señala en el gráfico 2:

Gráfico 2. Flor del servicio



Fuente: Lovelock y Wirtz 2009. Elaboración propia

1.3.2. Precio para el usuario

Actualmente, Uber es el líder del mercado y, en concordancia con los objetivos de marketing planteados, se propone establecer el precio para maximizar su participación, con un mayor volumen de ventas-servicios. Por otra parte, para la determinación de la demanda, se tiene en cuenta que los usuarios son sensibles a las variaciones en el precio, dada la oferta existente, las facilidades de acceso a la información (otras aplicaciones), etc. Dado que el servicio se ofrece a través de una plataforma, se asume que la mayor parte de los costos fijos se mantienen, por lo cual, el costo unitario baja conforme crece el volumen.

En consecuencia, se propone fijar el precio para los usuarios (tarifa) considerando dos métodos a la vez, con base en una propuesta de valor y la competencia, con lo cual se busca generar la lealtad de los usuarios con precios competitivos. Para tal efecto, se señalan las siguientes acciones:

- Mejorar los descuentos especiales para usuarios frecuentes, según el consumo
- Fortalecer el seguimiento de la competencia, adecuar las tarifas regularmente

1.3.3. Lugar y tiempo

Uber facilita los servicios de transporte local a través de su aplicación móvil o plataforma, las 24 horas al día, los 7 días a la semana; en 5 de las ciudades con mayor potencial en el país (Lima, Arequipa, Chiclayo, Cusco y Piura). En ese sentido, se plantea desarrollar el mercado, ampliando su influencia a la ciudad de Trujillo en el año 2019, pues constituye una de las ciudades con mayor desarrollo y población urbana, ocupando el tercer lugar a nivel nacional con 3.3 millones de habitantes, con un 26.3% ubicados en los segmentos socioeconómicos A, B y C (CPI 2017), donde alrededor del 50% cuenta con un teléfono móvil inteligente, que muestran una importante concentración en los segmentos de interés de la empresa. Asimismo, en esta ciudad operan más de 18 mil taxis formales, que forman una importante base de potenciales conductores haciendo uso de la plataforma de Uber.

1.3.4. Promoción y educación

Uber debe alcanzar a un mercado meta amplio, ubicado en varias ciudades y conformado por miles de personas, a quienes se les debe comunicar las mejoras del servicio, fundamentalmente en la experiencia a bordo y la seguridad. Se propone una estrategia de publicidad TTL (*through the line*), haciendo uso de nuevos canales (digitales) y los tradicionales.

En ese sentido, se propone mantener la práctica de entrevistas de directivos con medios de prensa con alcance nacional, para mostrar el compromiso de la empresa, sus nuevos valores y personalidad, a fin de elevar la imagen. Asimismo, la participación como *sponsor* en algunas campañas de protección a la mujer y los niños, para resaltar el interés por la integridad de las personas; que puede incluir la publicación de recomendaciones de seguridad en la propia app. Para reforzar lo anterior, realizar publicidad ATL (*above the line*) y a través de *banners* en internet.

Por otra parte, aplicar el marketing directo por medios digitales, o BTL (*below the line*), para captar la atención de potenciales usuarios y conductores, con campañas SEM, *online display* y *social media*; y para fidelizar a aquellos que muestran un alto consumo y número de servicios realizados, respectivamente, por medio de mensajes de texto personalizados y correo electrónico, para informarles sobre descuentos y tarifas especiales, y vales de descuento en una cadena de cines.

1.3.5. Personal

Este aspecto se desarrolla en el plan funcional de recursos humanos.

1.3.6. Proceso

Este aspecto se desarrolla en el plan funcional de operaciones.

1.3.7. Entorno físico

Aun cuando Uber tiene oficinas en la ciudad de Lima y otras del país, la aplicación informática (app) o plataforma constituye la parte más importante del entorno o evidencia física de su servicio. Se propone la mejora de la app con un enlace al calendario del teléfono móvil, para programar servicios, y una opción para visualizar la acumulación de viajes que aplicará para descuentos.

1.3.8. Productividad y calidad

El servicio de Uber es percibido como de buena calidad; sin embargo, se requiere reforzar ciertos aspectos. Para ello, se aplicará el modelo SERVQUAL de calidad del servicio, “que se basa en la premisa de que los clientes pueden evaluar la calidad del servicio de una empresa al comparar las percepciones que tienen del servicio con sus propias expectativas” (Parasuraman 1988). A continuación se presentan algunas acciones:

- Fomentar la confianza del usuario y del conductor, para fortalecer la imagen
- Mejorar la seguridad del usuario y del conductor durante el uso del servicio
- Mejorar el acceso, contacto y atención a los usuarios
- Elevar el estándar sobre el estado de los vehículos y trato de los conductores
- Brindar capacitación a los conductores para mejorar el servicio

1.4. Presupuesto del plan funcional de marketing

El presupuesto de marketing se detalla en la tabla 18:

Tabla 18. Presupuesto del plan de marketing

Objetivo	Acción	2018	2019	2020	2021
Incrementar la participación de mercado en las ciudades que opera	Publicidad en medios (ATL y BTL)	2.812.500	1.303.486	4.025.985	8.258.984
	Marketing de contenidos	937.500	434.495	1.341.995	2.752.995
Ampliar su mercado, ingresando en una ciudad	Promoción y publicidad en Trujillo	-	60.000	120.000	200.000
Fortalecer la lealtad de los usuarios	Descuentos especiales para usuarios frecuentes: S/ 5 por más de 20 viajes al mes	-	300.000	540.000	819.000
	Vale de descuento en una cadena de cines: S/ 5 por entrada, para usuarios frecuentes (20 viajes). Uber asume el 50 %	-	150.000	270.000	409.500
Fortalecer la lealtad de los conductores	Vale de descuento en una cadena de cines: S/ 5 por entrada, para conductores con 5 estrellas	-	3.750	6.750	10.238
Total		3.750.000	2.250.000	6.300.000	12.442.500

Fuente: Elaboración propia 2018

2. Plan funcional de operaciones

El plan está alineado a las estrategias E1 y E3 y todos los objetivos estratégicos. Los objetivos del plan buscan mejorar los servicios y la aplicación, y la ampliación del mercado a una ciudad.

2.1. Objetivos del plan de operaciones

En la tabla 19 se muestran los objetivos de operaciones propuestos:

Tabla 19. Objetivos del plan de operaciones

Objetivo específico	Indicador	2019	2020	2021
Mejorar los servicios a bordo de vehículos para incrementar la satisfacción del usuario	Incremento de satisfacción del usuario en viaje	20%	40%	50%
Mejorar la aplicación para elevar la seguridad de pasajeros	Incremento de satisfacción del usuario en seguridad	30%	40%	50%
Mejorar la aplicación para elevar la seguridad de conductores	Incremento de satisfacción de conductores en seguridad	30%	40%	50%
Mejorar el procesamiento de pagos-comisiones	Incremento de satisfacción de conductores en pago	10%	10%	10%
Mejorar el canal de servicio al usuario	Incremento de satisfacción del usuario en información	20%	30%	40%
Implementar el servicio en la ciudad de Trujillo	Oficina implementada	Una ciudad (Trujillo)	-	-

Fuente: Elaboración propia 2018

2.2. Acciones estratégicas de operaciones

Para alinear la estrategia general propuesta para Uber, se deben tomar ciertas decisiones de operaciones (Schroeder 2005), que deben atender a un enfoque centrado en el cliente, buscando generar una experiencia del servicio que supere sus expectativas (Lovelock 2004). En tal sentido, se propone lo siguiente:

a) Diseño del producto y servicio

Se propone realizar algunas mejoras en cuanto al servicio y la aplicación:

- Ampliación del servicio
 - Servicio de transporte para varios días, con horarios definidos, bajo la modalidad de reserva con 24 horas de anticipación, con cargo a tarjeta de crédito
 - Servicio de transporte por horas, previa reserva con 24 horas de anticipación, con cargo a tarjeta de crédito

- Atención al usuario
 - Servicio de carga de teléfonos móviles a bordo de todas las unidades
 - Revista y diario de mayor circulación en las unidades, y bolsas de papel para emergencias
 - Impresos con información sobre espectáculos, lugares de esparcimiento y promociones de establecimientos de comida en la ciudad
 - Audio del monto a pagar por el servicio de transporte, para personas con dificultades visuales

- Seguridad
 - Foto del vehículo disponible en la aplicación
 - Foto del usuario disponible en la aplicación
 - Alerta con un solo botón, sobre algún incidente o peligro directamente a la central y el 105 o 911 de la Policía Nacional del Perú
 - Vehículos solo con lunas transparentes, no polarizadas

b) Diseño y mejora del proceso del servicio

Se propone realizar las mejoras siguientes:

- Actualizar la revisión de antecedentes de los conductores cada tres meses

- Evaluaciones psicológicas una vez al año
- Calificación de conductores por una empresa externa

c) Calidad del servicio

Se propone realizar lo siguiente:

- Implementación del “pasajero incógnito” para verificar la calidad del servicio
- Encuestas on-line sobre el servicio en periodos semestrales
- Verificación del estado del vehículo en forma trimestral

d) Demanda y capacidad del servicio

- Expandir el servicio, con la apertura de oficina en la ciudad de Trujillo

2.3.Presupuesto del plan de operaciones

El presupuesto de operaciones se detalla en la tabla 20:

Tabla 20. Presupuesto del plan de operaciones

Objetivo específico	Acción	2018	2019	2020	2021
Mejorar los servicios a bordo de vehículos para incrementar la satisfacción del usuario	Provisión de carga de teléfonos móviles, diarios y revistas (Uber costeará el cargador estándar) para cada conductor		150.000	45.000	68.250
Mejorar la aplicación para elevar la seguridad de pasajeros	Servicio de mejoras funcionales de la aplicación, botón de emergencia, audio para opciones de tarifa y pago	3.750.000	2.123.000	6.210.500	12.329.375
Mejorar la aplicación para elevar la seguridad de conductores					
Mejorar el procesamiento de pagos- comisiones	Procesamiento de pagos-comisiones a conductores	2.250.000	1.273.800	3.726.300	7.397.625
Mejorar el canal de servicio al usuario	Operaciones y servicio al cliente	1.500.000	849.200	2.484.200	4.931.750
Implementar el servicio en la ciudad de Trujillo	Alquiler de oficinas en Trujillo, amobladas y con equipos		72.000	84.000	96.000
	Licencia de funcionamiento en Trujillo		2.000	2.000	2.000
	Pago de servicios en Trujillo		30.000	48.000	60.000
	Gestiones pre-operativas en Trujillo	110.000	-	-	-
Total		7.610.000	4.500.000	12.600.000	24.885.000

Fuente: Elaboración propia 2018

3. Plan funcional de recursos humanos

El plan funcional de recursos humanos está alineado a las estrategias E2 y E4, e impacta a los objetivos OE1, OE2, OE3, OE4 y OE5. Aun cuando los conductores no forman parte del personal de Uber, mantienen una relación estratégica con la empresa, pues el éxito del servicio depende en gran manera de las personas que conducen y del cumplimiento del protocolo y estándar establecido, por lo que se les denomina “socios de negocios”; en ese sentido, los objetivos que se pretenden alcanzar están asociados a captar y retener a los mejores conductores, pues ello, constituye una ventaja competitiva frente a la competencia, así como mejorar el clima interno, que influye positivamente en la retención del talento.

3.1. Objetivos del plan de recursos humanos

En la tabla 21 se muestran los objetivos de recursos humanos:

Tabla 21. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivo	Indicador	2019	2020	2021
Mejorar el clima organizacional	Satisfacción laboral	Satisfecho	Muy satisfecho	Muy satisfecho
Mejorar la comunicación con conductores	Satisfacción comunicación	Satisfecho	Muy satisfecho	Muy satisfecho
Captar y retener conductores con alta calificación	Incremento de conductores con alta calificación	20%	30%	35%
Fortalecer el equipo profesional	Incremento de profesionales técnicos	1	5	8
Contar con capital humano en Trujillo	Contratación de personal en Trujillo	4	-	-

Fuente: Elaboración propia 2018

3.2. Acciones estratégicas de recursos humanos

Las estrategias de recursos humanos se deben alinear con las estrategias planteadas por la organización (Bohlander y Snell 2013). En ese sentido, tomando como punto de partida la misión y nuevas normas culturales de Uber, se propone lo siguiente:

Se formulan las siguientes estrategias:

- Mantener la comunicación de la visión, misión y nuevas normas culturales, con énfasis en el nuevo personal

- Convocar reuniones periódicas de conductores, en cada una de las ciudades donde opera, para obtener retroalimentación y recoger ideas
- Realizar el mayor esfuerzo por retener a conductores con alto desempeño. Si bien los conductores no forman parte de la planilla, mantienen una relación contractual, y se les denomina “socios de negocios”. El éxito del servicio depende en gran medida de ellos; existiendo una responsabilidad compartida. Esta situación lleva a reconocer a los conductores como “colaboradores”.
- Dar prioridad a la contratar mujeres para puestos disponibles, a fin de reducir la brecha de género y dar muestras claras de diversidad e inclusión
- Reducir el porcentaje de comisiones para conductores con cinco estrella, en función al valor percibido por el conductor y la competencia, pues si bien existe sensibilidad, los beneficios son superiores (bonificaciones y premios)

3.3. Presupuesto del plan de recursos humanos

El presupuesto de recursos humanos se detalla en la tabla 22:

Tabla 22. Presupuesto de recursos humanos

Objetivo	Acción	2018	2019	2020	2021
Mejorar el clima organizacional	Desarrollo de actividades fuera de oficina con el personal de todas las oficinas	-	120.000	300.000	700.000
Mejorar la comunicación con conductores	Plan de comunicación, con reuniones periódicas con conductores (información y retroalimentación)	-	216.000	864.000	1.584.000
Captar y retener conductores con alta calificación	Reducción de comisión para conductores 5 estrellas 3 %	-	67.500	87.750	118.463
Fortalecer el equipo profesional	Captación y capacitación de profesionales técnicos (TI) para operaciones	-	72.100	573.850	1.470.638
Contar con capital humano en Trujillo	Captación de personal de gestión para Trujillo	-	274.400	274.400	274.400
	Total	-	750.000	2.100.000	4.147.500

Fuente: Elaboración propia 2018

4. Plan de responsabilidad social empresarial

El plan de responsabilidad social corporativa está alineado con la estrategia E1 y los objetivos estratégicos OE1, OE3 y OE5. Los aspectos de mayor relevancia para Uber en el aspecto social están relacionados a crear conciencia sobre el respeto hacia determinados grupos de personas,

tales como mujeres, niños y adultos mayores, dado que han existido incidentes con usuarios por los cuales se ha visto comprometida la imagen de la empresa.

4.1. Objetivos de responsabilidad social empresarial

En la tabla 23 se muestran los objetivos de operaciones propuestos:

Tabla 23. Objetivos de responsabilidad social empresarial

Objetivo	Indicador	2019	2020	2021
Realizar campañas para promover el respeto por la mujer, y el cuidado por los niños y adultos mayores.	Nº campañas realizadas	1	2	3

Fuente: Elaboración propia 2018

4.2. Acciones de responsabilidad social empresarial

Para efectuar un planteamiento sobre las estrategias de responsabilidad social se debe considerar que es “una visión y filosofía empresarial que sostiene que esta puede y debe jugar un rol más allá de hacer utilidades o ganancias. Es también una conciencia de que lo que las empresas producen tiene impactos directos e indirectos dentro y fuera de la compañía” (Caravedo 2003). Las decisiones que se adopten tendrán un impacto sobre la productividad, la lealtad de los clientes (usuarios y conductores), la credibilidad, y el acceso a mercados (CrentaRSE 2006).

En el Perú, las cuestiones principales en relación a la responsabilidad social empresarial de Uber giran en torno a la regulación del servicio y la seguridad; los actores vendrían a ser los entes de gobierno nacional y local, clientes y comunidad en general, y Uber. Dichas cuestiones se han visto magnificadas por los incidentes ocurridos con pasajeros en los últimos años, lo que se asocia con la informalidad, y la deficiente, limitada atención y responsabilidad por parte de la empresa. En ese contexto, se formulan las siguientes estrategias:

- Realizar campañas en contra de la violencia, especialmente para promover el respeto por la mujer, y el cuidado por los niños y adultos mayores.
- Realizar campañas para promover buenas prácticas en materia de seguridad ciudadana, y en especial de aquellos que usan medios de transporte.
- Promover el respeto por las reglas de tránsito, tanto para conductores como peatones; así también, el cumplimiento de las disposiciones sobre mantenimiento y buen estado de los vehículos, en resguardo de la seguridad y protección de los ciudadanos, y del medio ambiente.

De esta manera, se promocionará que los vehículos con Uber cumplen con tales estándares y, por tanto, son responsables.

4.3. Presupuesto de responsabilidad social empresarial

El presupuesto de responsabilidad empresarial se detalla en la tabla 24:

Tabla 24. Presupuesto de responsabilidad social empresarial

Objetivo	Acción	2018	2019	2020	2021
Realizar campañas para promover el respeto por la mujer, y el cuidado por los niños y adultos mayores.	Campañas para promover el respeto por la mujer, y el cuidado por los niños y adultos mayores (<i>social media</i>)	-	180.000	234.000	315.900
	Total	-	180.000	234.000	315.900

Fuente: Elaboración propia 2018

5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

El plan funcional de finanzas está alineado a todas las estrategias y objetivos estratégicos. En consecuencia, se realiza el análisis de los flujos de caja con la implementación de las estrategias planteadas, y también sin la aplicación de dichas estrategias, a fin de realizar una comparación; a través de los flujos incrementales; para luego, efectuar la evaluación de la viabilidad del escenario propuesto.

5.1. Objetivos del plan funcional de finanzas

En la tabla 25 se muestran los objetivos financieros:

Tabla 25. Objetivos financieros

Objetivo	Indicador	2019	2020	2021
Incrementar los ingresos	% Incremento respecto al año anterior	-	> 90 %	> 90 %
Asegurar un Flujo de Caja incremental positivo	% Crecimiento de Flujo de Caja incremental	-	> 50 %	> 50 %

Fuente: Elaboración propia 2018

5.2. Supuestos y políticas

- Año base el 2018, y se efectuarán proyecciones a 3 años: Del 2019 al 2021.
- Se asume un total de 2.5 millones de servicios por mes, según medios de prensa.
- Se asume una tarifa promedio por servicio de S/ 10.
- Se considera 25 % como comisión estándar para conductores.
- Crecimiento de la cantidad de servicios por la ejecución de la estrategia y condiciones del mercado: 20% el 2019, 30% el 2020, y 35% el 2021.
- Se asume como política, la asignación con respecto a las ventas, del 15% para gastos de marketing, el 30% para gastos de operaciones, el 5% para gastos de recursos humanos, y el 0.2% para actividades de responsabilidad social empresarial.
- Se asume un impuesto a la renta del 30 %. Se calcula el escudo fiscal sobre la base de la depreciación de un estimado de activos (ver anexo 12).
- Para la nueva ciudad a atender, Trujillo, se estima una base inicial de 500 conductores (menos del 3% de taxistas en dicha ciudad), para el 2019, un crecimiento del 60% para el 2020, y un 25% para el 2021. Para gastos de marketing se destina el 10% de las ventas locales.
- En la estructura de financiamiento no se considera deuda, pues la empresa se financia solamente con inversionistas (fondos propios).

5.3. Costo de oportunidad del capital

El costo de capital propio (COK) para Uber para el presente plan es 15,68 %, que ha sido calculado con el modelo CAPM (Brealey y Myers 2010), sobre la base de betas de empresas de *software* (internet, entretenimiento, sistemas), de transporte y de negocios de consumo en el ámbito global (Damodaran 2018), y multiplicado por un factor coyuntural de 1,2, lo cual da un COK ajustado de 18,82 % (ver anexo 13). Cabe señalar que la estructura de capital de Uber se compone al 100 % por patrimonio, motivo por el cual el Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) es igual al COK.

5.4. Flujo de caja

Con la finalidad de apreciar el efecto de la aplicación de las estrategias para el periodo 2019-2021, y considerando la ausencia de cierta información económica y financiera, se ha visto por conveniente efectuar el análisis haciendo uso del flujo de caja incremental, comparando el flujo de caja sin estrategia con el flujo de caja con estrategia, para el periodo 2019-2021.

5.4.1. Flujo de caja proyectado sin estrategia

Tabla 26. Flujo de caja proyectado sin estrategia

En S/	Año		
	2019	2020	2021
Ingresos			
Ventas	75.000.000	75.000.000	75.000.000
Escudo fiscal por depreciación	9.500	9.500	9.500
Total Ingresos	75.009.500	75.009.500	75.009.500
Egresos			
Gastos de marketing	11.250.000	11.250.000	11.250.000
Gastos de operaciones	22.500.000	22.500.000	22.500.000
Gastos de recursos humanos	3.750.000	3.750.000	3.750.000
Impuesto a la renta	11.250.000	11.250.000	11.250.000
Total Egresos	48.750.000	48.750.000	48.750.000
Flujo de caja sin estrategia	26.259.500	26.259.500	26.259.500

Fuente: Elaboración propia 2018

5.4.2. Flujo de caja proyectado con estrategia

Tabla 27. Flujo de caja proyectado con estrategia

En S/	Año			
	2018	2019	2020	2021
Ingresos				
Ventas		90.000.000	117.000.000	157.950.000
Escudo fiscal por depreciación		9.500	9.500	9.500
Nueva ciudad - Trujillo	-260.000	1.625.120	2.738.120	3.477.320
Total Ingresos	-260.000	91.634.620	119.747.620	161.436.820
Egresos				
Gastos de marketing	3.750.000	13.500.000	17.550.000	23.692.500
Gastos de operaciones	7.500.000	27.000.000	35.100.000	47.385.000
Gastos de recursos humanos		4.500.000	5.850.000	7.897.500
Gastos de responsabilidad social empresarial		180.000	234.000	315.900
Impuesto a la renta		13.446.000	17.479.800	23.597.730
Total Egresos	11.250.000	58.626.000	76.213.800	102.888.630
Flujo de caja con estrategia	-11.510.000	33.008.620	43.533.820	58.548.190

Fuente: Elaboración propia 2018

5.4.3. Flujo de caja proyectado de nueva ciudad: Trujillo

Tabla 28. Flujo de caja - Nueva ciudad: Trujillo

En miles de S/	Año			
	2018	2019	2020	2021
Ingresos				
Ventas		3.000.000	4.800.000	6.000.000
Total Ingresos	-	3.000.000	4.800.000	6.000.000
Egresos				
Gastos pre-operativos				
Estudio de mercado	70.000			
Publicidad y promoción	30.000			
Infraestructura TI (servidor y aplicaciones)	10.000			
Gastos de marketing				
Promoción y publicidad		300.000	480.000	600.000
Gastos de operaciones	150.000			
Alquiler de local con mobiliario y equipos de escritorio		72.000	84.000	96.000
Licencia de funcionamiento		2.000	2.000	2.000
Pago de servicios		30.000	48.000	60.000
Gastos de recursos humanos				
Remuneraciones y beneficios al personal		274.400	274.400	274.400
Impuesto a la renta		696.480	1.173.480	1.490.280
Total Egresos	260.000	1.374.880	2.061.880	2.522.680
Flujo de caja con nueva ciudad: Trujillo	-260.000	1.625.120	2.738.120	3.477.320

Fuente: Elaboración propia 2018

5.4.4. Flujo de caja incremental proyectado

Tabla 29. Flujo de caja incremental proyectado

	Año			
	2018	2019	2020	2021
Flujo de caja con estrategia en S/	11.510.000	33.008.620	43.533.820	58.548.190
Flujo de caja sin estrategia en S/	-	26.259.500	26.259.500	26.259.500
Flujo de caja incremental en S/	-11.510.000	6.749.120	17.274.320	32.288.690
Tipo de cambio promedio por año (S/ por US\$)	3.29	3.33	3.36	3.38
Flujo de caja incremental en US\$	-3.498.480	2.026.763	5.141.167	9.552.867
% Crecimiento del flujo de caja incremental	-	-	154%	86%

Fuente: Elaboración propia 2018

5.5.Indicadores financieros

A continuación los resultados de la evaluación financiera del flujo de caja incremental:

- VAN: S/ 25.194.812
- VAN: US\$ 7.543.357
- TIR (S/): 102%
- TIR (US\$): 100%

5.6.Conclusión

La evaluación considerando flujos incrementales muestran que la implementación del plan estratégico es financieramente viable, pues se obtiene una TIR superior a la COK, y un VAN positivo.

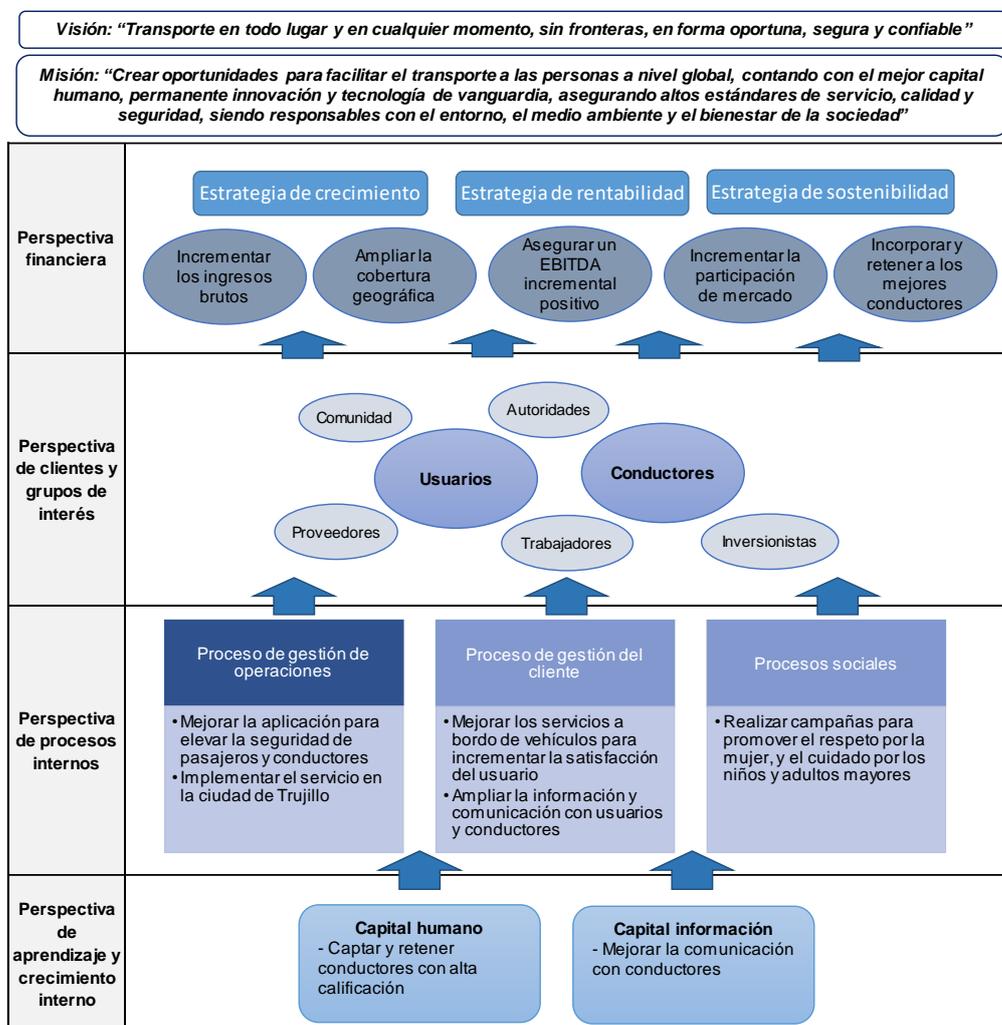
Capítulo IX. Evaluación y control de la estrategia

Dado que es la primera etapa, que corresponde al planeamiento estratégico, a continuación se expondrán el mapa estratégico y el tablero de mando integral, herramientas que se complementan para facilitar la gestión y evaluación al momento de ejecución (Kaplan y Norton 2004).

1. Mapa estratégico (tipo BSC)

En el gráfico 3 se presenta el mapa estratégico para Uber en el Perú, alineando los objetivos bajo las cuatro perspectivas del BSC, con la finalidad de generar valor en el marco de la misión y visión de la corporación (Kaplan y Norton 2004).

Gráfico 1. Mapa estratégico de BSC



Fuente: Kaplan y Norton 2004. Elaboración propia

Para hacer operativa la estrategia, de tal forma que se puedan medir los resultados y controlar el avance en la consecución de los objetivos, a continuación, en la tabla 30, se presenta el tablero de mando integral:

Tabla 30. Tablero de mando integral

Objetivos	Iniciativa estratégica	Medida	Expectativas			Responsable
			2019	2020	2021	
Perspectiva financiera						
Incrementar los ingresos	E1, E2, E3, E4	% incremento respecto al año anterior	-	> 90 %	> 90 %	Finanzas
Asegurar un Flujo de Caja incremental positivo	E1, E2, E3, E4	% Crecimiento de Flujo de Caja incremental	-	> 50 %	> 50 %	Finanzas
Perspectiva de clientes						
Incrementar la participación de mercado en las ciudades que opera	E1, E2, E3, E4	Participación de mercado	20 %	30 %	40 %	Marketing
Ampliar su mercado, ingresando en una ciudad más del país	E2, E3, E4	Número de ciudades	Una ciudad (Trujillo)	-	-	Marketing
Fortalecer la lealtad de los usuarios	E1, E2, E3, E4	Incremento de número de usuarios	20%	30%	35%	Marketing
Fortalecer la lealtad de los conductores	E1, E3	Incremento de número de conductores	20%	30%	35%	Marketing
Perspectiva interna						
Mejorar los servicios a bordo de vehículos para incrementar la satisfacción del usuario	E1, E3	Incremento de satisfacción del usuario en viaje	20 %	40 %	50 %	Operaciones
Mejorar la aplicación para elevar la seguridad de pasajeros	E1, E3	Incremento de satisfacción del usuario en seguridad	30 %	40 %	50 %	Operaciones
Mejorar la aplicación para elevar la seguridad de conductores	E2, E4	Incremento de satisfacción de conductores en seguridad	30 %	40 %	50 %	Operaciones
Mejorar el procesamiento de pagos- comisiones	E2, E4	Incremento de satisfacción de conductores en pago	10%	10%	10%	Operaciones
Mejorar el canal de servicio al usuario	E1, E3	Incremento de satisfacción del usuario en información	20%	30%	40%	Operaciones
Implementar el servicio en la ciudad de Trujillo	E2, E3, E4	Oficina implementada	Una ciudad (Trujillo)	-	-	Operaciones

Objetivos	Iniciativa estratégica	Medida	Expectativas			Responsable
			2019	2020	2021	
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno						
Mejorar el clima organizacional		Satisfacción laboral	Satisfecho	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Recursos Humanos
Mejorar la comunicación con conductores	E2, E4	Satisfacción comunicación	Satisfecho	Muy satisfecho	Muy satisfecho	Recursos Humanos
Captar y retener conductores con alta calificación	E2, E4	Incremento de conductores con alta calificación	20%	30%	35%	Recursos Humanos
Fortalecer el equipo profesional	E1,E3	Incremento de profesionales técnicos	1	5	8	Recursos Humanos
Contar con capital humano en Trujillo	E1,E2,E3, E4	Contratación de personal en Trujillo	4	-	-	Recursos Humanos
Perspectiva social						
Realizar campañas para promover el respeto por la mujer, y el cuidado por los niños y adultos mayores	E1	N° campañas	1	2	3	Responsabilidad Social Empresarial

Fuente: Kaplan y Norton 2004. Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Uber posee la mayor participación del mercado en el país, también el mayor crecimiento en los últimos años, lo cual lo convierte en el líder del transporte vía aplicaciones móviles (app).
- Asimismo, muestra una buena posición frente a sus competidores, y respuesta ante las oportunidades y amenazas del macroentorno. Sin embargo, existen aspectos a vigilar como los cambios regulatorios, la latente reacción de la competencia o el ingreso de nuevos competidores, contingencias por cuestiones de seguridad.
- Cuenta con solidez en el plano interno, aun cuando puede verse afectada por problemas con usuarios y conductores, contingencias por cuestiones de seguridad, cuestiones de transparencia, disponibilidad de información al público, y problemas de índole legal.
- Los conductores, llamados por Uber “socios conductores”, poseen una condición especial para el modelo de negocio de Uber, pues se comportan como clientes y proveedores (socios clave) a la vez. Esta situación determina la aplicación de estrategias específicas para este segmento, que también se debe fidelizar.
- Se determinaron cuatro estrategias, respecto de las cuales se formularon cinco objetivos estratégicos debidamente alineados, con los cuales se pretende mantener el crecimiento, sostenibilidad y rentabilidad.
- El plan estratégico es financieramente viable. Realizando la evaluación bajo un enfoque de flujos incrementales, se obtiene un VAN ascendente a S/ 25.194.812 mil y una TIR de 102%, frente a un COK de 18,82 %.

2. Recomendaciones

- Implementar los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas, así como el plan de responsabilidad social empresarial, que integran e este plan estratégico, cuyas acciones permitirán lograr las estrategias.
- Profundizar en la investigación del mercado, tomando como referencia la encuesta realizada para este plan, pues los usuarios manifiestan necesidades que podrían ser cubiertas con el desarrollo de nuevos productos o la introducción de existentes, y que son ofrecidos en otros países: transporte de carga, de paquetes, de mascotas, de adultos mayores, transporte a provincias, entre otros.

- La seguridad y las tarifas para usuarios y comisiones para conductores son dos factores clave del negocio; por ello, es importante mantener la inversión en la investigación y desarrollo de mejoras e innovación en estos aspectos.
- Evaluar opciones para continuar rentabilizando el conocimiento que posee sobre sus miles de clientes; vía alianzas estratégicas con líderes del mercado, para generar sinergias, compartiendo bases de datos (cumpliendo las normas sobre protección de datos personales).

Bibliografía

Agencia EFE (2018). “Uber crea el primer Centro de Desarrollo de Tecnología para América Latina en Brasil”. En: *efe.com*. 29 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 30/09/2018. <<https://www.efe.com/efe/america/tecnologia/uber-crea-el-primer-centro-de-desarrollo-tecnologia-para-america-latina-en-brasil/20000036-3732497>>.

Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Palermo Business Review(8). Fecha de consulta: 02/10/2018. <https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf>.

Arellano Marketing (2018). *Características de los estilos de vida*. Disponible en: <<https://www.arellano.pe/estilos-de-vida/los-estilos-de-vida-caracteristicas/>>.

Asociación Peruana de Investigación de Mercados (2017). Niveles Socioeconómicos 2017. Informe, Lima. Fecha de consulta: 15/08/2018. <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>>.

Axel Springer España S.A. (2018). “39 cosas que no sabías sobre Uber, la startup más valorada y polémica del mundo”. 03 de abril de 2018. Fecha de consulta: 26/08/2018. <<http://www.ticbeat.com/empresa-b2b/infografia-39-datos-sobre-uber/>>.

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018). Encuesta de Expectativas Macroeconómicas. <<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/encuesta-de-expectativas-macroeconomicas.html>>.

Barney, J. y William, H. (2007). *Strategic Management and Competitive Advantage*. 2ª ed. New Jersey: Pearson.

BBC (2017). “¿Cuáles son las consecuencias de que Uber ya no sea considerada una app en Europa?”. 20 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 29/08/2018. <<https://www.bbc.com/mundo/noticias-42426007>>.

Beat (s.f.). Beat. Fecha de consulta: 23/11/2018. <<https://thebeat.co/pe/about-us/>>.

Bohlander, G. y Snell, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.

Bolsa Mexicana de Valores (2018). “Bajan pérdidas de Uber en el tercer trimestre 2018”. Fecha de consulta: 20/11/2018. <<http://bolsamexicanadevalores.com.mx/ganancias-uber/>>.

Brandfinance (2017). “The annual report on the world’s most valuable brands”. Reporte anual. <http://brandfinance.com/images/upload/global_500_2017_locked_website.pdf>.

Brealey, R. y Myers, S. (2010). *Principios de Finanzas Corporativas*. México: The McGraw-Hill.

- Cabify (s.f.). Cabify. Fecha de consulta: 23/11/2018. <<https://cabify.com/es/peru/lima>>.
- Caravedo, B. (2003). “¿Cómo promover la responsabilidad empresarial?: la experiencia peruana”. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, núm. 8.
- CPI (2017). “Población: Perú 2017, Market Report”. <http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacion_peru_2017.pdf>.
- CPI (2016). “Transporte utilizado diariamente - Lima Metropolitana. Reporte de mercado, Lima”. Fecha de consulta: 07/08/2018. <https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/transporte_taxi_201611.pdf>.
- CPI (2016). “Transporte utilizado diariamente, Market Report”. <https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/transporte_taxi_201611.pdf>.
- CrentaRSE, C. p. (2006). “¿Qué es RSE?”. <https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf>.
- D’Alessio, F. (2013). *El proceso estatégico. Un enfoque de gerencia*. 2ª ed. Lima: Pearson.
- Damodaran, A. (2018). “Betas Damodaran”. <<http://www.betasdamodaran.com/betas-damodaran-2018/>>.
- Dara Khosrowshahi, U. C. (31 de mayo de 2018). “Uber CEO talks about his vision for building a global transportation and logistics giant. CNBC”. <<https://www.cnbc.com/video/2018/05/31/uber-ceo-on-vision-for-the-future.html>>.
- David, F. (2013). *Administración Estratéctica*. 14ª ed. México: Pearson Education.
- Diario El Comercio (2016). “Estas son las principales app de taxis que compiten en Perú”. En: *Diario El Comercio*. 1 de setiembre de 2016. <<https://elcomercio.pe/economia/negocios/son-principales-app-taxis-compiten-peru-253659>>.
- Diario El Comercio (2017). “Después del escándalo en Uber, ¿quién es el nuevo CEO?”. En: *Diario El Comercio*. 5 de setiembre de 2017. <<https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/despues-escandalo-uber-quien-nuevo-ceo-noticia-1992283>>.
- Diario El Comercio (2018). “Aprueban proyecto de ley que busca crear un registro nacional de taxi”. En: *Diario El Comercio*. 6 de junio de 2018. Fecha de consulta: 10/08/2018. <<https://elcomercio.pe/peru/aprueban-proyecto-ley-busca-crear-registro-nacional-taxi-noticia-525434>>.
- Diario El Comercio (2018). “Uber, Cabify, Easy Taxi y Beat avivan competencia por nuevos segmentos”. En: *Diario El Comercio*. 7 de mayo de 2018. <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/uber-cabify-easy-taxi-beat-avivan-competencia-nuevos-segmentos-noticia-518048>>.

Diario El Comercio (2018). “Uber, Taxi Beat, Easy: 9 cosas que no conoces sobre los taxis por aplicación”. En: *Diario El Comercio*. 15 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 30/09/2018. <<https://elcomercio.pe/lima/sucesos/uber-taxi-beat-easy-9-cosas-conoces-taxis-aplicacion-noticia-450351>>.

Diario El Comercio (2018). “Uber: esto dijo la empresa sobre caso de violación en taxi”. En: *Diario El Comercio*. 21 de agosto de 2018. <<https://elcomercio.pe/lima/judiciales/uber-version-empresa-caso-violacion-taxi-noticia-549197>>.

Diario El Comercio (2018). “Colectivos toman control de toda la avenida Javier Prado”. En: *Diario El Comercio*. 27 de julio de 2018. Fecha de consulta: 12/08/2018. <<https://elcomercio.pe/lima/transporte/colectivos-toman-control-avenida-javier-prado-notepases-noticia-540559>>.

Diario El Comercio (2018). “Cabify: así te cobra y conoce más sobre Cabify Express”. 28 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 30/09/2018. <<https://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/cabify-cobra-conoce-cabify-express-396897>>.

Diario Gestión (2018). “Taxis por aplicativo: el 21% de limeños lo utiliza a diario”. En: *Diario Gestión*. 9 de abril de 2018. <<https://gestion.pe/tendencias/taxis-aplicativo-21-limenos-utiliza-diario-231048>>.

Diario Gestión (2018). “Comercio electrónico en Perú alcanzará crecimiento récord gracias al Mundial”. En: *Diario Gestión*. 12 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 10/08/2018. <<https://gestion.pe/economia/comercio-electronico-peru-alcanzara-crecimiento-record-gracias-mundial-233555>>.

Diario Gestión (2017). “¿Cómo tributan las aplicaciones de taxi?”. En: *Diario Gestión*. 13 de setiembre de 2017. <<https://gestion.pe/economia/tributan-aplicaciones-taxi-143429>>.

Diario Gestión (19 de noviembre de 2017). “Uber Perú: “El mercado de transporte de aplicaciones hace más de un millón de viajes a la semana”. En: *Diario Gestión*. 19 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 20/08/2018. <<https://gestion.pe/economia/empresas/uber-peru-mercado-transporte-aplicaciones-millon-viajes-semana-150669>>.

Diario La República (2017). “Facebook, Google, Uber y Netflix entre las empresas más innovadoras”. En: *Diario La República*. 24 de enero de 2017. Fecha de consulta: 25/08/2018. <<https://larepublica.pe/tecnologia/842571-facebook-google-uber-y-netflix-entre-las-empresas-mas-innovadoras>>.

Diario La República (2018). “El Perú es el segundo país con las cifras más altas de inseguridad: solo Venezuela le gana”. En: *Diario La República*. 9 de abril de 2018. <<https://larepublica.pe/sociedad/1223999-el-peru-es-el-segundo-pais-con-las-cifras-mas-altas-de-inseguridad-solo-venezuela-le-gana>>.

Easy (s.f.). Easy. Fecha de consulta: 23/11/2018. <<http://www.easytaxi.com/pe>>.

El Confidencial (2017). “Genio, millonario y tirano: cómo el creador de Uber está matando su propia empresa”. 25 de abril de 2017. Fecha de consulta: 25/08/2018. <https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2017-04-25/uber-travis-kalanick-ceo-acoso-polemica-espionaje_1371972/>.

El País (2017). “La Justicia europea falla contra Uber y le obliga a operar con licencia”. En: *El País*. 21 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 30/08/2018. <https://elpais.com/economia/2017/12/20/actualidad/1513755526_225314.html>.

Europa Press (24 de mayo de 2018). “Uber invertirá 20 millones en su nuevo Centro de Tecnologías Avanzadas de París”. 24 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 29/09/2018. <<https://www.europapress.es/economia/noticia-uber-invertira-20-millones-nuevo-centro-tecnologias-avanzadas-paris-20180524121945.html>>.

Expansión (2018). “El CEO de Uber reflexiona sobre su primer año como líder de la empresa”. 30 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 15/10/2018. <<https://expansion.mx/empresas/2018/08/30/el-ceo-de-uber-reflexiona-sobre-su-primer-ano-como-lider-de-la-empresa>>.

Forbes (2018). “Uber: las cifras del gigante del transporte alternativo”. 24 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 25/08/2018. <<http://forbes.es/up-down/40962/uber-las-cifras-del-gigante-del-transporte-alternativo/>>.

Fortune (2018). “Uber quemó 10,700 millones de dólares en nueve años”. 15 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 25/08/2018. <<https://www.fortuneenespanol.com/finanzas/uber-quemo-10-700-millones-de-dolares-en-nueve-anos/>>.

Hax, H. y Majluf, N. (2004). *Estrategia para el liderazgo competitivo*. México: Granica.

Indecopi (2017). “La Comisión de Protección al Consumidor N° 3 del Indecopi sancionó en primera instancia a Uber”. 14 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 25/08/2018. <<http://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/5785/NP%20170814%20Sanci%C3%93n%20UBER.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2018). “Ingreso promedio mensual en Lima Metropolitana fue de S/ 1,667.3 al cierre del 2017”. En: *Diario Gestión*. 15 de enero de 2018. Fecha de consulta: 10/08/2018. <<https://gestion.pe/economia/inei-ingreso-promedio-mensual-lima-metropolitana-s-1-667-3-cierre-2017-224923>>.

INEI (2018). “Perú: Tecnologías de Información y Comunicación en las Empresas, 2015. 2016. Encuesta económica anual”. Fecha de consulta: 10/08/2018. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1482/libro.pdf>.

Inversian (2016). “Uber: Historia resumida”. 11 de agosto de 2016. Fecha de consulta: 15/08/2018. <<https://inversian.com/uber-historia-resumida/>>.

Invertix (2018). “La situación financiera de Uber mejora significativamente en el 2do trimestre de 2018”. 16 de agosto de 2018. Fecha de consulta: 21/09/2018. <<https://invertix.com.do/la-situacion-financiera-de-uber-mejora-significativamente-en-el-2do-trimestre-de-2018>>.

Ipsos (2013). “Hábitos, usos y actitudes hacia la telefonía móvil”. Estudio, Ipsos Marketing. Fecha de consulta: 07/08/2018. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/publication/2013-11/MKT_DATA_CELUNAUTAS_2013.pdf>.

Ipsos (2018). “Estadística Poblacional: el Perú en el 2018”. Informe. Fecha de consulta: 10/08/2018. <<https://www.ipsos.com/es-pe/estadistica-poblacional-el-peru-en-el-2018>>.

Jungleworks (s.f.). “How Uber Works: Insights into the Business & Revenue Model”. Fecha de consulta: 02/08/2018. <<https://jungleworks.com/uber-business-model-revenue-insights/>>.

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.

La Vanguardia (2017). “El CEO de Uber “estaba en guerra con todo el mundo”. En: *La Vanguardia*. 24 de junio de 2017. Fecha de consulta: 28/09/2018. <<https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20170621/423571427339/uber-travis-kalanick-transporte-taxi.html>>.

Lovelock, C. (2004). *Administración de Servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*. México: Pearson Educación.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. 6ª ed. México: Pearson.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercado*. 5ª ed. México: Pearson.

Marketing Ecommerce (2018). “Uber, Didi Chuxing y Xiaomi: el pódium de las startups más valiosas del mundo (2018)”. 16 de abril de 2018. Fecha de consulta: 29/09/2018. <<https://marketing4ecommerce.net/startups-mas-valiosas-mundo/>>.

Moon, Y. (2015). *Uber cambiando la forma en la que se mueve el mundo*. (Case 316-S14). (H. B. School, Ed.) Boston.

Ncrypted (2017). “Uber Business Model, How does Uber make money, How does Uber work”. 7 de diciembre de 2017. Fecha de consulta: 02/08/2018. <<https://www.ncrypted.net/blog/how-uber-works-insights-into-business-model-canvas-revenue-analysis/>>.

Osiptel (2017). “Más del 66% de hogares peruanos ya tienen acceso al Internet fijo o móvil”. 17 de octubre de 2017. Fecha de consulta: 12/08/2018. <<https://www.osiptel.gob.pe/noticia/np-encuesta-demanda-erestel2016>>.

- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Barcelona: Deusto.
- Parasuraman, V. A. (1988). SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Consumer Perception of service quality. *Journal of Retailing*, 12-40.
- Perusmart (2017). “NP – Uber elegido como el app de intermediación de movilidad más utilizado por empresarios limeños”. 23 de noviembre de 2017. <<http://www.perusmart.com/np-uber-elegido-app-intermediacion-movilidad-mas-utilizado-empresarios-limenos/>>.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press. Fecha de consulta: 10/08/2018. <<http://www.mim.ac.mw/books/Michael%20E.%20Porter%20-%20Competitive%20Strategy.pdf>>.
- Reuters (2018). “SoftBank is now Uber's largest shareholder as deal closes”. 18 de enero de 2018. Fecha de consulta: 25/08/2018. <<https://www.reuters.com/article/us-uber-softbank-tender/softbank-is-now-ubers-largest-shareholder-as-deal-closes-idUSKBN1F72WL>>.
- Schroeder, R. (2005). *Administración de Operaciones: Conceptos y casos contemporáneos*. México: McGraw-Hill.
- Tantum. (s.f.). “Sistema de gestión de seis etapas para integrar la planeación de la estrategia y la ejecución operacional”. Fecha de consulta: 05/11/2018. <<http://www.tantum.com/argentina/sistema-de-gestion-execution-premium/>>.
- The New York Times (2017). “Uber’s New Mantra: ‘We Do the Right Thing. Period.’”. En: *The New York Times*. 7 de noviembre de 2017. <<https://www.nytimes.com/2017/11/07/technology/uber-dara-khosrowshahi.html>>.
- The Official Board (s.f.). *The Official Board*. Fecha de consulta: 19/10/2018. <<https://www.theofficialboard.es/organigrama/uber>>.
- Thompson, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. 18ª ed. McGrawHill.
- Uber (2018). “Uber Newsroom”. 16 de agosto de 2018. <<https://www.uber.com/es-PE/newsroom/history/>>.
- Uber (2018). “Presentamos la nueva app para Socios Conductores, tu otra mano derecha al volante”. 28 de octubre de 2018. <<https://www.uber.com/es-PE/drive/driver-app/>>.
- Uber (2017). “Uber’s new cultural norms”. 8 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 01/11/2018. <<https://www.uber.com/newsroom/ubers-new-cultural-norms/>>.
- Uber (2017). “Economía colaborativa: tú lo tienes, alguien lo necesita”. 22 de junio de 2017. Fecha de consulta: 15/08/2018. <<https://www.uber.com/es-EC/blog/economia-colaborativa/>>.

Uber (s.f.). “Alexa! Your Uber is arriving now”. Fecha de consulta: 20/08/2018. <<https://uber-developers.news/alex-a-your-uber-is-arriving-now-45567f602bdf>>.

Uber (s.f.). “Cómo funciona Uber”. Fecha de consulta: 22/08/2018. <<https://www.uber.com/es-PE/about/how-does-uber-work/>>.

Uber (s.f.). “Compromiso con la comunidad”. Fecha de consulta: 22/08/2018. <<https://www.uber.com/es-PE/community/>>.

Uber (s.f.). “Diversidad”. Fecha de consulta: 20/08/2018. <<https://www.uber.com/es-PE/about/diversity/>>.

Uber (s.f.). “Información de la empresa”. Fecha de consulta: 20/08/2018. <<https://www.uber.com/es-PE/newsroom/company-info/>>.

Uber (s.f.). “Liderazgo”. Fecha de consulta: 25/08/2018. <<https://www.uber.com/es-PE/newsroom/leadership/>>.

Uber (s.f.). “Noticias de Uber en Perú”. Fecha de consulta: 22/08/2018. <<https://www.uber.com/es-PE/newsroom/>>.

Uber (s.f.). “Nuestro compromiso con la seguridad”. Fecha de consulta: 22/08/2018. <<https://www.uber.com/es-PE/safety/>>.

Uber (s.f.). “Quiénes somos”. Fecha de consulta: 23/08/2018. <<https://www.uber.com/es-PE/about/>>.

Uber (s.f.). “Trabajo que te impulsa”. Fecha de consulta: 20/08/2018. <<https://www.uber.com/es-PE/careers/>>.

Uber (s.f.). “Uber Blog”. Fecha de consulta: 25/08/2018. <<https://www.uber.com/es-PE/blog/>>.

Uber (s.f.). “Uber Developers”. Fecha de consulta: 22/08/2018. <<https://uber-developers.news/>>.

Uenlue, M. (2018). “Business Model Canvas Uber”. 13 de enero de 2018. Fecha de consulta: 02/08/2018. <<https://www.innovationtactics.com/business-model-canvas-uber/>>.

Xataka (2018). “¿A qué ritmo bajan de precio los smartphones? Un vistazo a los datos de los últimos cuatro años?”. 3 de enero de 2018. Fecha de consulta: 15/08/2018. <<https://www.xataka.com/moviles/a-que-ritmo-bajan-de-precio-los-smartphones-un-vistazo-a-los-datos-de-los-ultimos-cuatro-anos>>.

Anexos

Anexo 1. Modelo de negocio de Uber

Socios clave <ul style="list-style-type: none"> • Conductores de vehículos • Inversionistas • Lobistas (cabilderos) <p>Otros socios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procesadoras de pago • Almacenamiento en la nube • Data analytics • Proveedores de mapas y GPS 	Actividades clave <ul style="list-style-type: none"> • Marketing y ventas a usuarios • Reclutamiento de conductores • Soporte al cliente • Desarrollo de producto • Administración y soporte tecnológico de la plataforma • Análisis de datos y mejora continua 	Propuesta de valor <p>Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de uso de la aplicación • Mínimo tiempo de espera • Datos y calificación del conductor y el vehículo • Conocimiento previo de la ruta y tarifa • Comodidad • Precios justos o menores sobre el mercado <p>Conductores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de ingresos • Incentivos y bonos • Flexibilidad en los horarios de conducción • Pago de viajes en cuenta bancaria • Datos y calificación del pasajero 	Relaciones con clientes <ul style="list-style-type: none"> • Enlace por redes sociales • Revisión, calificación y retroalimentación a conductores y usuarios. • Soporte a usuarios y conductores • Precios accesibles. • Autoridades (gobiernos locales y nacionales) 	Segmentos de clientes <p>Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas que no cuentan con vehículo propio • Personas que no desean conducir • Personas que quieren un taxi a precios accesibles • Personas que quieren un taxi al momento, en la puerta de su casa • Personas que buscan comodidad <p>Conductores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas que cuentan con un vehículo (propio o alquilado) y desean generar obtener ingresos • Personas que les agrada conducir • Personas con espíritu emprendedor • Personas que prefieren ser llamados socios en vez de conductores
	Recursos clave <ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura tecnológica potente • Personal altamente calificado para el desarrollo de nuevos productos y mercados, y soporte tecnológico. • Datos y analítica • Capital de riesgo • Marca sólida en el mercado 	Estructura de costes <ul style="list-style-type: none"> • Marketing y ventas • Recursos humanos (personal interno) • Pagos a conductores 	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones , investigación y desarrollo • Tecnología y soporte 	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte y costos legales • Lobbies (caabildeo)

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Uenlue, 2018; Ncrypted, 2017; Jungleworks, s.f.

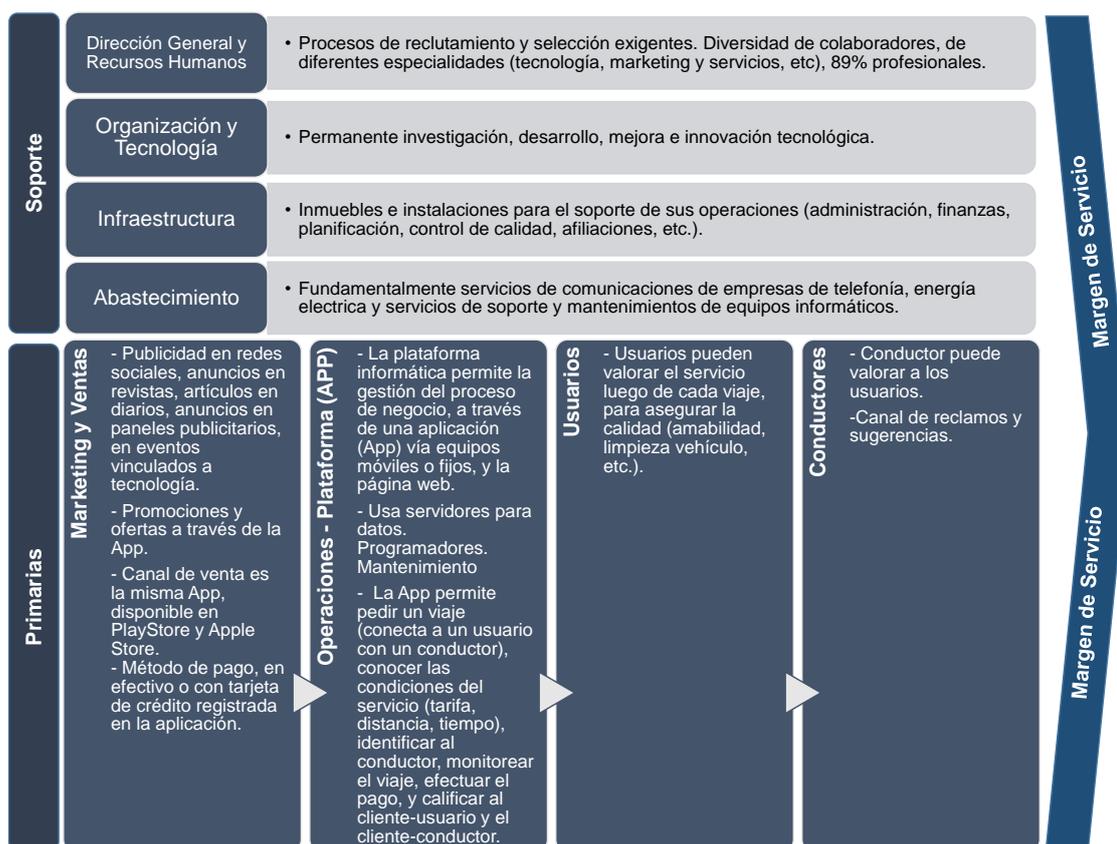
Anexo 2. Datos relevantes de Uber y sus principales competidores en el Perú

Aspecto/Empresa	Uber	Beat	Easy	Cabify
Vision	Trabajamos para acercar el futuro con la tecnología autónoma y el transporte aéreo urbano, ayudar a las personas a pedir comida de manera rápida y accesible, eliminar obstáculos en el cuidado de la salud, crear nuevas soluciones para reservar envíos y ayudar a las empresas a ofrecer viajes de negocios sin problemas.	-	Ser la opción preferida en América Latina para mover lo que más te importa	-
Misión	Creamos oportunidades poniendo al mundo en marcha	Brindar el servicio de taxi a través de una aplicación dedicada al desarrollo, comercialización, distribución, marketing y explotación de software y hardware para telefonía móvil e internet, servicios digitales y de internet (comercio electrónico), servicios de logística entre otros.	Mejorar la vida de las personas a través de la innovación y la tecnología.	Somos un grupo joven de personas que trabajamos desde todos los rincones del mundo para conectar a los usuarios con vehículos con conductor privado. Nuestra misión es moverte por la ciudad de la manera más segura, sencilla y agradable.
Año de inicio en Perú	2014	2014	2011	2012
Beneficios ofrecidos	Llegar a tu destino es fácil. Toca un botón, y un auto llegará por ti. El pago es totalmente sencillo. Donde sea, cuando sea. Traslados diarios, viaja con Uber, sin necesidad de reservar. Viajes económicos y opciones de lujo.	Viaja seguro, paga menos, llega a tu destino rápidamente	Tu próximo viaje en cosa de segundos. Viaja por las vías exclusivas. Más comodidad y seguridad.	En cualquier parte de Lima, Cabify es la mejor opción para moverte por la ciudad de forma cómoda y segura.
Servicios	uberX uberPOOL UberVAN UberBLACK uberX VIP Uber Eats	Estándar	Easy Taxi Easy Premium Easy Companies	Lite Corp Lite Executive Group Cabify Express
Comisión al conductor	25%	25%	18%	
Percepción de tarifas (alta, media, baja)	Media	Media	Media	Alta
Percepción sobre la marca	Alta	Media	Media	Alta
Ciudades en Perú	Lima Arequipa Chiclayo Cusco Piura	Lima Arequipa	Lima Trujillo Chiclayo Cusco Piura	Lima

Aspecto/Empresa	Uber	Beat	Easy	Cabify
Países	65 países y más de 600 ciudades en el mundo	Grecia, Perú y Chile	Argentina Brasil Bolivia Chile Colombia Ecuador Mexico Uruguay Peru	España Argentina Brasil Chile Colombia Ecuador México Panamá Perú Portugal Rep. Dominicana

Fuente: Uber s.f., Cabify s.f., Easy s.f., Beat s.f., *Diario El Comercio* 2018, *Diario Gestión* 2017. Elaboración propia 2018

Anexo 3. Cadena de valor de Uber



Fuente: Uber 2018. Elaboración propia

Anexo 2. Matriz de FODA (cruzado)

		Fortalezas	Debilidades
	1	Conocimiento especializado de los colaboradores (89% profesionales al 2017)	1 Imagen afectada por algunos problemas con usuarios y conductores
	2	Posicionamiento de la marca (líder del mercado peruano con más de 50% de participación al 2017)	2 Modelo de negocio fácil de imitar
	3	Conocimiento a partir de la gestión de una amplia base de datos de clientes (2.5 millones de viajes-mes en Perú)	3 Comisiones relativamente altas para los conductores (25% en promedio vs 18% competencia)
	4	Experiencia global de negocio (65 países, más de 600 ciudades)	4 Información financiera limitada para el público
	5	Procesos operativos altamente automatizados.	
	6	Alta capacidad de innovación (Según estudio de Boston Consulting Group, puesto 17 del Top 20)	
Oportunidades	Estrategias FO		Estrategias DO
1 La demanda de servicios de transporte vía APP es de 52,3% en sectores A/B, toman en la calle un 49.8%. En sectores C, vía APP en 16,1% y en la calle 89,8%. (2016)	1	Ampliar la gama de beneficios tangibles (descuentos, premios, entre otros) e intangibles (seguridad mejorada), principalmente para los usuarios de niveles socioeconómicos A, B, C (F1, F4, O1).	1 Incrementar la permanencia y lealtad de los conductores, acondicionando la estructura de comisiones para privilegiar a los más competentes(D4, O1, O4, O6)
2 Penetración de smartphones en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años (2018), se prevé crecimiento sostenido.	2	Ofrecer a los usuarios y conductores beneficios asociados a otras empresas con las cuales se comparten intereses (F2, F4, F5, F8, O2, O3, O5, O6)	2 Reforzar la lealtad de los conductores a través de beneficios indirectos e indirectos (D1, D4, O1, O4, O6)
3 El comercio electrónico en Latinoamérica crecería en 25,4%, y en el Perú en 30,2% para el año 2018	3	Implementar servicios de transporte para periodos prolongados y programados (F4, F5, F9, F10, O1, O3, O6)	
4 La tasa de crecimiento anual de la población en el Perú es del 1,01%. 78,2% es urbana, 32,2% en Lima.	4	Implementar servicios de transporte de mascotas (F4, F5, F9, F10, O1, O3, O6)	
5 Los smartphone bajan de precio 20% al 40% al año.			
6 Los hogares de Lima Metropolitana de los niveles B, C, D y E con vehículo son 43,5%, 35,7%, 4,1% y 1,4%, respectivamente (2017)			-
Amenazas	Estrategias FA		Estrategias DA
1 Iniciativas legislativas para regular los servicios de transporte vía aplicaciones móviles	1	Comunicar intensivamente, los nuevos beneficios y ventajas que ofrece la empresa, a usuarios de niveles A,B, y C (F3, F8, F10, A1, A3)	1 Poner a disposición de usuarios y conductores mayor y mejor información, para fomentar la cercanía, familiaridad y confianza (D5, A5)
2 La proliferación de "colectivos" informales en vías principales de Lima Metropolitana	2	Atraer y mantener solo el mejor talento en cuanto a conductores, quienes deberán demostrar su condición (F5, A4, A2)	

Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
3	El 70% de la contaminación del aire en Lima se debe al parque automotor y la mala calidad de los combustibles. Desde el 2018 deberán reducir emisiones.				
4	La percepción de inseguridad en el país subió a 22.1% en el 2017, respecto a 15,3% del 2016				-
5	La autoridad tributaria podría buscar que imponer impuestos a los servicios vía aplicaciones				-

Fuente: David 2013. Elaboración propia

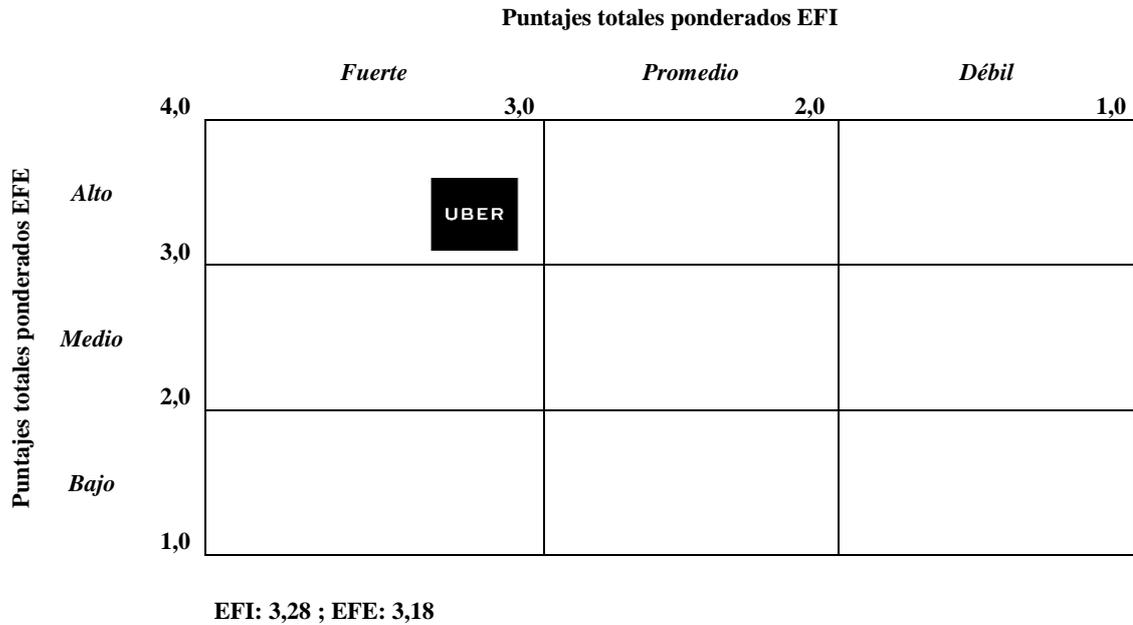
Anexo 3. Análisis de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea)

Fuerza financiera (FF)	Ratings
ROI	7
Apalancamiento	7
Liquidez	7
Capital de trabajo	7
Flujo de efectivo	5
Precio acción/utilidades	7
Fuerza de la industria (FI)	Ratings
Potencial de crecimiento	6
Facilidad de ingreso al mercado	5
Utilización de recursos	7
Potencial de utilidades	6
Estabilidad del entorno (EE)	Ratings
Barreras de ingreso al mercado	-2
Presión competitiva	-4
Elasticidad precio de la demanda	-2
Rango de precios de servicios de competencia	-4
Ventaja competitiva (VC)	Ratings
Participación del mercado	-1
Calidad del servicio	-2
Lealtad del usuario	-2
Lealtad del conductor	-3
Conocimiento amplio de usuarios y conductores	-2
Soporte y experiencia global	-1
Staff profesional	-1

Conclusión	Ratings
La EE promedio	-3,00
La FF promedio	6,67
La VC promedio	-1,71
La FI promedio	6,00
Eje X	4,29
Eje Y	3,67

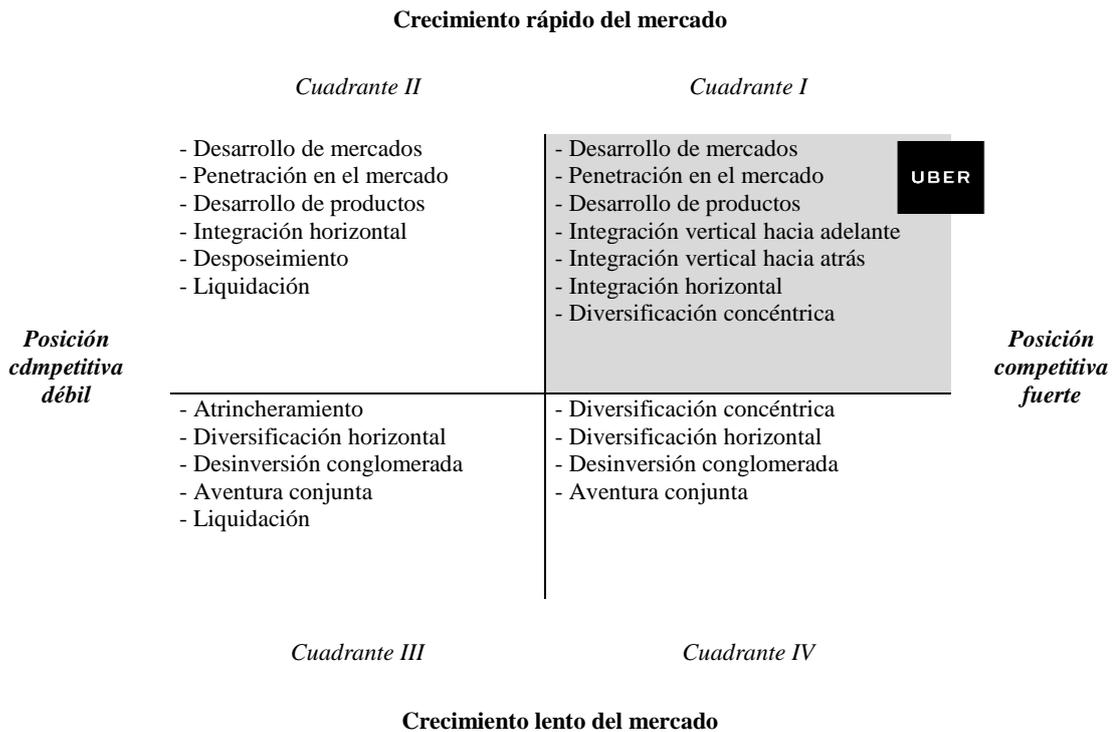
Fuente: David 2013. Elaboración propia

Anexo 4. Matriz IE de posición estratégica



Fuente: David 2013. Elaboración propia

Anexo 5. Matriz estrategia principal (EP)



Fuente: David 2013. Elaboración propia

Anexo 6. Matriz de decisión estratégica (DE)

N°	Estrategia específica	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	IE	EP	TOTAL
FO 1	Ampliar la gama de beneficios tangibles (descuentos, premios, entre otros) e intangibles (seguridad mejorada), principalmente para los usuarios de niveles socioeconómicos A, B, C (F1, F4, O1).	Desarrollo de productos	X	X	X	X	4
FO 2	Ofrecer a los usuarios y conductores beneficios asociados a otras empresas con las cuales se comparten intereses (F2, F3, F4, O2, O3, O5, O6)	Penetración de mercados	X	X	X	X	4
FO 3	Implementar servicios de transporte para periodos prolongados y programados (F2, F3, F5, F6, O1, O3, O6)	Desarrollo de productos	X	X	X	X	4
FO 4	Implementar servicios de transporte de mascotas (F2, F3, F5, F6, O1, O3, O6)	Diversificación relacionada	X	X	-	X	3
DO 1	Incrementar la permanencia y lealtad de los conductores, acondicionando la estructura de comisiones para privilegiar a los más competentes (D2, D3, O1, O4, O6)	Penetración de mercados	X	X	X	X	4
DO 2	Reforzar la lealtad de los conductores a través de beneficios indirectos e indirectos (D1, D3, O1, O4, O6)	Penetración de mercados	X	X	X	X	4
FA 1	Comunicar intensivamente, los nuevos beneficios y ventajas que ofrece la empresa, a usuarios de niveles A,B, y C (F1, F4, F6, A1, A3)	Penetración de mercados	X	X	X	X	4
FA 2	Atraer y mantener solo el mejor talento en cuanto a conductores, quienes deberán demostrar su condición (F3, A4, A2)	Penetración de mercados	X	X	X	X	4
DA 1	Poner a disposición de usuarios y conductores mayor y mejor información, para fomentar la cercanía, familiaridad y confianza (D4, A5)	Penetración de mercados	X	X	X	X	4

Fuente: David 2013. Elaboración propia

Anexo 7. Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (MCPE)

Factores clave	Peso	Estrategias								
		FO1	FO2	FO3	FO4	DO1	DO2	FA1	FA2	DA2
<u>Oportunidades</u>										
La demanda de servicios de transporte vía APP es de 52.3% en sectores A/B, toman en la calle un 49.8%. En sectores C, vía APP en 16.1% y en la calle 89.8%. (2016)	0,16	4	2	4	2	0	0	4	4	3
Penetración de smartphones en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años (2018), se prevé un crecimiento sostenido.	0,13	0	0	0	0	0	0	1	1	1
El comercio electrónico en Latinoamérica crecerá en 25.4%, y en el Perú en 30.2% para el año 2018	0,12	2	4	0	0	0	0	1	1	1
La tasa de crecimiento anual de la población en el Perú es del 1.01%. 78.2% es urbana, 32.2% en Lima.	0,08	4	3	0	0	4	2	2	1	1
Los modelos de smartphones bajan de precio entre un 20% al 40% en un año.	0,11	0	0	0	0	0	0	0	0	0
El porcentaje de hogares de Lima Metropolitana de los niveles B, C, D y E que cuentan con vehículo es 43.5%, 35.7%, 4.1% y 1.4%, respectivamente (2017)	0,11	0	0	4	3	4	3	0	3	0
<u>Amenazas</u>										
Iniciativas legislativas para regular los servicios de transporte vía APP	0,08	0	0	0	0	3	1	0	0	1
La proliferación de "colectivos" informales en vías principales de Lima Metropolitana	0,05	4	1	0	0	4	1	3	3	1
El 70% de la contaminación del aire en Lima se debe al parque automotor y la mala calidad de los combustibles. Desde el 2018 vehículos deberán reducir emisiones.	0,02	2	3	0	0	0		2	2	1
La percepción de inseguridad en el país subió a 22.1% en el 2017, respecto a 15.3% el 2016	0,06	0	0	0	0	0	0	4	4	1
La autoridad tributaria podría buscar que imponer impuestos a los servicios vía APP	0,08	0	0	0	0	4	1	0	0	0
<u>Fortalezas</u>										
Conocimiento especializado de los colaboradores (89% profesionales al 2017)	0,16	0	0	0	0	0	0	0	0	3
Posicionamiento de la marca (líder del mercado peruano con más de 50% de participación al 2017)	0,14	1	4	4	1	4	3	4	4	4
Conocimiento a partir de la gestión de una amplia base de datos de clientes (2.5 millones de viajes-mes en Perú)	0,11	3	4	4	1	4	3	4	4	1
Experiencia global (65 países, + 600 ciudades)	0,10	3	4	4	1	0	0	1	0	0
Procesos operativos altamente automatizados	0,10	0	0	4	2	4	1	3	3	1
Alta capacidad de innovación (Según Boston Consulting Group, puesto 17 del Top 20)	0,09	2	4	0	0	0	0	1	1	1
<u>Debilidades</u>										
Imagen afectada por algunos problemas con usuarios y conductores	0,07	4	1	4	2	4	2	3	3	3
Modelo de negocio fácil de imitar	0,09	2	4	0	0	0	0	0	0	2
Comisiones relativamente altas para los conductores (25% vs 18% competencia)	0,06	0	0	0	0	4	1	0	4	4
Información financiera limitada para el público	0,08	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Suma ponderada		2.85	3.34	3.16	1.34	3.44	1.75	3.18	3.57	3.07

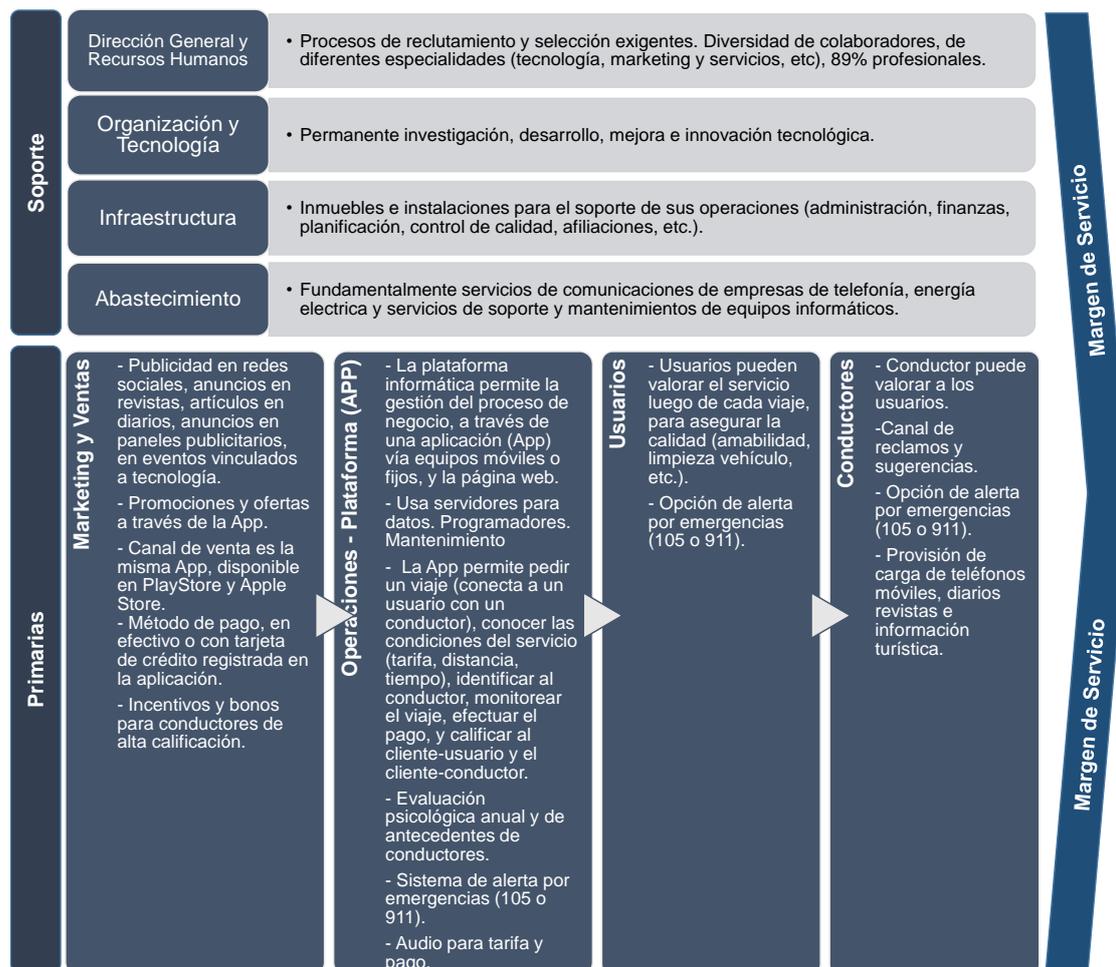
Fuente: David 2013. Elaboración propia

Anexo 10. Modelo de negocio de Uber para el periodo 2019-2021

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> Conductores de vehículos Inversionistas Lobistas (cabilderos) <p>Otros socios:</p> <ul style="list-style-type: none"> Procesadoras de pago Almacenamiento en la nube Data analytics Proveedores de mapas y GPS Cadenas de cine 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing y ventas a usuarios Reclutamiento de conductores: inclusión y reducción brechas, evaluación psicológica anual y de antecedentes. Soporte al cliente Desarrollo de producto Administración y soporte tecnológico de la plataforma Análisis de datos y mejora continua Responsabilidad social empresarial (campañas) <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Infraestructura tecnológica potente Personal altamente calificado para el desarrollo de nuevos productos y mercados, y soporte tecnológico. Datos y analítica Capital de riesgo Marca sólida en el mercado 	<p>Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilidad de uso de la aplicación Mínimo tiempo de espera Datos y calificación del conductor y el vehículo (foto) Conocimiento previo de la ruta y tarifa Comodidad Precios justos o menores sobre el mercado Reservas con 24 horas de anticipación Servicios por horas Carga de celulares a bordo Descuentos en funciones de cine Audio: tarifa y pago Alerta con un solo botón <p>Conductores</p> <ul style="list-style-type: none"> Generación de ingresos Incentivos y bonos Flexibilidad en los horarios de conducción Pago de viajes en cuenta bancaria Datos y calificación del pasajero Menores comisiones, más incentivos y bonos, según calificación 	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Enlace por redes sociales Revisión, calificación y retroalimentación a conductores y usuarios. Soporte a usuarios y conductores Precios accesibles. Autoridades (gobiernos locales y nacionales) Policía Nacional del Perú (mensaje de alerta emergencia) <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Aplicaciones móviles para Android iOS, Windows Sitios web Social media Persona a persona (referencias) Campañas en la web 	<p>Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> Personas que no cuentan con vehículo propio Personas que no desean conducir Personas que quieren un taxi a precios accesibles Personas que quieren un taxi al momento, en la puerta de su casa Personas que buscan comodidad Personas que buscan seguridad <p>Conductores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Personas que cuentan con un vehículo (propio o alquilado) y desean generar obtener ingresos Personas que les agrada conducir Personas con espíritu emprendedor Personas que prefieren ser llamados socios en vez de conductores Personas que buscan seguridad
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> Marketing y ventas Recursos humanos (personal interno) Pagos a conductores 			<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Comisiones por cada viaje pagado por el usuario, según tipo de servicio Aumento de tarifas por precios dinámicos (horas de mayor demanda) 	

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Uenlue, 2018; Ncrypted, 2017; Jungleworks, s.f

Anexo 11. Cadena de valor de Uber para el periodo 2019-2021



Fuente: Uber 2018. Elaboración propia

Anexo 12. Activos, depreciación y amortización

Activos	Valor S/	Depreciación Anual (3 años)	Escudo Fiscal (30%)
Mobiliario	45,000	15,000	4,500
Infraestructura TI (Servidores y licencias)	50,000	16,667	5,000
Total	95,000	31,667	9,500

Fuente: Elaboración propia 2018

Anexo 13. Información para calcular el COK

Betas (b) de sectores referenciales

Sector empresarial	Beta desapalancada (b)
Business & Consumer Services	0,95
Transportation	0,90
Transportation (Railroads)	0,84
Software (Entertainment)	1,12
Software (Internet)	1,23
Software (System & Application)	1,08
Promedio	1,02

Cálculo del COK mediante el coeficiente Beta

Tasa libre de riesgo (Bonos del tesoro de EE,UU, a 30 años):	3,39%
Rendimiento S&P 500	15,44%
Beta (Promedio de sectores referenciales)	1,02
Prima por riesgo del mercado:	12,05%
Costo de capital propio	15,68%
Factor de ajuste de capital propio	1,20
Costo de capital propio ajustado a factor:	18,82%

Fuente: Damodaran 2018. Elaboración propia

Nota biográfica

David Cifuentes Mendoza

Nació en Lima, el 12 de octubre de 1969. Es Ingeniero Industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es graduado del programa Executive MBA del IE Business School de España.

Cuenta con más de 20 años de experiencia profesional en entidades privadas y públicas, en áreas de créditos y recuperaciones, planeamiento, presupuesto, gestión de proyectos, investigación y desarrollo, y prevención del lavado de activos. Ha liderado y participado en iniciativas de fortalecimiento de los sistemas de prevención del lavado de activos en el país y en el exterior. Actualmente es funcionario de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.