



“CASO UBER PERÚ 2017-2021”

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

Presentado por

Srta. Wendy Manrique Chávez

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2018

A mis padres Sarela y Jaime, ya que su ejemplo y sacrificios han sido cada día mi motivación para ser una mejor persona y profesional.

A mi esposo Henry, por contagiarme su fe y entusiasmo por cumplir siempre nuestros sueños.

Resumen ejecutivo

El modelo de negocio de Uber está basado en los principios de “sharing economy” o “economía compartida”. Según la revista Forbes (Marr 2015), la economía compartida es un sistema económico donde se comparten e intercambian bienes y servicios a través de plataformas digitales. Desde sus inicios, Uber segmentó el mercado identificando formas distintas de satisfacer necesidades de los consumidores; precisamente, Uber aumentó su disposición a pagar cuando les ofreció disponibilidad sin importar la hora, las condiciones del clima o el lugar de recorrido, mediante un servicio diferenciado, es decir, único para el cliente en el momento que lo requiere.

La aplicación de la tecnología en este nuevo modelo, además de eliminar eslabones e intermediarios, desafiar a la legislación actual y cuestionar la continuidad de algunos oficios o puestos de trabajo, produce un cambio en la estructura de costos del negocio (por ejemplo, se dejan de lado alquileres y reducen considerablemente sus costos de logística y personal, invirtiendo más en innovación). Este aspecto de alguna forma puede significar una desventaja para Uber ya que, al no requerir de mucha infraestructura, se convierte en un modelo de negocio altamente imitable por basarse en una aplicación móvil cuya tecnología es conocida por varios expertos en el mercado.

Uber, al mismo tiempo enfrentó múltiples quejas y demandas a nivel mundial, muchas de ellas basadas en vacíos legales y competencia desleal, pero en los últimos años los reclamos provienen también de sus socios conductores en desacuerdo con las tarifas bajas y las comisiones altas que se les fijan, pudiendo ser estas situaciones masivas síntomas de que algo no está siendo contemplado por la empresa.

Según la investigación realizada, en Perú es posible señalar que Uber enfrenta la presencia de fuertes y grandes competidores en el mercado, así como la baja lealtad de conductores y usuarios, factores que –como se verá en el presente trabajo de investigación– pueden ser mitigados o minimizados con la implementación de estrategias alternativas.

De acuerdo con el análisis expuesto en el presente documento, se estima que Uber Perú debe continuar con estrategias de desarrollo de producto creciendo según su estrategia competitiva de enfoque basado en diferenciación en clientes sofisticados que cuentan con un dispositivo móvil con el que tienen el poder de elegir, contratar y pagar el servicio de transporte que deseen.

Índice

| | |
|--|-------------|
| Índice de tablas | viii |
| Índice de gráficos | ix |
| Índice de anexos | x |
| | |
| Resumen ejecutivo | iii |
| | |
| Capítulo I. Identificación del problema | 1 |
| 1. Consideraciones generales | 1 |
| 2. Perfil estratégico de la empresa | 1 |
| 2.1 Industria | 1 |
| 2.2 Resultados financieros | 2 |
| 2.3 Descripción y análisis de estrategias de Uber a nivel global | 3 |
| 2.4 Competencia | 4 |
| 3. Definición del problema | 4 |
| 4. Enfoque y descripción de la solución prevista..... | 4 |
| 5. Conclusiones iniciales..... | 5 |
| | |
| Capítulo II. Análisis externo | 6 |
| 1. Análisis del entorno general..... | 6 |
| 1.1 Análisis de factores: Pestel | 6 |
| 1.1.1 Político..... | 6 |
| 1.1.2 Económico | 7 |
| 1.1.3 Sociocultural | 8 |
| 1.1.4 Tecnológico | 10 |
| 1.1.5 Ecológico | 11 |
| 1.1.6 Legal | 12 |
| 1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) | 13 |
| 2. Análisis de la industria o sector | 15 |
| 2.1 Grado de atractividad de la industria o sector | 15 |
| 2.1.1 Las cinco fuerzas de Porter..... | 15 |
| 3. Conclusiones..... | 20 |

| | |
|---|----|
| Capítulo III. Análisis interno | 21 |
| 1. Análisis de áreas funcionales | 21 |
| 1.1 Estructura de la organización | 21 |
| 2. Modelo de negocio de Uber | 21 |
| 2.1 Modelo Canvas | 22 |
| 3. Análisis de la cadena de valor..... | 23 |
| 3.1 Eslabones primarios | 24 |
| 3.2 Eslabones de apoyo..... | 26 |
| 4. Análisis de recursos y capacidades Uber Perú (matriz VRIO) | 27 |
| 4.1 Recursos físicos de la empresa | 27 |
| 4.2 Recursos humanos de la empresa..... | 28 |
| 4.3 Recursos organizacionales | 29 |
| 5. Determinación de la ventaja competitiva..... | 32 |
| 6. Determinación de la estrategia genérica Uber Perú | 33 |
| 7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) | 33 |
| 8. Conclusiones..... | 35 |
| | |
| Capítulo IV. Formulación de objetivos | 36 |
| 1. Visión y misión actuales de la organización..... | 36 |
| 1.1 Propuesta de misión y visión para Perú | 36 |
| 2. Objetivo general..... | 36 |
| 3. Objetivos estratégicos | 36 |
| | |
| Capítulo V. Generación de estrategia | 38 |
| 1. Matriz FODA Cruzado | 38 |
| 2. Matriz Interna-Externa..... | 40 |
| | |
| Capítulo VI. Selección de estrategia | 41 |
| 1. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)..... | 41 |
| 2. Alineamiento de estrategias con los objetivos | 41 |
| 3. Lineamientos para los planes funcionales..... | 42 |
| 4. Descripción de las estrategias seleccionadas: ampliar el portafolio de servicios de Uber en Perú para cubrir nuevas necesidades del sector Turismo..... | 43 |
| 4.1 Descripción del servicio..... | 43 |
| 4.2 Propuesta de destinos según preferencias de turistas..... | 44 |

| | |
|---|-----------|
| 4.3 Cálculo de tarifas UberTourist..... | 44 |
| 4.4 Competencia a la que se enfrenta..... | 46 |
| 5. Conclusiones..... | 46 |
| | |
| Capítulo VII. Planes funcionales | 47 |
| 1. Plan funcional de Marketing | 47 |
| 1.1 Objetivo general..... | 47 |
| 1.2 Objetivos específicos | 47 |
| 1.3 Estrategias de Marketing..... | 47 |
| 1.3.1 Estrategia de segmentación..... | 48 |
| 1.3.2 Estrategia de posicionamiento | 49 |
| 1.3.3 Estrategias competitivas para líder del mercado | 50 |
| 1.4 Plan de actividades basada en las 7P | 50 |
| 1.5 Presupuesto de Marketing..... | 51 |
| 2. Plan funcional de Operaciones..... | 52 |
| 2.1 Objetivo general..... | 52 |
| 2.2 Objetivos específicos | 52 |
| 2.3 Actividades | 52 |
| 2.4 Presupuesto | 54 |
| 3. Plan funcional de gestión de talento humano..... | 54 |
| 3.1 Objetivo general..... | 54 |
| 3.2 Objetivos específicos | 54 |
| 3.3 Presupuesto | 55 |
| 4. Plan funcional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)..... | 56 |
| 4.1 Objetivo general..... | 56 |
| 4.2 Objetivos específicos | 56 |
| 4.3 Presupuesto | 57 |
| 5. Plan funcional de Finanzas | 57 |
| 5.1 Objetivos financieros | 57 |
| 5.2 Análisis de viabilidad financiera de UberTourist en Perú | 58 |
| 5.2.1 Presupuesto total de planes funcionales para el 2018..... | 58 |
| 5.2.2 Proyección de la demanda 2018 (horas de servicios UberTourist)..... | 58 |
| 5.2.3 Proyección de ventas | 59 |
| 5.2.4 Proyección de gastos administrativos | 59 |
| 5.2.5 Financiamiento..... | 59 |

| | |
|--|----|
| 5.2.6 Estados de ganancias y pérdidas proyectados..... | 59 |
| 5.2.7 Estructura de capital del negocio | 60 |
| 5.2.8 Criterios para la evaluación financiera | 61 |
| 6. Conclusiones..... | 61 |
| Conclusiones y recomendaciones | 62 |
| 1. Conclusiones..... | 62 |
| 2. Recomendaciones | 62 |
| Bibliografía | 64 |
| Anexos | 73 |
| Nota biográfica | 82 |

Índice de tablas

| | | |
|-----------|--|----|
| Tabla 1. | Resumen análisis Pestel..... | 14 |
| Tabla 2. | Matriz EFE | 14 |
| Tabla 3. | Business Model Canvas..... | 23 |
| Tabla 4. | Matriz VRIO..... | 32 |
| Tabla 5. | Matriz EFI | 35 |
| Tabla 6. | Matriz FODA Cruzado | 39 |
| Tabla 7. | Encuestas realizadas | 42 |
| Tabla 8. | Lineamientos para los planes funcionales | 42 |
| Tabla 9. | Ingreso promedio de un conductor UberX por día en Lima | 45 |
| Tabla 10. | Ingreso promedio por hora con pasajero de un conductor Uber..... | 45 |
| Tabla 11. | Ingreso promedio..... | 45 |
| Tabla 12. | Cálculo de tarifa base por hora..... | 45 |
| Tabla 13. | Tarifas de empresas de alquiler de vehículos en Lima, Perú..... | 46 |
| Tabla 14. | Estrategia de segmentación conductual..... | 49 |
| Tabla 15. | Plan de actividades basada en las 7P | 50 |
| Tabla 16. | Presupuesto de Marketing | 51 |
| Tabla 17. | Actividades | 53 |
| Tabla 18. | Presupuesto..... | 54 |
| Tabla 19. | Acciones | 55 |
| Tabla 20. | Presupuesto..... | 56 |
| Tabla 21. | Objetivos a corto plazo..... | 57 |
| Tabla 22. | Presupuesto..... | 57 |
| Tabla 23. | Presupuesto total de planes funcionales para el 2018..... | 58 |
| Tabla 24. | Proyección de ingresos | 59 |
| Tabla 25. | Estado de ganancias y pérdidas proyectados | 60 |
| Tabla 26. | Estructura de capital del negocio..... | 60 |
| Tabla 27. | Evaluación financiera | 61 |

Índice de gráficos

| | | |
|------------|--|----|
| Gráfico 1. | Las cinco fuerzas de Porter | 15 |
| Gráfico 2. | Razones por las que prefieren solicitar el servicio de taxi vía app (smartphone)..... | 16 |
| Gráfico 3. | Modalidades de tipo de taxi utilizado en Lima..... | 17 |
| Gráfico 4. | Matriz Interna-Externa | 40 |
| Gráfico 5. | Servicio Uber Valle | 43 |

Índice de anexos

| | | |
|----------|---|----|
| Anexo 1. | Requisitos para prestar servicio de taxi independiente en Lima..... | 74 |
| Anexo 2. | Datos globales del empleo y desempleo en el Perú 2015-2016..... | 76 |
| Anexo 3. | Población peruana que accede a Internet..... | 77 |
| Anexo 4. | Perfil requerido de analista de aprendizaje..... | 77 |
| Anexo 5. | El modelo de negocio de Uber | 78 |
| Anexo 6. | Cadena de valor | 78 |
| Anexo 7. | Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) | 79 |
| Anexo 8. | Estrategias elegidas | 81 |

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

Uber a nivel global tuvo éxito desde un inicio porque provee una solución al problema del monopolio del taxi tradicional en muchas ciudades, reemplazando experiencias de demoras, cobros excesivos y mal servicio por una propuesta sencilla y de calidad.

La aplicación se lanzó en mayo de 2010 en San Francisco. En tres años se había expandido a 67 ciudades en 24 países, pero el gran salto vino en 2014, cuando Uber llegó a 230 ciudades en 50 países. Actualmente opera en un aproximado de 65 países y más de 344 ciudades, bajo un modelo de negocio colaborativo¹.

Debutó en América Latina en 2013, en Ciudad de México. En julio de 2015 esta fue también la primera ciudad que reguló formalmente el uso de Uber. Hoy está presente en 21 ciudades de 9 países de la región: Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Panamá, Perú, República Dominicana, y Uruguay. Uber llegó con la firme intención de cambiar el mercado tradicional, ofreciendo un modelo innovador; sin embargo, hoy la empresa mantiene vacíos que complican en gran medida su participación.

La empresa en paralelo enfrentó múltiples quejas y demandas en los países donde ingresaba, muchas de ellas sustentadas en vacíos legales y competencia desleal. En los últimos años los reclamos comenzaron a venir también de sus socios, los conductores Uber que están en desacuerdo con las tarifas y las comisiones que les fijan, siendo estas situaciones síntomas de que algo no está siendo correctamente contemplado por la empresa.

2. Perfil estratégico de la empresa

2.1 Industria

En adelante se utilizará el perfil de Uber según la definición de Bloomberg: «Uber Technologies, Inc. brinda servicios de comercio electrónico para el alquiler de automóviles. La

¹ El futuro del empleo se llama economía colaborativa (sharing economy en inglés). Se trata de un sistema económico donde se comparten e intercambian bienes y servicios a través de plataformas digitales, desde choferes privados y tintorerías hasta empleadas del hogar y alojamiento (Marr, 2015).

aplicación permite a los usuarios solicitar un coche alquilado desde cualquier mensaje emitido a través de un dispositivo móvil, atendiendo a clientes en todo el mundo» (Bloomberg s.f.).

- **Sector.** Communications.
- **Industry.** Media².
- **Sub-industry.** Servicios basados en Internet.

En el 2008 Uber nace como la idea de desarrollar una aplicación que, utilizando un teléfono inteligente, podía conectar a los ofertantes de un servicio de transporte con los clientes que tengan esta necesidad a cambio de un porcentaje de comisión de la tarifa total, todo esto en tiempo real, estrenándose formalmente como un proveedor de autos de lujo en el 2010. A fines del 2015 la empresa era considerada un fenómeno global con operaciones en más de 60 países y 330 ciudades.

Pero este crecimiento no fue sencillo: además de traer innovación en sus servicios la corporación vino acompañada de inversionistas interesados en el nuevo modelo de negocio, que incluyó estrategias de mercado agresivas, demandas judiciales y protestas de la competencia formal, problemas legales, reclamos de clientes y socios, etcétera. Todo esto llevó a que Uber trabaje en distintas medidas para mejorar su imagen; pese a ello, y gracias a su perfil tecnológico, la empresa logró su expansión internacional de manera rápida.

En el 2014 Uber ingresó al Perú y actualmente cuenta con cuatro tipos de servicios: UberX, UberPool, UberBlack y UberVan; siendo UberBlack un servicio premium de mayor costo. Entre las aplicaciones disponibles en el mercado peruano, Uber es reconocido por segundo año consecutivo como la app más utilizada por los empresarios limeños según la XVII Encuesta Anual de Ejecutivos 2017, elaborada por CCR para la Cámara de Comercio de Lima (CCR y CCL 2017).

2.2 Resultados financieros

² La industria de medios se refiere a la industria que produce varios tipos de contenido, utilizando diversos formatos y distribución en diferentes plataformas. Una industria es una categoría de negocios. En el caso de la industria de los medios, el término se refiere a la colección de negocios que permite compartir información. Esto incluye operaciones tales como emisiones de radio, sitios web y periódicos (IGI Global, s.f.).

A nivel global Uber no publica oficialmente sus estados financieros. En julio del 2015 la firma fue valorada en cerca de US\$ 51.000 millones (Forbes Staff 2015), superando a los gigantes del automóvil como General Motors, Ford y Honda en el parámetro de valor de la marca.

Según Forbes, en el primer trimestre de 2017 Uber perdió US\$ 700 millones, siendo este monto menor a los US\$ 991 millones que perdió al cierre de 2016 (Forbes Staff 2017). Desde entonces, Uber ha estado preparándose activamente para realizar una oferta pública inicial (probablemente en 2019), buscando reducir sus pérdidas dejando de invertir en operaciones de bajo rendimiento, además de mejorar sus indicadores operativos. En el 2018 la compañía tiene una valoración reportada de US\$ 48.000 millones (basada en su recaudación de fondos más reciente en diciembre, aunque los informes de valoración varían) usando métricas de ingresos, activos mensuales, el número de viajes por año, ingresos por viaje, etcétera (Trefis Team 2018).

2.3 Descripción y análisis de estrategias de Uber a nivel global

Uber encuentra su nicho e introduce su plataforma para conectar pasajeros y propietarios de autos que quieran trabajar de conductores por cuenta propia. El servicio prestado por Uber arbitra las fricciones creadas por la regulación del taxi utilizando un algoritmo que fija precios y se ajusta, simulando el libre mercado, en función de la cantidad de pasajeros y conductores disponibles en cada momento y espacio geográfico.

Revisando los aspectos que hicieron exitosa y rápida la expansión de Uber se encuentran unos puntos estratégicos e innovadores que son importantes destacar (Ixmatlahua 2015):

- El secreto de su éxito se basa en que encontró un segmento de mercado casi universal, distinto al de los usuarios de taxi; es decir, primero parte de una necesidad de transporte, pero se añaden cuestiones de seguridad y servicio. La idea inicial de los fundadores era conseguir un auto de lujo con un conductor.
- Sus servicios son globales por ser una plataforma tecnológica que funciona sobre dispositivos inteligentes a través de aplicaciones. Con lenguajes de programación o interfaces de usuario que no se diferencian demasiado en cada país, solo se han adaptado en aspectos clave como son idioma, las medidas de regulación de datos de usuario y algunas cuestiones culturales.
- Su estrategia de distribución de servicios es, sobre todo, mediante convenios con socios Uber y con la apertura de puntos específicos en lugares estratégicos por la población.

- Tiene un sistema de atención flexible pero estandarizada y con un procedimiento de calidad y seguimiento postventa exhaustivo e intensivo.
- La estructura de sus tarifas. Se basa en un precio base y un precio por kilómetro o tiempo viajado. La diferencia radica en que el algoritmo Uber aplica un coeficiente a estas tarifas que depende de la demanda relativa de viajes. Gracias a esto, la oferta de autos Uber es flexible y varía según el ánimo de sus conductores. Cuando la demanda por viajes es alta (horas punta 8 am, 6 pm, y 7 pm), el algoritmo sube el precio. Más conductores decidirán activar sus autos en el sistema. Si la demanda es baja, el algoritmo bajará el precio y contraerá la oferta (por ejemplo, dueños de autos que prefieren descansar). Pero el precio bajo puede atraer pasajeros que a precios normales no considerarían ni el taxi ni Uber (Tappata 2017).
- Métodos de pago. Uber solo aceptaba pagos a través de tarjetas de crédito o débito y para ello se debía asociar la tarjeta en el momento que se descargaba la aplicación y todos los viajes que se realizaban eran cargados a ella. En Perú, Uber acepta el pago también en efectivo debido a que el ciudadano no siempre puede acceder a un crédito y que el efectivo destinado para el transporte es parte de su presupuesto diario (cultura del país).
- Innovación y tecnología. Es el espíritu de una tendencia que avanza a pasos agigantados a nivel global: la de los servicios que acercan a proveedores/vendedores con clientes, evitando intermediarios, simplificando procesos y reduciendo costos.

2.4 Competencia

El rápido ascenso de Uber trajo consigo imitadores en todo el mundo, como Lyft, Sidecar, Easy Taxi o Taxi Beat ya que para copiar el modelo inicialmente solo se requería invertir en el desarrollo de la aplicación, utilizando tecnologías móviles y lenguajes de programación que son bastante conocidos en el mercado, además de desarrollar una estrategia de marketing para posicionar su marca.

3. Definición del problema

Uber Perú actualmente no es sostenible por su modelo de negocio fácilmente imitable. La consecuencia directa es que deja de ser atractivo para sus socios estratégicos.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

En un estudio publicado a finales de 2005 titulado *The sustainable Enterprise. Learnings from DJSI Leaders*, se menciona: «[...] Para que los condicionantes del entorno puedan convertirse en fuentes de creación de riqueza para las empresas y puedan dar lugar a ventajas competitivas no fácilmente imitables, las organizaciones tienen que desarrollar nuevas capacidades, transformarse en organizaciones que escuchan y aprender a relacionarse con sus grupos de interés. Crear relaciones estables y equilibradas con los grupos de interés es complejo y difícil de imitar, pero genera los dos intangibles de mayor valor para las organizaciones: innovación y reputación» (Ricart *et al.* 2005).

Entonces, la sostenibilidad empresarial se trata de hacer continuo el negocio a lo largo del tiempo con productos o servicios que generen un margen mayor al costo de oportunidad, y de lograr que todas las partes involucradas –empresa, gobierno y sociedad- trabajen bajo un mismo objetivo para garantizar a las próximas generaciones las mismas o mejores condiciones de vida con las que contamos hoy (Gonzales 2015).

En adelante la solución propuesta se enfocará en las actividades operativas de Uber en Perú, identificando las acciones que debe implementar en el tiempo para mitigar el problema descrito. Se entiende que, para que la empresa sea sostenible en Perú, es necesario mantener la ventaja competitiva y esto solo se logrará implantando acciones o mejoras concretas orientadas a satisfacer a sus dos tipos de público objetivo, a los que ofrece una propuesta de valor:

- Conductores, socios de Uber en Perú.
- Clientes, usuarios de la aplicación que se movilizan tomando los servicios de Uber en Perú.

Dentro de este análisis se considerarán aspectos tales como calidad del servicio, confort, seguridad y protección, rentabilidad y beneficios, imagen, transparencia, política frente a incidentes, regulaciones, etcétera.

5. Conclusiones iniciales

- Los conflictos sociales y demandas que enfrenta Uber desde sus inicios son síntomas generales de problemas que aun la empresa no logra resolver por ser de las primeras compañías en trabajar con un modelo disruptivo en el sector.

- Dentro de los factores de éxito de Uber a nivel global figuran: la tecnología e innovación, su estrategia de distribución, sistema de atención flexible, método de determinación de precios, y formas de pago.
- En esta primera etapa de análisis se define como problema que Uber no es sostenible, tomando en cuenta la fuerte competencia que tiene debido a su modelo de negocio fácilmente imitable; en consecuencia, deja de ser atractivo para sus socios estratégicos.
- La solución propuesta se enfocará en las actividades operativas de Uber en Perú, identificando las acciones que se debe implementar para mantener una ventaja competitiva.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general

1.1 Análisis de factores: Pestel³

Ver tabla 1.

1.1.1 Político

- **Global**

- Hay una tendencia hacia el proteccionismo y oscuridad en las políticas de vinculación internacional junto con elecciones en países tan importantes como Estados Unidos.
- Existe tensión en las relaciones diplomáticas entre China, Rusia y Estados Unidos.
- El Reino Unido activó el Brexit el 29 de marzo de 2017.

- **Perú**

- En el 2016 el nuevo gobierno recibe una economía con pocos impulsos de crecimiento y enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición.
- Se vive un período de inestabilidad política debido a una serie de eventos que desembocaron oficialmente el 15 de septiembre de 2017 en una fractura total del Estado. Por un lado, el Ejecutivo, denominado oficialismo, liderado por el presidente elegido constitucionalmente, Pedro Pablo Kuczynski, y por el otro lado el Congreso de la República del Perú, controlado en su mayoría por el partido fujimorista Fuerza Popular que se autodenomina la oposición, dirigido por su líder Keiko Fujimori.
- Falta de prestigio del presidente Pedro Pablo Kuczynski. No solo se le acusó de recibir pagos ilícitos de la empresa Odebrecht, también se desencadenaron una serie de protestas masivas, renuncias de ministros y críticas de diversos personajes del entorno político tras el indulto que otorgó al expresidente Alberto Fujimori.
- El Congreso presentó dos pedidos oficiales de vacancia presidencial (2017-2018). No se realizó la sesión del Congreso de la última porque el presidente renunció antes, dejando su cargo al primer vicepresidente, Martín Vizcarra.

³ PEST es un tipo de análisis utilizado en la gestión estratégica que toma en cuenta los factores Políticos, Económica, Sociales y Tecnológicos (PEST). El término PEST fue acuñado por primera vez por Francisco Aguilar en su libro Análisis del entorno empresarial (1967). Este análisis también incluye a menudo los factores legales y ambientales, creando así el análisis Pestel que fue introducido por Liam Fahey y V.K. Narayanan en su libro Análisis Macroambiental en Gestión Estratégica (1986).

1.1.2 Económico

- **Global**

- En Estados Unidos la actividad se ralentizó en el 2016 (1,6%) debido a una baja de la inversión y el consumo. Se esperaba un repunte en el 2017 (2,2%), pero el alcance de la aceleración dependía de la credibilidad del programa económico del nuevo presidente Donald Trump.
- La apreciación del dólar y el débil crecimiento de las economías europeas y japonesa afectan a las exportaciones, lo que alimenta un déficit de cuenta corriente cada vez mayor (Santander Trade 2017).
- Las previsiones sugieren que el crecimiento económico de China podría desacelerarse, pasando del 6,9% (2015) y el 6,7% (2016) al 6,5% (2017). La producción industrial también podría caer al 5,9% este año (6,1% en 2016).
- Aumentan las tasas de desempleo, la inestabilidad financiera y la volatilidad en los precios de las materias primas y hay una contracción del ahorro (Millán 2016).
- Se enfrenta una volatilidad cambiaria de precios del petróleo que, en el mejor de los casos, estarán estables, alrededor de US\$ 45 a US\$ 50 el barril.
- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y la Corporación Andina de Fomento (CAF) (2016) mantienen una proyección de crecimiento para el mundo en un promedio de 3,3%, considerando los impulsos que tendrán las economías asiáticas.

- **Perú**

- La nueva administración cree en las bases del modelo económico actual y en la inversión privada como motor clave de crecimiento. Reconoce los beneficios y los límites del mercado. No es ultra liberal y, eventualmente, apostará por intervenciones estatales puntuales.
- El país se ve impactado por el Fenómeno del Niño. Las fuertes lluvias en el norte tendrían un impacto -aunque moderado- sobre la producción agrícola, mientras que la interrupción de las principales carreteras afectaría principalmente a sectores como Comercio, Transporte y Construcción.
- El escándalo de corrupción por el caso Odebrecht tuvo un impacto negativo de hasta 0,6% en la economía peruana el año pasado, señaló el presidente del Banco Central de Reserva del Perú (Redacción EC 2017a), Julio Velarde. Odebrecht le quitaría al PBI local entre 0,5% a 0,6% al Producto Bruto Interno (PBI) del país.

- Más de 700.600 peruanos están a la espera de un empleo. En su mayoría son mujeres jóvenes menores de 25 años y con estudios superiores completos. Por otro lado, la tasa de peruanos con empleo aumentó y hoy totaliza 16.197.100 peruanos (ver anexo 2).
- Para el 2018, la proyección de crecimiento del PBI de 4,2%, estimada por el Banco Central de Reserva (Redacción EC 2017a) se sustenta en el buen desempeño de la inversión privada en dos sectores fundamentales: minería e infraestructura; asociado al destrabe de algunos proyectos como la Línea 2 del Metro de Lima y las obras de ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, además del estímulo fiscal.
- El sector Turismo se viene desarrollando favorablemente. Según datos publicados por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur s.f.) se tiene que en el 2016 el número de turistas que ingresaron a Perú fue de 3,7 millones de personas y se estima que en el siguiente año el número de visitantes se incremente entre un 9% y 12%.

1.1.3 Sociocultural

- **Global**

- Diversos movimientos sociales y actos de terrorismo en Europa.
- El presidente Donald Trump luego de mencionar su idea de levantar un muro en la frontera de Estados Unidos con México, originó descontento y rechazo por parte de empresas, inmigrantes y ciudadanos americanos.
- Países de la Unión Europea continúan con sus programas para reasentar refugiados de Siria y Libia.
- El uso de las aplicaciones tecnológicas ha promovido la participación ciudadana en el proceso público para la toma de decisiones (Guzmán 2014).
- Perfil del consumidor se ha redefinido, se trata ahora de un cliente más informado con más experiencia, conectado participativo, exigente y que conoce de sus derechos en busca de la excelencia tanto en el trato como en el producto y que además disfruta aportando opiniones, ideas, comentarios y valorando el servicio que la empresa le ofrece.
- Las Naciones Unidas y la OCDE plantean que la aproximación hacia la brecha de género tenga un doble enfoque: (i) enfoque cultural y de las tradiciones, donde se permita a la mujer mayor participación sobre la visión y los valores sociales de su cultura; y (ii) enfoque educativo y de capacitación, donde se incentive el acceso al sistema educativo y al mercado laboral (Red Nacional de Educación de la Niña, Florecer 2015).

- **Perú**

- Respecto al consumidor peruano, se puede decir que ha evolucionado en los últimos años gracias a la globalización, el Internet, la adquisición de nuevas tecnologías, y el manejo inmediato de información, volviéndose más exigente y con una mayor capacidad para decidir e influenciar a otros, compartiendo sus experiencias de compra con sus diferentes círculos en las redes en general.

Está adoptando nuevos hábitos lo que se manifiesta con el incremento de las transacciones y nuevos usuarios de e-commerce que se vienen generando a través de páginas de intermediarios (40%) y tiendas de aplicaciones (22%).

Las pasarelas de pago han generado una mayor confianza en las compras de productos y servicios a través de tarjetas de crédito, permitiendo a los usuarios tener facilidad en las transacciones.

Un estudio de Ipsos Perú (#ht 2018) reveló que más de siete millones de peruanos en zonas urbanas tenían smartphones, y de éstos, solo dos de cada diez descargaron alguna aplicación (o app) de servicio de taxi. Este estudio indica que la penetración de los smartphones llegó al 73% en Perú al cierre del 2017. El número de familias que accedió a un smartphone aumentó en 500%; es decir, cuatro de cada seis hogares cuentan con, por lo menos, un teléfono inteligente. La tasa de posesión de smartphones se ha duplicado en los niveles socioeconómicos (NSE) D y E. En los NSE A y B la cifra crece a un 95% y a un 60% para los estratos de menor poder adquisitivo (D y E). Esto demuestra que existe un mayor potencial de demanda de usuarios que utilicen las aplicaciones móviles de taxis (#ht 2018).

- Tendencia Millennial, la generación “Y” (Redacción Gestión 2017a) son cerca de 10,2 millones en Perú, que trabajan en áreas de servicios, ventas, administración y se conectan al día siete veces por lo menos a sus redes sociales, el 92% cuenta con una red social y un tercio ha comprado alguna vez a través de Internet.
- Se ha incrementado la participación de mujeres en el oficio de taxi, como un recurso de ingresos para sus familias. En el 2015 el 3% de taxistas eran mujeres, hoy se cree que esa cifra está por encima del 6%.
- Se vive un clima de violencia y delincuencia en las calles. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2017a) reveló que, en el Perú, el 68,2% de las mujeres han sufrido violencia física, sexual o psicológica en el 2016. La seguridad es uno de los factores clave de los consumidores al tomar una decisión de compra de bienes o servicios. En la capital circulan más de 40.000 taxistas informales, muchos de ellos se camuflan como tales para cometer robos, asaltos, secuestros al paso y hasta violaciones

sexuales. Además, se debe agregar a los 60.000 taxis colectivos inseguros e ilegales que operan sin ningún control en las denominadas horas punta.

1.1.4 Tecnológico

- **Global**

- El sector tecnológico está cobrando un enorme protagonismo en el desarrollo de la economía a nivel global, principalmente en lo que respecta a los avances en robótica, informática, microelectrónica, telecomunicaciones y biotecnología. Las inversiones en este mercado van en aumento, sobre todo en Asia, Estados Unidos y Europa (BusinessGoOn 2016).
- Actualmente los autos eléctricos circulan en 28 países del mundo y en Latinoamérica, Colombia y Chile han sido pioneros en su uso, de la mano de ayudas estatales.
- La tecnología de las redes sociales se está convirtiendo en una herramienta importante para proporcionar información de los individuos y los grupos a las corporaciones, facilitando el desarrollo de diversos modelos de predicción confiables y robustos (Guzmán 2014). Las redes sociales se vienen configurando como la principal plataforma de interconexión global.
- Se crean importantes clusters digitales, transformando en importantes centros tecnológicos distintas ciudades de Estados Unidos y Europa.
- En este entorno, el nacimiento de numerosas start up es una realidad palpable, con oportunidades únicas para emprendedores con buenas ideas y novedosas propuestas. La nueva tecnología financiera (fintech) toma protagonismo.
- Incrementos globales en la adopción de interfaces de programación de aplicaciones (API), es lo que hace posible desarrollar aplicaciones sobre una plataforma ya existente.

- **Perú**

- El uso de la tecnología se ha convertido hoy en un elemento fundamental para el crecimiento, la innovación y la sobrevivencia de los negocios. Estas razones han levantado una nueva ola que apresura el paso de las empresas hacia la transformación digital.
- Irrupción de empresas que están remeciendo el mercado y provocando cambios respecto de los modelos de negocio antiguos. Gracias a la existencia de software libre, algunos modelos de negocio son fácilmente imitables, como en el caso de las aplicaciones de servicio de taxi.
- La comunicación en tiempo real depende de la infraestructura móvil del país. Mientras en Tokio una antena atiende a 950 personas, en el Perú atiende a un promedio de 1.950. Según los reportes del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Redacción Gestión 2017b), en el 2021 habrá un déficit de 17.585 estaciones base para cubrir el territorio nacional. Y en las zonas rurales del país, la

mayoría de las antenas son solo 2G, es decir solo capaces de transmitir voz. En Puno, por ejemplo, actualmente solo se cuenta con 672 antenas de estaciones base a nivel de toda la región altiplánica, cuando lo ideal sería contar con 1.538 de estas armazones para tener una comunicación eficiente al año 2021.

- En esta era de transformación digital, cada institución puede convertirse fácilmente en un blanco de la ingeniería social, conduciendo a una peligrosa propagación viral de desinformación.
- A los delincuentes les resulta más fácil hacer que sus víctimas divulguen información sensible que hackear nombres de usuario y contraseñas. Esa es la razón principal por la que estafas a través de redes sociales, aplicaciones móviles y anuncios en motores de búsqueda están en aumento.

1.1.5 Ecológico

- **Global**

- El mundo afronta una serie de riesgos en relación con el aseguramiento de los recursos naturales para la población. Lo cual motiva la preocupación y debate internacional, principalmente en los países menos desarrollados, acerca de una futura escasez o limitado abastecimiento de recursos (United Nations Framework Convention on Climate Change [Unfccc] 2007).
- El aumento de la temperatura media global, el derretimiento de la nieve y el hielo y el creciente nivel medio del mar mundial indican graves problemas climáticos. El Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (Guitay *et al.* 2002) señala que mucho del calentamiento observado en los últimos 50 años se debe probablemente a un incremento en las concentraciones de gases de efecto invernadero.
- Una fuerte tendencia es que los expertos mencionan que los coches sin conductor formarán parte del tráfico corriente de las ciudades, aumentando la seguridad humana, protegiendo el medio ambiente y transformando el paisaje urbano en general. Según han concluido investigadores del Fondo Monetario Internacional y de la Universidad de Georgetown, el 90% de los vehículos de pasajeros en Estados Unidos, Canadá, Europa y otros países ricos podrían ser eléctricos para el 2040. Se dice que las emisiones de un auto eléctricos serían entre un 63% y un 82% menores que las de un vehículo híbrido, y un 90% menores que las de un vehículo con motor de gasolina (Leahy 2017).

- **Perú**

- Lima es una de las ciudades con peor calidad de aire en América Latina, donde circulan al menos 1,4 millones de vehículos que gastan en promedio 1.000 millones de galones de combustible.
- En Perú el mercado de los autos eléctricos está aún en pañales por los costos que representa, para lograr el transporte ecológico en el Perú es necesaria la participación del Estado, tanto para el desarrollo de la infraestructura requerida como para la instalación de “electrolineras” que permitan recargar los autos en la vía pública.
- Según un reporte del 2016 de Osinergmin, el número de vehículos activos con GNV en el primer trimestre de dicho año fue de 221.261 unidades. En Perú, por lo general, el precio del gas GNV es menor en los grifos que el GLP. Asimismo, es más limpio y alarga la vida del motor (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [Osinergmin] 2017). Por esta razón, es conveniente para taxistas y/o para aquellos que recorren distancias largas.
- El país atraviesa un proceso de formación de una conciencia de preservación del medio ambiente en los consumidores.

1.1.6 Legal

- **Global**

- Desde el punto de vista del Estado, el aumento del uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) por parte de los ciudadanos para compartir información y organizar actividades no estatales, será visto como un peligro potencial. Algunas instituciones gubernamentales, especialmente autoritarias, están ejerciendo esfuerzos para limitar el acceso de los ciudadanos a las TIC.
- Se identifica recurrencia en los delitos cibernéticos sobre los sistemas digitales que afectan a personas, empresas y gobiernos; asimismo, se observa un riesgo en los sistemas que soportan la gran cantidad de operaciones de los mercados financieros mundiales.

- **Perú**

- Las normas de transporte de taxi son del 2013, cuando todavía no existían aplicaciones como Uber, por lo que su regulación aún tiene vacíos. Hasta ahora no se han tomado acciones legales en contra de las operaciones de Uber.
- Para realizar el servicio de taxi en Lima de manera formal, los conductores deben cumplir con una serie de requisitos. Quizás el más importante, es contar con la autorización de la Gerencia de Transporte Urbano (GTU) de la Municipalidad de Lima.

Lo mismo aplica para las empresas que tienen flotas de taxis y que quieren prestar el servicio en esta ciudad. En el anexo 1 figuran los requisitos para prestar servicio de taxi independiente o persona jurídica en Lima, así como las multas por ejercer el servicio de manera informal.

- La Municipalidad Provincial del Callao inició las operaciones de fiscalización contra los conductores de vehículos que realizan servicio de transporte por medio de aplicaciones móviles, sin autorización de la comuna (Diario El Comercio 2016).
- Dilemas tributarios. Miguel Ángel Elías Ávalos, congresista de Fuerza Popular, ha presentado un proyecto de ley que busca regular el servicio de diversas plataformas informáticas como Uber (Mendoza 2017b). El proyecto de ley N°1505/2016-CR busca regular el servicio con una serie de requisitos a cumplir, la consecuencia de aprobar una norma como está, según coinciden los expertos consultados, es que algunas aplicaciones extranjeras no podrían ser utilizadas en el entorno local hasta tener una oficina en el Perú.

1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

El desarrollo de la matriz EFE se basa en los resultados del análisis del macroentorno (Pestel). Se identificaron las principales oportunidades y amenazas, asignando a cada factor un valor que varíe de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante), valor que indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa; y una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, en función de la eficacia con la que las estrategias actuales permitirán aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas (David 2013).

Los resultados de Matriz EFE indican que dentro de los factores principales que destacan para tener éxito en el sector de Servicios en el Perú, están los siguientes:

- La tecnología, por el protagonismo que está cobrando en el consumidor genérico peruano.
- La seguridad es uno de los factores clave que los consumidores toman en cuenta al momento de tomar una decisión de compra, ya sea de bienes o servicios.
- Potencial demanda pendiente de cubrir tanto en clientes que adquieren un smartphone, toman taxi de la calle o en nuevos mercados por captar como en la parte de turismo.

En Uber, La puntuación ponderada total es de 2,26, que se encuentra por debajo del promedio (el punto medio es 2,5), lo que indica que son insuficientes sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas actuales.

Tabla 1. Resumen análisis Pestel Perú

| | | |
|-----------------------|--|-----------------------|
| Político | <ul style="list-style-type: none"> Se vive un período de inestabilidad política, el Gobierno enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición y debido a una serie de eventos, el prestigio del actual presidente a decaído. | A |
| Económico | <ul style="list-style-type: none"> La nueva administración cree en las bases del modelo económico actual y en la inversión privada como motor clave de crecimiento. El país se ve impactado por el Fenómeno del Niño y el impacto económico ocasionado por el escándalo de Odebrecht. La tasa de peruanos con empleo aumentó y hoy totaliza 16.197.100 peruanos (anexo 2). Según datos publicados por Mincetur (s.f.), en el 2016 los turistas que ingresaron a Perú fueron 3,7 millones de personas y se estima que en el siguiente año el número de visitantes se incrementará entre un 9% y 12% | O A O O |
| Socio cultural | <ul style="list-style-type: none"> Perfil del consumidor peruano en general ha evolucionado gracias al Internet y la adquisición de nuevas tecnologías. Acostumbrado a un manejo inmediato de información y al uso intenso de sus redes, esto se manifiesta en el Incremento de población que accede a Internet (anexo 3), tasa de penetración de venta de smartphones, al número de transacciones on line, y nuevos usuarios de e-commerce registrados. Según un estudio de Ipsos Perú (#ht 2018), más de siete millones de peruanos en zonas urbanas tienen smartphones, y de éstos, solo dos de cada diez han descargado alguna app de taxi, lo cual demuestra que existe un mayor potencial de demanda de usuarios que utilizan las aplicaciones móviles de taxis. Los taxistas de la calle representan el 90% de los viajes totales que realizan los peruanos, y el 10% restante son aquellos que brindan el servicio contactados a través de una aplicación (generan S/ 240 millones de S/ 2.400 millones) (Mendoza 2017a), lo cual indica que existe oportunidad de incrementar la cuota de mercado de las aplicaciones. Se ha incrementado la participación de mujeres en el oficio de taxi, como un recurso de ingresos para sus familias. En el 2015, el 3% de taxistas eran mujeres, hoy se cree que esa cifra está por encima del 6%. Se vive un clima de violencia y delincuencia en las calles. En la capital circulan más de 40.000 taxistas informales, muchos de ellos se camuflan como tal para cometer robos, asaltos, secuestros al paso y hasta violaciones sexuales. Además, se debe agregar a los 60.000 taxis colectivos inseguros e ilegales que operan sin ningún control en las denominadas horas punta. | O O A O A |
| Tecnológico | <ul style="list-style-type: none"> El uso de la tecnología se ha convertido hoy en un elemento fundamental para el crecimiento, la innovación y la sobrevivencia de los negocios. Irrupción de empresas que están remeciendo el mercado y provocando cambios respecto de los modelos de negocio antiguos. La comunicación en tiempo real depende de la infraestructura móvil del país y actualmente se tiene un déficit de estaciones para lograr la cobertura nacional total En esta era de transformación digital, cada institución puede convertirse fácilmente en un blanco de la ingeniería social, conduciendo a una peligrosa propagación viral de desinformación. A los delincuentes les resulta más fácil hacer que sus víctimas divulguen información sensible que hackear nombres de usuario y contraseñas. Esa es la razón principal por la que estafas a través de redes sociales, aplicaciones móviles y anuncios en motores de búsqueda están en aumento. | O A A A A |
| Ecológico | <ul style="list-style-type: none"> El país atraviesa un proceso de formación de una conciencia de preservación del medio ambiente en los consumidores. Transporte ecológico en el Perú. En el caso peruano la participación del Estado es necesaria, tanto para el desarrollo de la infraestructura requerida, como para la instalación de electrolinerías que permitan recargar los autos en la vía pública, como en la aplicación de incentivos tributarios que impulsen el uso de tecnologías amigables con el medio ambiente. El 55,7% de taxistas de Lima y Callao usa el Gas Natural Vehicular (GNV) como combustible para su vehículo, según una encuesta de la Universidad de Lima (Grupo de Opinión de la Universidad de Lima, 2009). En el Perú el mercado de los autos eléctricos está aún en pañales por los costos que representa. | O O O O |
| Legal | <ul style="list-style-type: none"> Las normas de transporte de taxi son del 2013, cuando todavía no existían aplicaciones como Uber por lo que su regulación aún tiene vacíos. Para realizar el servicio de taxi en Lima de manera formal deben cumplir con una serie de requisitos y sanciones descritos en el anexo 1. Las municipalidades de la ciudad toman medidas en contra de conductores Uber que brinda el servicio sin contar con licencia de taxi. | A A A |

Fuente: Mincetur, s.f.; #ht 2018; Mendoza, 2017a; Grupo de Opinión de la Universidad de Lima, 2009.
Elaboración: Propia, 2018.

Tabla 2. Matriz EFE

| Factores determinantes | Peso (sector) | Calificación (Uber) | Peso ponderado |
|---|---------------|---------------------|----------------|
| Oportunidades | | | |
| 1. El protagonismo que está cobrando el sector tecnológico en el consumidor peruano en general, gracias al Internet y a la adquisición de nuevas tecnologías, que está acostumbrado a un manejo inmediato de información y al uso intenso de sus redes. Esto se manifiesta en el incremento de la penetración de smartphones en la población, transacciones on line y nuevos usuarios e-commerce registrados; lo cual demuestra que existe un mayor potencial de demanda de usuarios que utilicen las aplicaciones móviles de taxis. | 0,11 | 3 | 0,36 |
| 2. Los taxistas de la calle representan el 90% de los viajes totales que realizan los peruanos, y el 10% restante son aquellos que brindan el servicio contactados a través de una aplicación (generan S/ 240 millones de S/ 2.400 millones) (Mendoza 2017a); lo cual indica que existe oportunidad de incrementar la cuota de mercado de las aplicaciones. | 0,14 | 1 | 0,14 |
| 3. Se espera que este año el sector turismo crezca entre un 9% y 12%, considerando que en el 2016 ingresaron 3,7 millones de turistas, lo cual lo convierte en un mercado importante por captar. | 0,14 | 1 | 0,14 |
| 4. Se ha incrementado la participación de mujeres en el oficio de taxi, como un recurso de ingresos para sus familias. En el 2015 el 3% de taxistas eran mujeres, hoy se cree que esa cifra está por encima del 6%. | 0,11 | 3 | 0,33 |
| 5. El 55,7% de taxistas de Lima y Callao usa el Gas Natural Vehicular (GNV) como combustible para su vehículo, según una encuesta de la Universidad de Lima (Grupo de Opinión de la Universidad de Lima, 2009). Si bien la instalación de GNV es más cara, generalmente, en Perú su precio en los grifos es menor que el GLP. Asimismo, es más limpio y alarga la vida del motor. Por esta razón, es conveniente para taxistas y/o para aquellos que recorren distancias largas. El costo por kilómetro recorrido de un vehículo que funciona con gas natural es un 30% menor que con diésel y un 50% menos que el de gasolina, según datos de Gas Natural Fenosa (Fernández, 2017). | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 6. Formación de una conciencia de preservación del medio ambiente en los consumidores. Según el estudio World Urbanization Prospects se proyecta que para el 2030, Lima pasará a ser una de las ciudades más pobladas con 12,2 millones de habitantes (Redacción LR 2017a). Esta es la razón principal para implementar medidas eficientes y sostenibles que contribuyan a aliviar la congestión vehicular y la contaminación que ello conlleva. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| Amenazas | | | |
| 1. Desaceleración en el crecimiento económico del país, producto de la inestabilidad política que se vive e impacto de fenómenos naturales y problemas climáticos. El país crece a la tasa de 2,5%, muy por debajo de la cifra esperada para el 2017 (Redacción EC 2017b). | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 2. El nacimiento de numerosas start up que brindan soluciones innovadoras y reemplazan a las actuales (barreras de entrada bajas). En el país existen unas ocho aplicaciones de intermediación de transporte que capturan al mes el 10% del total de carreras que se realizan en la capital; en términos monetarios se calcula que movieron S/ 240 millones en el 2016. | 0,15 | 2 | 0,30 |
| 3. Dilemas tributarios. Miguel Ángel Elías Ávalos, congresista de Fuerza Popular, ha presentado un proyecto de ley que busca regular el servicio de taxi que prestan diversas plataformas informáticas como Uber, Taxibeat, Easytaxi, Cabify, y sus pares de origen peruanos como Gaima App (junio 2017) (Mendoza 2017b). El proyecto de ley N°1505/2016-CR busca regular el servicio privado de transporte de pasajeros que es brindado a través de intermediarios; es decir, las app o plataformas tecnológicas que conectan pasajeros con usuarios. Establece una serie de requisitos a cumplir, entre ellos no recoger pasajeros de la calle no inscritos al servicio, emitir comprobantes de pago, contar con mecanismos para identificar al vehículo y la ruta a seguir, entre otros. La consecuencia de aprobar una norma como está, según coinciden los expertos consultados, es que algunas aplicaciones extranjeras no podrían ser utilizadas en el entorno local hasta tener una oficina en el Perú. Las iniciativas locales tendrían que montar un centro de atención telefónica al cliente lo que podría elevar el costo del servicio. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| 4. Inseguridad ciudadana. La seguridad es uno de los factores clave de los consumidores al tomar una decisión de compra de bienes o servicios. En el periodo septiembre de 2016 a febrero de 2017, el 26,5% de la población de 15 a más años del área urbana del país fue víctima de algún hecho delictivo, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2017a). | 0,13 | 2 | 0,26 |
| 5. La comunicación en tiempo real a través de Internet depende de la infraestructura móvil del país, y actualmente se tiene un déficit de estaciones para lograr la cobertura nacional. | 0,04 | 2 | 0,08 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,26 |

Nota: la calificación es 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.
Fuente: Mendoza, 2017a; Grupo de Opinión de la Universidad de Lima, 2009; Fernández, 2017; Redacción LR 2017a; Redacción EC, 2017b; Mendoza, 2017b, INEI, 2017a.
Elaboración: Propia, 2018.

2. Análisis de la industria o sector

2.1 Grado de atractividad de la industria o sector

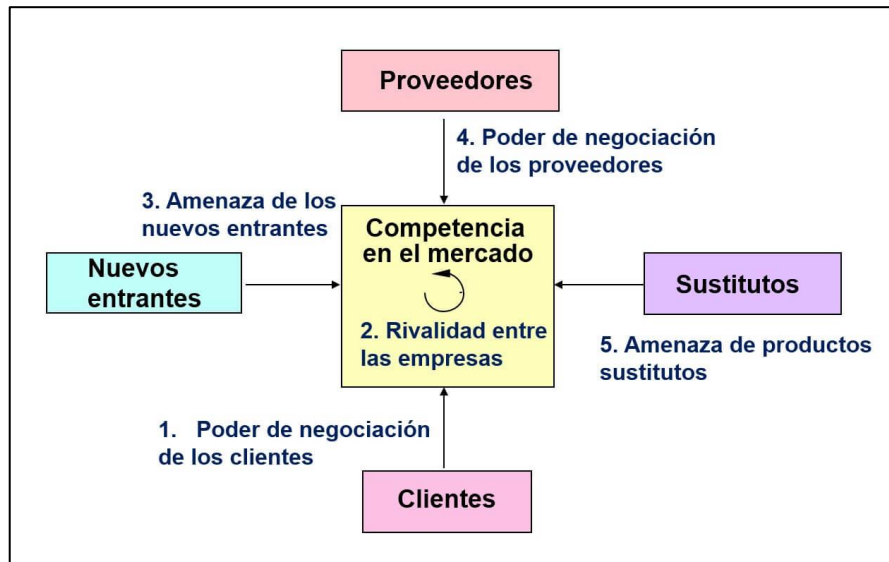
Bloomberg ubica a la compañía privada dentro de la industria de “Servicios basados en Internet”. En Perú, Uber se ubica dentro del sector de Servicios; si bien su modelo innovador aun no tiene formalmente asignada una actividad económica específica, por sus características encajaría dentro de “telecomunicaciones y otros servicios de información”, catalogado dentro de “otros servicios” como servicios informáticos (Fernández s.f.).

En ambos casos, se entiende que Uber no se trata de un negocio de autos; su modelo de negocio esconde un sistema de gestión de personas, metas y estándares de servicios que se ajustan en forma automática según las reglas del mercado, y que necesitan de factores tecnológicos para subsistir (Linkedin.com 2016).

2.1.1 Las cinco fuerzas de Porter

Para el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter nos enfocaremos en el sector servicios, específicamente en la industria de servicios basados en Internet en Perú.

Gráfico 1. Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Riquelme, 2015.

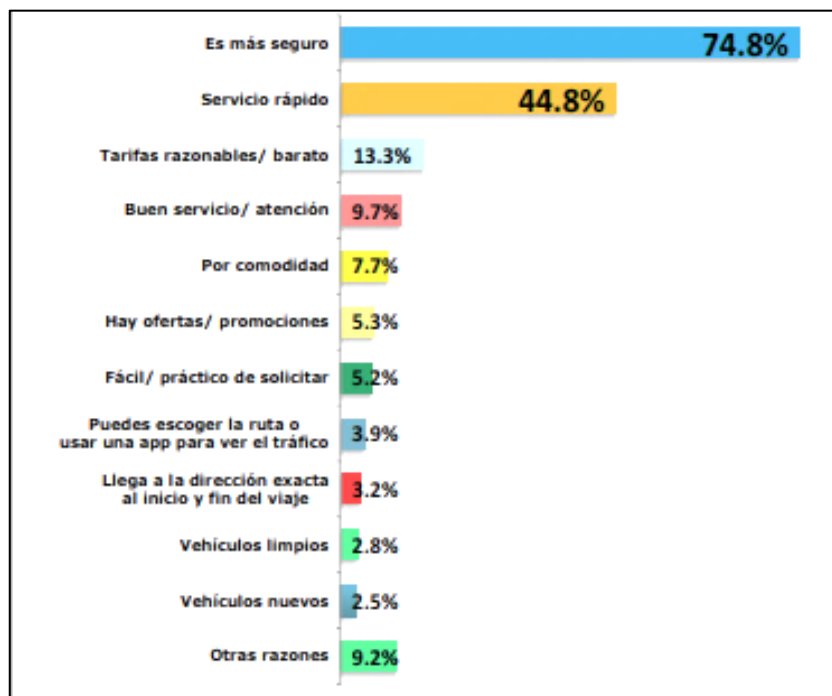
- **Fuerza 1: El poder negociador de los clientes.** Poder de negociación: alto. Cuando un cliente tiene mucha información sobre el producto o servicio que va a comprar, su capacidad

de negociación aumenta y, por ende, sus elecciones se afinan más a sus verdaderas necesidades sin importar muchas veces el precio que va a pagar.

Antes de esta plataforma y las nuevas disrupciones tecnológicas, los clientes tenían que tomar el taxi que tocaba. Ahora, con Uber y otras aplicaciones, el cliente tiene acceso a información sobre la ubicación, la tarifa, las condiciones del servicio y, sobre todo, la disponibilidad de este, lo que permite una mejor decisión respecto a sus preferencias personales. Uber es una solución tecnológica que comparte información en tiempo real hacia dos tipos de público:

- Usuarios que requieren servicio de transporte. Son aquellos que generan la demanda. A través de Uber se contactan con dueños de vehículos privados y solicitan sus servicios de transporte local. Solo adoptarán el sistema en la medida en que Uber ofrezca precios atractivos y una gran flota de autos disponibles según sus necesidades. La lealtad de los usuarios es una consecuencia de la percepción que tiene el cliente frente al servicio que se le brinda.

Gráfico 2. Razones por las que prefieren solicitar el servicio de taxi vía app (smartphone)



Fuente: Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI), 2016.

De acuerdo con el gráfico anterior, entre las principales razones para utilizar el servicio de taxi en Perú a través de una aplicación se encuentran las variables de seguridad, rapidez, tarifas razonables y calidad del servicio. El usuario será realmente leal con la empresa que le brinde un servicio que cubran todos estos aspectos principales.

- Socios conductores. Son aquellos que generan la oferta del servicio de transporte. Se registran en la plataforma móvil, y demandarán menores márgenes si la demanda es suficientemente grande de forma tal que le permita realizar más viajes por hora.
- **Fuerza 2: Rivalidad entre los competidores.** Rivalidad: alta. Existe un gran número de competidores tanto a nivel nacional como internacional (Inga 2018). Prevalece el que brinde mayor oferta, tarifas más económicas y seguridad.
 - Rivales directos. Principales plataformas móviles que operan en el Perú, cuyo fin es conectar a los pasajeros con propietarios de autos que desean brindar un servicio de transporte, tales como Easy Taxi, Taxibeat, Taxi Satelital, Taxi Ommm, Fast Taxi, Cooltaxi, entre otros. Hay de siete a nueve app de taxis en Lima, que mueven unos S/ 240 millones anuales, realizando al menos un millón de viajes cada mes (Redacción LR 2017a).
 - Competidores. Es el resto de las empresas que conectan conductores con clientes que requieran movilidad como, por ejemplo, las empresas de taxi por radio, empresas que realizan reservas de servicio de movilidad con anticipación, Taxis Remisse, centros de contacto de taxi en el aeropuerto como Taxi Green.

Gráfico 3. Modalidades de tipo de taxi utilizado en Lima

| | N.S.E. | | |
|--|--------|-------|-------|
| | A/B | C | D/E |
|  Taxi que se toma en la calle | 49.8% | 89.8% | 94.2% |
|  Taxi solicitado via app (smartphone) | 52.3% | 16.1% | 6.7% |
|  Taxi de un conocido que me hace el servicio de taxi | 7.1% | 7.0% | 17.7% |
|  Taxi de una empresa solicitada por llamada telefónica | 7.1% | 1.9% | - |

Fuente: CPI, 2016.

Según las estadísticas de gráfico anterior, se destacan los siguientes datos relevantes:

- Más del 80% de personas que hacen uso de taxi y que pertenecen a los NSE C, D y E lo toman de la calle.

- Poco más del 50% de personas que utilizan servicio de taxi de los NSE A y B lo ubican a través de aplicaciones móviles. Una de las razones es que en estos niveles socioeconómicos cuentan en su mayoría con smartphones y plan de datos, necesario para hacer uso de este tipo de aplicaciones.

A pesar de una alta rivalidad de competidores, el gerente general de Uber declaró en agosto 2017 que Uber es la empresa líder del mercado de aplicaciones de intermediación de taxi en Perú desde el 2016 (Inga 2017).

- **Fuerza 3: La amenaza de entrada de nuevos competidores.** Esta amenaza es alta por dos factores:
 - El modelo de negocio de Uber es fácilmente imitable, solo requiere de recursos necesarios para lanzar plataformas similares y darlas a conocer a través de campañas atractivas para los usuarios. En esta época de emprendedores e innovadores digitales se ven nacer y crecer proyectos donde el objetivo es conectar personas a través del desarrollo de una aplicación móvil, donde todas tienen un modelo de negocio similar pero lo que sigue marcando la diferencia es la estrategia innovadora que aplican unas y otras.
 - En Perú, las barreras de entrada son bajas, los consumidores no son fieles a un servicio sino más bien se dejan influir por los precios. Por otro lado, las tasas de desempleo fomentan a los ciudadanos en revisar distintas opciones de subsistencia. Hace poco fue lanzada la aplicación Perú Drivers, una iniciativa peruana que busca competir con otras de su tipo como Uber, Easy Taxi o Cabify. Del mismo modo, durante el año pasado se han anunciado otras aplicaciones peruanas que buscan entrar a competir a este mercado, incluso hay una que se salió del molde y apunta al servicio de mototaxis.

Como parte del ingreso de nuevos competidores es necesario hablar de las entidades reguladoras:

- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi): Alto. Indecopi es la autoridad nacional de protección del consumidor, Si bien Indecopi aún no determina formalmente que el modelo de negocio de las aplicaciones como Uber es distinto a la de las empresas de taxis, se encarga de velar por los derechos desde el punto de vista del consumidor⁴.

⁴ En agosto de 2017 la Comisión de Protección al Consumidor N°3 del Indecopi sancionó en primera instancia a la empresa Uber Perú con una multa de 12,5 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), equivalentes a S/ 50.625, por omitir información a sus clientes acerca de las formas de cobro a través de tarjetas de crédito o débito (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi] 2017).

Si bien Uber no es una empresa de taxis, sus socios conductores se ven impactados por otras reguladoras tales como:

- Municipalidades de Lima y Callao: Alto. Las municipalidades buscan sancionar mediante la aplicación de multas⁵ a todos los taxistas que no cumplan los requisitos para prestar su servicio (anexo 1); en especial, la autorización de la Gerencia de Transporte Urbano (GTU) de la Municipalidad de Lima.
- **Fuerza 4: El poder negociador de los proveedores.** Amenaza baja pues en el rubro de tecnología, los servicios se ofertan en base a la demanda y, en la mayoría de los casos, la empresa sí tiene poder de negociación con los proveedores de acuerdo con el volumen de transacciones que manejan. Se identifica como proveedores del sector tecnología:
 - Proveedoras de Internet. Uber depende en gran medida de la conectividad a Internet para expandirse y desarrollarse
 - Proveedoras de almacenamiento de datos en la nube.
 - Proveedores de mapas de localización. Google invirtió US\$ 250 millones en el 2013 para el uso de Google Maps como plataforma principal dentro de la aplicación de Uber. Sin embargo, Uber decidió independizarse al invertir US\$ 500 millones desarrollando su propio sistema de mapas y navegación.
 - Proveedores de recaudación financiera, bancos del país.
 - Pasarelas de pago. Visanet.

El anexo 5 recoge cómo Uber habría construido todo su servicio basándose en infraestructuras facilitadas por los grandes Google, Amazon, Facebook y Apple (Fabernovel 2015).

- **Fuerza 5: La amenaza de nuevos productos sustitutos.** Amenaza alta. Uber utiliza la información en tiempo real para conectar conductores con pasajeros, pero existe la posibilidad que los pasajeros se contacten directamente con los conductores que brindan el servicio de transporte. El sustituir un medio de transporte por otro depende de algunos motivos como por ejemplo pueden ser: la comodidad, el precio, tiempo, etcétera. Tan solo en Lima existen 210.000 taxis informales, a eso se suman los 120.000 debidamente formalizados, lo que trae como resultado que la ciudad cuente con el mayor número de taxis en Latinoamérica (Navarro 2014). En los últimos años aparecieron algunas empresas airport shuttle⁶ tales como “Quickllama” que resultan ser más económicos que reservar un taxi.

⁵ La Municipalidad Provincial del Callao inició a finales del 2016 diversas operaciones de fiscalización contra los conductores de vehículos que realizan servicio de transporte por medio de aplicaciones móviles, sin autorización de la comuna (Diario El Comercio 2016).

⁶ Servicios de transporte que movilizan a un grupo de personas directamente al aeropuerto de la ciudad a un precio económico, tienen un punto de recojo fijo, así como diferentes horarios durante el día.

3. Conclusiones

- Los resultados de Matriz EFE señalan que dentro de los factores principales que destacan para tener éxito en el sector de Servicios en el Perú, se encuentran: la tecnología, la seguridad y la atención en la demanda potencial pendiente de cubrir.
- En un mercado con clientes mejor informados aumentan los riesgos de migración de un servicio a otro, la lealtad de los usuarios es una consecuencia de la percepción que tiene el cliente frente al servicio que se le brinda. Dicha lealtad se traduce en utilidad y rentabilidad para la empresa.
- Se identifica una competencia fuerte para Uber Perú, donde el líder será aquel que mantenga su ventaja competitiva, tomando en cuenta todos los aspectos que influyen en el cliente al momento de tomar una decisión: precio, servicio, seguridad, etc. Si bien no se tiene estadísticas formales sobre la cuota de mercado que cubre Uber Perú, su gerente general declaró en agosto 2017 que Uber es la empresa líder del mercado de aplicaciones de intermediación de taxi en Perú desde el 2016 (Inga 2017).
- El mercado en Perú tiene barreras de entrada bajas por lo que es sencillo para una aplicación basada en servicios de Internet ingresar a competir. Lo que es claro es que aún existen nichos importantes por cubrir y vacíos legales por cerrar.
- Las entidades reguladoras en Perú aun no determinan formalmente que el modelo de negocio de transporte a través de aplicaciones es distinto al de las empresas de taxi, por lo que la legalización del servicio por ahora es incierta; mientras tanto, algunas municipalidades en Lima se encargan de sancionar a los conductores que no cumplen con los requisitos exigidos para los taxistas. Otras entidades como Indecopi se encargan de velar por los derechos desde el lado del consumidor.

Capítulo III. Análisis interno

1. Análisis de áreas funcionales

Para entender cómo trabaja Uber en Perú es necesario analizar en paralelo su estructura y funcionamiento a nivel global.

1.1 Estructura de la organización

Uber a nivel global está en manos de sus diez miembros del directorio y el CEO Dara Khrosrowshani, quien ocupa esta posición luego de que su fundador Travis Kalanick fuera destituido en el 2017.

En la actualidad, la junta tiene siete miembros con derecho a voto y cuatro vacantes. Entre estos miembros está el cofundador de Uber y presidente, Garrett Camp; Ryan Graves, uno de sus primeros empleados; el inversor saudí Yasir al -Rumayyan y la empresaria Arianna Huffington. También ingresó hace poco un nuevo miembro, Wan Ling Martello, uno de los vicepresidentes de Nestlé, como director independiente.

El siguiente nivel está compuesto por 12 vicepresidencias las mismas que tienen diferentes jefaturas a su cargo, que cubren desde áreas de Productos hasta Seguridad de la información, Legal, Recursos humanos, Investigación y Desarrollo, etcétera, cubriendo sus principales mercados en Estados Unidos y Canadá, Europa y África, Latinoamérica y Asia Pacífico.

Si bien no se cuenta con información sobre su estructura organizacional en el Perú, se sabe que los roles que participan en el país son de desarrollo de negocios, operaciones y logística, marketing y selección y contratación. Los cuales reportan a su gerente general Ricardo Correa.

2. Modelo de negocio de Uber

Empresas como Uber que han optimizado el uso de la tecnología, de alguna manera han provocado un cambio en sus procesos como, por ejemplo, en sus cadenas de suministro tradicionales. La verdadera razón por la que esta empresa es disruptiva se debe a que está transformando a nivel global la forma, no de cómo se organiza una empresa de transporte de pasajeros, sino de cómo la gente se organiza para utilizar ese transporte con novedosas formas

de transacción, que van de la mano de la tecnología, de tal forma que la economía de mercado evoluciona a un modelo denominado economía colaborativa (Majluf 2015).

Uber viene a hacer más fácil la manera de hacer transacciones y ofrece a los consumidores la oportunidad de un mejor servicio a un menor costo, y a los dueños de autos la oportunidad de un ingreso extra, demostrando cómo en realidad se puede empoderar a muchos miles de personas a auto organizarse para hacer frente a una tarea (trasladando a los usuarios a su destino en este caso) sin la planificación previa que es la norma en las empresas tradicionales.

2.1 Modelo Canvas

Para el análisis del modelo de negocio que Uber replica en los países donde ingresa, como Perú, se utilizará el Business Model Canvas (Greenwald 2012), ya que permitirá ver de una mejor manera los puntos fuertes y débiles de la compañía:

Tabla 3. Business Model Canvas

| SOCIOS CLAVE | ACTIVIDADES CLAVE | OFERTA DE VALOR | RELACION CON CLIENTES | SEGMENTO DE MERCADO |
|---|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Conductores con sus vehículos. - Proveedores de mapas de localización. - Proveedores de servicios de Internet. - Procesadores de pago (pasarelas). - Inversionistas. | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la plataforma TI. - Localización y cobertura (mapas, GPS, enrutamiento). - Marketing y adquisición de clientes. - Proceso de selección y afiliación de conductores. - Clasificación de conductores y pasajeros. - Gestión de cobros/pagos de los servicios. - Servicio al cliente. - Actividades de soporte y gestión de la empresa. | <p>Para conductores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuente de ingreso adicional - Flexibilidad en días y horarios de trabajo. - Procedimiento de pago sencillo. - Pago a los conductores por mantenerse en línea durante horarios pico. <p>Para pasajeros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mínimo tiempo de espera. - Precios menores a tarifas regulares de taxis. - Pago por distancia recorrida. - Visualización de la ruta y rastreo de taxi en mapa. - Información de conductor y tarifas por destino. - Transporte sin usar efectivo. | <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales. - Servicio al cliente. - Reseñas y calificaciones sobre el servicio. - Soporte a conductores y pasajeros sobre el aplicativo. | <p>Conductores que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Son dueños de autos y buscan una fuente de ingresos. - Desean asociarse a un dueño de auto. <p>Pasajeros que:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con automóvil. - No gustan de manejar. - Buscan un servicio de calidad. - Buscan un taxi de costo eficiente y a disposición a toda hora. - Buscan seguridad. |
| | RECURSOS CLAVE: | | CANALES | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - Plataforma tecnológica. - Conductores hábiles y verificados - Marca. - Internet. | | <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación móvil para Android y IOS. - Sitio web. - Redes sociales. | |
| ESTRUCTURA DE COSTOS | | FUENTES DE INGRESOS | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura tecnológica. - Salarios de empleados permanentes. - Incentivos a conductores por alcanzar metas de viajes planteados semanalmente, - Eventos de lanzamiento y gastos de mercadeo. - Investigación y desarrollo de producto. | | <ul style="list-style-type: none"> - Comisiones por servicios de transporte en base a kilómetros o millas recorridas. - Tarifas variables con respecto a la demanda. - Tarifas diferenciadas por tipo de servicio: UberX, Uber Black, Uber Suv, Uber Compartido, etcétera. | | |

Fuente: Greenwald, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

3. Análisis de la cadena de valor

Para este análisis se utilizará la estructura de cadena de valor para una empresa de servicios, bajo el modelo de eslabones que son fuentes de ventajas competitivas. Primero se analizará a Uber como corporación para identificar su cadena de valor en Perú (ver anexo 6).

3.1 Eslabones primarios

- **Marketing y Ventas.** No solo incluyen la atracción de los clientes y la segmentación de los servicios de acuerdo con los modelos de automóviles y la experiencia del cliente, sino también se considera como comercialización lograr mayores registros de conductores que están interesados en unirse a la empresa y pasajeros en tomar el servicio.
 - Uber ha desarrollado un entendimiento del mercado. Mantiene una comunicación continua y cercana con sus clientes, utiliza las redes sociales como medio para retroalimentarse con los usuarios y dar una respuesta adecuada en buen tiempo, de modo que sabe lo que los consumidores desean y necesitan.
 - Sus campañas crean afinidad. El estilo utilizado en redes sociales contrasta con la formalidad de su servicio. Uber emplea un lenguaje informal en sus campañas con la finalidad de que sus interlocutores se sientan en confianza. Más allá de un servicio, ofrece experiencias con las que los usuarios se puedan identificar. “¡Hoy es domingo! Si sales a correr y te sientes demasiado cansado para volver a casa, no te preocupes: nosotros te llevamos de regreso”.
 - Se mantienen relevantes. La marca une fuerzas con empresas que venden donas, helados, flores, etcétera, para crear campañas como #Uberdonas, regalando estos productos a usuarios que lo soliciten a través de la aplicación. Tal es el éxito de las campañas que se convierten en trending topic en todo el país.
 - Se involucran en temas sociales. Estudios de marketing demuestran que los consumidores modernos son mucho más conscientes de temas sociales y ambientales que los de épocas anteriores. Así, al elegir sus marcas preferidas, se interesan por que los valores de éstas sintonicen con los propios. Uber es una empresa divertida e innovadora, pero también, involucrada con los asuntos de su comunidad. Por ejemplo, #UberGIFT en el Día del Niño, o #Uberregalaunamanta.
- **Personal de contacto.** En Uber el servicio al cliente considera servicios tales como la localización de artículos perdidos, la retroalimentación dada por el pasajero después del servicio, así como la solución de reclamos respecto a la experiencia de viaje, ya sea usando la aplicación o la página oficial del servicio en redes sociales.
- **Soporte físico y habilidades.** Para este eslabón se consideran aquellos elementos que en alguna medida toman parte en la prestación y que también definen la calidad del satisfactor, además de operar a favor o en contra de la experiencia que se ofrece al cliente. Así se pueden mencionar los procesos de:

- Selección y afiliación de conductores, que incluye desde la definición del perfil y características que deben cumplir los conductores y sus vehículos, así como la verificación de datos obtenidos y afiliación de socios seleccionados.
- Gestión de cobros y pagos de servicios de transporte. Cuando el conductor de Uber llega a su destino, el sistema de información permite cargar a la tarjeta registrada del cliente el cobro por el servicio en sincronización con su banco asociado. Dentro de este proceso también Uber carga la comisión acordada por el servicio efectuado. En Perú, debido al alto porcentaje de población no bancarizada (Gestión 2011) Uber acepta pagos en efectivo, por lo que también tiene un proceso que contabiliza este tipo de pagos y descuenta su comisión del 25% del total acumulado semanalmente por el conductor con tarjeta.
- **Prestación.** Por este eslabón se entiende el concepto mismo del servicio, la solución que ofrece. Para Uber se trata del desarrollo de su plataforma digital, conformada por actividades de creación, innovación y soporte de su sistema, una plataforma que permite la interconexión entre clientes y conductores, basada en la geolocalización y además, es el medio por el cual atrae a los conductores para que estén disponibles a la espera de las solicitudes de clientes también. Dentro de estas actividades se tienen (Varvarina *et al.* s.f.):
 - Recopilación y almacenamiento de datos. Estos datos están referidos a todos los clientes, conductores, ubicaciones GPS, precios y tiempos.
 - Transformación en sistemas de negocio. En el caso de Uber, la aplicación integrada permite la recopilación de dichos datos para que pueda ser utilizados.

La manera de generar ingresos de Uber a través de esta prestación es cobrando una comisión por cada servicio que realiza el conductor asociado, que va de 25% a 28% según el país.

- **Clientes.** Uber está orientado a estudiar comportamientos y ofrecer su propuesta de valor a dos tipos de clientes a través de herramientas de business analytics y business intelligence:
 - Conductores, socios de UBER. Son los que cuentan con un vehículo y disponibilidad de tiempo para ofrecer el servicio de transporte, además están interesados en percibir ingresos extra. El hecho de que los intereses de Uber y los de sus conductores no coinciden en ciertos aspectos es uno de los causantes de la baja lealtad de los conductores, por ejemplo, los conductores que suelen conservar lo que queda de su tarifa bruta después de que Uber toma una comisión de alrededor del 25%, prefieren cierta escasez de choferes para estar más ocupados y aumentar sus ganancias. Por su parte, Uber se muestra desesperado por evitar la escasez y servir a cada cliente rápidamente por lo que lucha por incrementar el número de conductores asociados. Que

la compañía utilice los márgenes de sus socios para defender su posición de mercado y sus propios beneficios es otro de los factores que generan una baja lealtad.

- Usuarios (pasajeros). Aquellos que se movilizan tomando los servicios de Uber. Entre las razones principales para utilizar la aplicación se tienen las variables de seguridad, calidad del servicio y tarifas razonables. Sobre la seguridad, el servicio de Uber nació con la finalidad de brindar a la ciudadanía una forma de movilidad eficiente y segura; sin embargo, los asaltantes han logrado infiltrarse en esta modalidad para hacer de las suyas, evadiendo las políticas actuales de la compañía. A través de las redes sociales se denuncian maltratos de conductores que, aprovechándose de su acceso a información particular, acosan o extorsionan a través de mensajes a los usuarios (Ortiz 2017). El que Uber no sea transparente con las medidas correctivas solo ayuda a agravar el problema. Tener que pagar por una tarifa dinámica incomoda a ciertos usuarios, incluso al punto de buscar otra alternativa para transportarse, tal como se aprecia como resultado de la encuesta.

3.2 Eslabones de apoyo

- **Dirección general y recursos humanos.** Esta área en la corporación encuentra, recluta, contrata, entrena y retiene a sus colaboradores, ya que las personas con experiencia son capaces de agregar valor significativo a cualquier negocio. Involucra a todos los individuos asociados a Uber.
- **Administración y gestión.** Constituye los sistemas y operaciones de soporte que permiten la ejecución de actividades diarias, son el esqueleto de las operaciones de la empresa, tales como el departamento Legal, de Contabilidad Administrativa y la Administración General.
- **Organización interna y tecnología.** La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas, además de los sistemas de TI que apoyan estas gestiones.
- **Infraestructura y ambiente.** Se refiere al espacio físico en el cual tiene lugar la prestación o donde suceden algunas operaciones entre la organización y el cliente.
- **Abastecimiento.** En Uber representa los procesos por los cuales la organización adquiere los recursos necesarios para operar, como encontrar a los proveedores de TI y negociar los precios.

En Perú, Uber replica los eslabones primarios de clientes, marketing y ventas, personal de contacto así como soporte físico y habilidades que toma el nombre de Operaciones.

Respecto al eslabón de prestación sobre la parte de desarrollo de su plataforma tecnológica, es importante señalar que Perú no es responsable del aplicativo ni del servicio tecnológico que brinda, este es exclusivo de la casa matriz de Uber en Holanda (Redacción RPP 2017), donde la legislación peruana no tiene jurisdicción. También se mantienen eslabones de apoyo en base a los lineamientos que defina a nivel Latinoamérica la casa matriz de Uber (CEO y su comité ejecutivo). Por ejemplo, eslabones de dirección general, administración, infraestructura y ambiente.

4. Análisis de recursos y capacidades Uber Perú (matriz VRIO)

El VRIO se fundamenta en un enfoque que sostiene que los recursos internos de la empresa son más importantes que los factores externos para lograr y conservar una ventaja competitiva. A continuación, se detallan los recursos y capacidades con los que cuenta Uber Perú, resultado del proceso de analizar las actividades de la cadena de valor, tanto a nivel de los eslabones primarios como los de apoyo; como se verá, algunos de estos recursos son heredados de la compañía global:

4.1 Recursos físicos de la empresa

Comprenden las instalaciones y el equipo, la ubicación, la tecnología, las materias primas y la maquinaria.

- **Centros de Operación/Activación.** Si bien su sede principal se encuentra en San Francisco, Uber se instala en estos centros en cada ciudad a la que ingresa, los mismos que sirven para activar nuevos conductores, absolver dudas o consultas de cliente y brindar capacitaciones a los conductores asociados. En Perú, Lima cuenta con cinco centros de Operación principales.
- **Capacidad de expansión rápida.** Uber no requiere de inversión fija alta o mucha infraestructura por lo que se ha expandido rápidamente y es más sencillo añadir más ciudades a su red. Al no ser propietaria ni concesionaria de transporte selectivo, actúa como un intermediario que facilita la realización de acuerdos voluntarios entre particulares para la prestación de un servicio de transporte, llamándolos socios estratégicos. Actualmente Uber se expandió más allá de Lima en las ciudades de Arequipa y Cuzco.
- **Tecnología de la empresa.** En Perú se tiene acceso a la infraestructura tecnológica diseñada para su funcionamiento Global. Tales como bases de datos, servicios para gestionar su

información, procesos automatizados de control de calidad, así como herramientas de automatización y monitoreo. La integración y aplicación continua de Uber los mantiene escalando rápidamente, y el monitoreo permite que los sistemas de auto-respuesta capturen y corrijan cualquier tema defectuoso.

4.2 Recursos humanos de la empresa

Uber a nivel global cuenta con más de 11.000 empleados, entre ellos equipos de ingenieros quienes, de manera independiente, eligen las soluciones que mejor satisfacen las necesidades únicas de cada proyecto. Si bien no se tiene información de la cantidad de empleados que operan en Perú para Uber, se sabe que en su mayoría son puestos administrativos que se encargan de soportar las actividades de la cadena de valor, tales como Marketing, servicio al cliente y monitoreo, entre otras.

Los recursos humanos incluyen a todos los empleados, pero también la capacitación, la experiencia, la inteligencia, los conocimientos, las habilidades y las capacidades. En estos últimos se enfocará el presente trabajo:

- Las tecnologías que hacen que Uber funcionen están sujetas a cambios, por lo que la velocidad, flexibilidad, sentido de urgencia, y actitud para superar desafíos, son cualidades que deben desarrollar para pertenecer a esta compañía.
- Uber ha entendido que está en un mercado totalmente orientado al cliente donde la competencia está aumentando. Para mantener una ventaja sobre los rivales, su equipo humano debe identificar cómo proporcionar una mayor satisfacción y experiencia al cliente.
- Debido a la experiencia y constante capacitación de sus colaboradores, Uber ha logrado desarrollar las siguientes capacidades:
 - Adaptación rápida a nuevos mercados. en Perú debido a que la mayoría de los usuarios no se encuentran bancarizados, la empresa tuvo que adaptarse y hacer modificaciones para aceptar pagos en efectivo.
 - Efectividad del servicio de atención al cliente de Uber. Rápido, efectivo y humano, trata de pensar en las necesidades del cliente por delante de las de la empresa, y utiliza las nuevas tecnologías para hacer que este servicio y la experiencia sea totalmente personalizado y único: “Siempre estamos buscando formas de hacer que la aplicación sea más transparente y fácil de usar”.

4.3 Recursos organizacionales

Son la estructura de la empresa, los procesos de planeación, los sistemas de información, las patentes, las marcas registradas, los derechos de propiedad intelectual, las bases de datos, etcétera.

- **Posicionamiento de la marca.** Uber es una marca reconocida mundialmente con presencia en más de 630 ciudades que se ha caracterizado por revolucionar el mercado del transporte de personas por sus valores agregados y con capacidad de ingresar a nuevos mercados rápidamente. Ricardo Correa, gerente general de Uber Perú, durante una entrevista en el mes de noviembre mencionó que Uber es la marca líder en Perú con más del 50% de participación del mercado de transporte de aplicaciones, realizando más de un millón de viajes por semana (Redacción Gestión 2017c).
- **Imagen y reputación corporativa.** En los últimos años, Uber ha ido de polémica en polémica (Manjoo 2017), ha sido denunciado en varias oportunidades por utilizar estrategias agresivas, incumplir políticas de privacidad, por el uso de programas para que sus conductores eludan los controles policiales, entre otros. Además de sus habituales problemas con los taxistas, su tibieza ante la orden contra la inmigración de Trump y el comportamiento de su ex CEO Kalanick, son solo algunos ejemplos de la lista de episodios controversiales que llevaron al millonario inversor Peter Thiel a describir Uber como la compañía “con menos ética” de Silicon Valley, originando la renuncia de varios de sus CEO (Karabell 2017), y la desconfianza en la mente de sus clientes y empleados. En Perú no faltaron desde su ingreso las demandas por uso de información privada de clientes, pasajeros que acusan a conductores de intento de hurto y violación, acoso sexual, dilemas tributarios, competencia desleal, etcétera; hechos que resquebrajan más aun su reputación e imagen, las cuales deberían ser consideradas pilares de la supervivencia, del crecimiento de la empresa, y de su diferenciación con respecto a su competencia
- **Cultura organizacional.** En febrero de 2017 se dio a conocer un video en el que Kalanick discute con uno de los choferes de su plataforma, quien se quejaba de las bajas tarifas y de un negocio que ya no daba resultados. Entonces, el creador de Uber le enseñaba al mundo que la cordialidad y las buenas formas no eran parte de su personalidad. «Los fundadores siempre tienen gran influencia sobre la empresa, y aquí está claro que Travis Kalanick fue quizás la influencia más importante sobre la cultura corporativa de Uber», menciona John Paul MacDuffie, profesor de Gestión de Wharton y director del Programa de Innovación en

Vehículos y Movilidad (Program on Vehicle and Mobility Innovation) (Universia Knowledge@Wharton 2017).

Según The Wall Street Journal, los trabajadores de Uber indican que el duro estilo de gestión de Kalanick, anterior CEO, creó una agresiva cultura corporativa en la que se anima a los empleados a competir entre ellos para ganar el apoyo de sus superiores, y donde el mal comportamiento de algunos jefes suele pasarse por alto (Bensinger 2017). Por estos temas, luego de la renuncia de su fundador, Uber comunicó en su blog que «Hay un interés real para cambiar internamente y crear una gran cultura que será clave para el éxito futuro» (Prieto 2017). Aunque no se tienen antecedentes específicos de este aspecto en Perú, se entiende que la cultura corporativa que Uber transmite es la misma a nivel global.

- **Innovación.** Uber Corporación: «La innovación y el espíritu emprendedor está en nuestro ADN» (Carles 2016).
 - Modelo de negocio. Por su modelo de negocio, no posee autos, solo enlaza conductores con pasajeros. Siete años y millones de viajes después están presentes en más de 600 ciudades del mundo y lo que era una idea sencilla se ha transformado en una auténtica revolución: la de mejorar la vida en las ciudades quitando autos de la calle y promoviendo modelos de movilidad más sostenibles (Carles 2016).
 - Innovación. Como muestra de innovación resalta por ser el primero en brindar un servicio de este tipo con el uso de geolocalización, la asignación de tarifas dinámicas según la demanda y servicios compartidos que ofrecen como alternativa al cliente.
 - Segmentación. Uber ha segmentado el mercado para identificar formas distintas (creativas) de satisfacer necesidades-deseos de los consumidores (actuales-potenciales) en los segmentos más atractivos de diversos países. Así tiene UberGreen que se lanzó en Portugal y brinda el servicio con automóviles eléctricos e híbridos, como es el caso del Nissan Leaf y el Toyota Prius. UberWine es el programa piloto de este servicio fue lanzado en la región central de California, en ciudades como San Luis Obispo y Santa Bárbara. Este servicio también está disponible en la floreciente región vinícola de México, Valle de Guadalupe, donde los conductores de Uber Valle recogen al cliente en la frontera con Estados Unidos y lo llevan a las mejores bodegas de vinos de la frontera en un viaje fácil y rápido. UberSki se brinda en Lake Tahoe, Park City en Utah, y Santiago de Chile. UberChopper es un servicio de helicópteros que ofrece de manera temporal en lugares como los Hamptons. UberBike se brinda en Ámsterdam y São Paulo (cargo de €4 adicionales). UberLux se brinda en capitales como Roma, Londres, y Los Ángeles, y permite hacer viajes en vehículos de primer nivel de un grupo de marcas aprobadas.

Aun no existe un servicio específicamente creado para Perú, sin embargo, se adoptan aquellos que tienen éxito en América Latina, por ejemplo, UberPool. En cuanto a funcionalidades, por el factor de seguridad se crearon nuevas para los socios conductores y usuarios, para garantizar el control y la tranquilidad en la experiencia de conducir con Uber, tales como verificación de usuario, compartir mi viaje, y chat dentro de la aplicación.

- **Retroalimentación del usuario de Uber.** Uber mediante el sistema de calificación con estrellas el usuario puede puntuar el servicio brindado por el conductor e incluso agregar un comentario al respecto. Uber utiliza esta información como entrada para asegurarse de que el conductor cumpla las políticas establecidas y pueda mejorar o cambiar aspectos que hayan afectado al cliente de alguna forma. A partir de este momento inicia su aparición el servicio de atención al cliente. En Perú se tiene soporte 24/7. Si los usuarios tienen incidentes o reclamos se comunican a través del menú ayuda de la aplicación o al soporte telefónico, Uber cuenta con herramientas de monitoreo que soportan este servicio.
- **Sistemas de información.** Uber Corporación se ha preocupado en implementar sistemas de TI líderes en distintos campos, que brinden el soporte adecuado a sus actividades, tales como Oracle ERP, Salesforce CRM, Experian Cheetahmail y Sendgrid (líderes en servicios de mensajería y marketing). Estos sistemas son utilizados en todos los países donde opera la aplicación, incluido Perú.
- **Derechos de propiedad intelectual.** Uber Corporación patentó su sistema de verificación de tarifa dinámica. La aplicación con frecuencia hace que los usuarios digiten el alza en el precio para confirmarla y aceptar el aumento. La tarifa dinámica consiste en un aumento temporal de la tarifa y se activa para animar a que salgan más conductores para responder a una demanda de viajes alta. Las tarifas pueden subir cuando muchos usuarios solicitan viajes en una zona de la ciudad. También ha comprado patentes de Microsoft.

A continuación, se muestra la matriz VRIO (Barney 1991⁷), tomando en consideración las características de la empresa en Perú:

- **Valor (V).** ¿Es un recurso valioso?, ¿podemos explotar una oportunidad o neutralizar una amenaza externa con este recurso?

⁷ El Análisis VRIO fue desarrollado por Jay B. Barney (inglés) y ayuda a evaluar qué recursos internos proporcionan ventaja competitiva, cuáles deben considerarse como vitales y aquellos que son más prescindibles (Barney, 1991).

- **Raro (R).** ¿Es raro?, ¿de acceso reducido?, ¿está este recurso solo en manos de unos pocos?, ¿o por el contrario, está al alcance de todos?
- **Imitar (I).** ¿Este recurso es difícil de imitar? A un competidor que quisiera este recurso, ¿le sería costoso obtenerlo o desarrollarlo?
- **Organización (O).** ¿El recurso es explotado por la organización?

Tabla 4. Matriz VRIO

| RECURSOS | | | | | |
|---|----|----|----|----|---|
| | V | R | I | O | Implicancia competitiva |
| RECURSOS | | | | | |
| Recursos financieros | | | | | No se cuenta con estados financieros oficiales. |
| Recursos físicos | | | | | |
| Centros de operación/activación en todos los países donde opera Uber. | Si | No | | | Paridad competitiva |
| Tecnología | Si | No | | | Paridad competitiva |
| Recursos humanos Cuenta con personal talentoso, con cualidades de velocidad, flexibilidad, sentido de urgencia y actitud para superar desafíos. | Si | Si | Si | Si | Ventaja competitiva sostenible. |
| Recursos organizacionales | | | | | |
| Posicionamiento de la marca | Si | Si | Si | Si | Ventaja competitiva sostenible |
| Imagen y reputación corporativa | No | | | | Desventaja competitiva |
| Cultura organizacional | No | | | | Desventaja competitiva |
| La innovación es parte del ADN de Uber. | Si | Si | Si | Si | Ventaja competitiva sostenible. |
| Orientación al cliente, a lograr su satisfacción y mejor experiencia (lo demuestra con la efectividad en su servicio de atención al cliente). | Si | Si | No | | Ventaja competitiva temporal. |
| Sistemas de información de soporte de operaciones | Si | No | No | | Paridad competitiva. |
| Derechos de propiedad intelectual | Si | Si | No | | Ventaja competitiva temporal. |
| CAPACIDADES | | | | | |
| Expansión rápida, al no requerir mucha infraestructura o una inversión fija alta. | Si | Si | No | | Ventaja competitiva temporal. |
| Adaptación rápida a nuevos mercados. | Si | Si | No | | Ventaja competitiva temporal. |
| Diversificación de servicios de transporte en base a las necesidades del mercado local (cuenta con portafolio amplio de servicios a nivel global). | Si | Si | No | | Ventaja competitiva temporal. |
| Integración y aplicación continúa en sus procesos de desarrollo y control de calidad. | Si | Si | No | | Ventaja competitiva temporal. |
| Explotar la información obtenida de la retroalimentación de usuarios de la aplicación. | Si | No | | | Paridad competitiva. |

Fuente: Barney, 1991.

Elaboración: Propia, 2018.

5. Determinación de la ventaja competitiva

A partir del análisis efectuado en Perú:

- Se identificó que existen varios recursos y capacidades que son similares a los que presenta la competencia, indicados como paridad competitiva.

- Las ventajas competitivas sostenibles son el posicionamiento de la marca, el talento con las diversas cualidades de su personal (recursos humanos) y la innovación como ADN de la compañía, las que deben cuidarse para que sigan siendo VRIO (descritas en el punto anterior).
- La organización deberá enfocarse en los recursos que son de valor, raros e inimitables, pero que aún no se explota en su totalidad, especialmente en la filosofía de orientación al cliente, ya que si bien intenta cubrir las diversas necesidades de los usuarios-pasajeros a través de un portafolio de servicios, aún falta satisfacer necesidades de los socios conductores que también son sus clientes.
- Tanto la imagen y reputación, como la cultura organizacional por el momento se presentan como desventajas competitivas ya que por la agresividad de sus políticas internas y estrategias ha sido centro de múltiples conflictos en los últimos años. Estos recursos deben ser replanteados y trabajados en paralelo a los puntos anteriores por estar directamente relacionado al valor de la marca. De hecho, Uber dio a conocer su interés por cambiar su cultura corporativa luego de la salida de su fundador (Villar 2017).

6. Determinación de la estrategia genérica Uber Perú

Después de analizar las cinco fuerzas, las actividades de la cadena de valor y la matriz VRIO, se concluye que Uber como compañía utiliza la estrategia genérica de enfoque basada en diferenciación. Esta estrategia es fortalecida por los siguientes factores claves de éxito:

- Uber segmenta el mercado a manera de identificar formas distintas (creativas) de satisfacer necesidades-deseos de los consumidores (actuales-potenciales) en los nichos más atractivos. Es claro que los usuarios de Uber valoran más los beneficios no monetarios tales como escoger el tipo de vehículo, visualizar un tarifario establecido, alternativas de medios de pago, rapidez durante la solicitud, etcétera.
- Uber se ha centrado en un excelente servicio de atención al cliente, una estructura organizacional que promueve la innovación a través del reclutamiento del mejor talento y su filosofía orientada al cliente.
- La empresa reinventó la entera experiencia de viajar en un auto de alquiler para volverla más personalizada y disfrutable. No se limitó a mejorar una faceta del servicio, sino que permite elegir conductores, acceder a mejores autos y se puede pagar sin efectivo. Es revolucionario en comparación con el servicio de taxi habitual.

7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)⁸

Luego de revisar a detalle los recursos y capacidades internas con los que cuenta Uber Perú, se pueden listar y resumir sus fortalezas y debilidades más relevantes desarrolladas en el capítulo anterior:

- **Fortalezas**

- Posicionamiento de la marca. Uber es una marca reconocida no solo en Perú sino a nivel global, con presencia en más de 600 ciudades, donde ha identificado formas distintas (creativas) de satisfacer necesidades de sus consumidores.
- Uber no requiere de inversión fija alta o mucha infraestructura por lo que su expansión, añadiendo más ciudades a su red, es más rápida y sencilla.
- Capacidad de adaptación rápida a nuevos mercados; por ejemplo, en Perú está entrando en UberEats para llevar pedidos de comida a los clientes.
- Explotación de datos obtenidos mediante la retroalimentación del usuario de Uber.
- Efectividad de su servicio de atención al cliente.
- Es sinónimo de innovación, y puede experimentar con nuevos servicios probados en algunas de las otras ciudades donde opera Uber a nivel mundial.
- Diversificación constante de servicios ligados al transporte de acuerdo con el mercado donde se encuentre.

- **Debilidades**

- Imagen y reputación corporativa. Uber ha sido criticada por su cultura y estrategias agresivas, causando desconfianza en empleados y clientes.
- Modelo de negocio altamente imitable. Uber, al actuar como intermediario, no necesita una inversión fija alta en infraestructura, y con el uso de tecnología utiliza de una manera más eficiente los recursos. Este aspecto de alguna forma puede también ser una desventaja, ya que al no requerir de mucha infraestructura se convierte en un modelo de negocio altamente imitable, por basarse en una aplicación móvil cuya tecnología es conocida por varios expertos en el mercado.
- Falta de alianzas o socios estratégicos. Una aplicación como Uber es utilizada en su mayoría por aquellos usuarios que están tecnológicamente actualizados, y que al menos cuentan con un smartphone y acceso a un plan de datos. Aun no se han planteado estrategias en la organización para trabajar en conjunto con compañías telefónicas para reducir esta dependencia.
- Baja lealtad de conductores por los bajos márgenes que perciben.

⁸ David, 2013.

- Falta de seguridad, problemas de control, respecto al uso de los datos que registran los clientes e incidentes denunciados por clientes pasajeros relacionados a hurtos o abusos físicos.
- Baja lealtad de usuarios-pasajeros.

Mediante la matriz EFI, se evaluarán las fortalezas y debilidades mencionadas:

Tabla 5. Matriz EFI

| Fortalezas | Ponderación | Calificación | Puntuación ponderada |
|---|-------------|--------------|----------------------|
| 1. Marca posicionada. Uber es una marca globalmente reconocida, con presencia en más de 600 ciudades, donde cuenta con diversos servicios adaptados a cada localidad. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| 2. No requiere de inversión fija alta o mucha infraestructura por lo que se ha expandido rápidamente y es más sencillo añadir más ciudades a su red. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 3. Capacidad de adaptación rápida a nuevos mercados. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 4. Sistema de explotación de información obtenida de la retroalimentación recibida del usuario de Uber. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 5. Efectividad del servicio de atención al cliente de Uber | 0,10 | 4 | 0,40 |
| 6. Sinónimo de innovación | 0,11 | 4 | 0,44 |
| 7. Diversificación constante de servicios ligados al transporte. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Debilidades | | | |
| 1. Imagen, reputación y cultura organizacional dañada, Uber es conocida por el uso de estrategias y políticas agresivas y poco éticas. | 0,06 | 1 | 0,06 |
| 2. Modelo de negocio altamente imitable. | 0,08 | 1 | 0,08 |
| 3. Falta de alianzas estratégicas con otras empresas. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 4. Baja lealtad de conductores por los bajos márgenes que perciben. | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 5. Incidentes relacionados a la seguridad. | 0,10 | 1 | 0,10 |
| 6. Baja lealtad de los usuarios (pasajeros). | 0,16 | 1 | 0,16 |
| TOTAL | 1 | | 2,33 |

Calificación: Debilidad importante = 1; debilidad menor = 2; fortaleza menor = 3; fortaleza importante = 4.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

La puntuación ponderada total es de 2,33, menor al promedio (2,5), lo cual es una característica de una organización con grandes debilidades internas tales como modelo de negocio altamente imitable, seguridad, baja lealtad de conductores y usuarios.

8. Conclusiones

- Las ventajas competitivas sostenibles identificadas en Perú son: el posicionamiento de la marca, el talento con las diversas cualidades de su personal (recursos humanos) y la innovación como ADN de la compañía, las que deben cuidarse para que sigan siendo VRIO

- Después de analizar las cinco fuerzas, las actividades de la cadena de valor y la matriz VRIO, se concluye que Uber como compañía utiliza la estrategia genérica de enfoque basada en diferenciación, la misma que se replica en Perú.
- El análisis de las matrices EFE y EFI muestran que Uber aún no aprovecha en su totalidad las oportunidades externas ni mitiga las amenazas a las que se enfrenta o podría enfrentarse en un futuro cercano en el país; se trataría de una organización con debilidades internas en las que debe continuar trabajando.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Visión y misión actuales de la organización

«Uber está evolucionando de la misma manera que el mundo. Al conectar perfectamente a los conductores con nuestras aplicaciones, hacemos las ciudades más accesibles, abriendo más posibilidades para los pasajeros y más negocios para los conductores. Desde nuestra fundación en el 2009 hasta hoy con nuestros lanzamientos en más de 400 ciudades, la presencia global de Uber continúa en rápida expansión acercando a las personas y sus ciudades» (Uber s.f.).

De acuerdo a su perfil: «La misión de Uber es llevar un transporte confiable a todos, en todas partes» (Uber s.f.).

1.1 Propuesta de misión y visión para Perú

Aterrizando la misión y visión corporativa a Perú, se propone:

- **Misión.** “Mejorar la vida cotidiana, a través de una experiencia de transporte más eficiente y de calidad”.
- **Visión.** “Convertir a Uber para el año 2021 en la compañía líder en conectar necesidades de clientes con una oferta de valor, de la forma más eficiente y rentable para la compañía”.

2. Objetivo general

Ser la primera opción para los clientes que requieran servicios de intermediación de transporte en el país, de una manera eficiente y rentable para sus accionistas.

3. Objetivos estratégicos

En base al análisis interno y externo realizado sobre Uber Perú, se propone enfocar los objetivos estratégicos en el desarrollo de los siguientes pilares:

- **Rentabilidad**
 - Generar ingresos de al menos S/ 565.065,00, que equivalen a 12.557 servicios UberTourist en el primer año implementado el servicio.

- Alcanzar un margen neto mínimo de 25% a partir del segundo año de la implementación del plan propuesto (2019) y superar el 35% en los siguientes dos años.
- **Crecimiento**
 - Incrementar en 3% los ingresos anuales generados por el nuevo servicio propuesto, a partir del año 2018.
- **Sostenibilidad**
 - Crecer en la imagen de la empresa como una marca ética, social y ambientalmente responsable (2018-2021).

Capítulo V. Generación de estrategia

La etapa de adecuación del modelo de formulación de estrategias consta de diversas herramientas que se desarrollarán a continuación.

1. Matriz FODA Cruzado⁹

La matriz FODA es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas-oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).

El propósito de esta herramienta no es seleccionar o determinar cuáles son las mejores estrategias, sino generar estrategias alternativas factibles. Por lo tanto, no todas las estrategias desarrolladas mediante la matriz FODA serán elegidas para implementarse.

⁹ En 1982, el Dr. Heinz Wehrich propuso el uso de una matriz 2x2 para llevar a cabo un análisis FODA, confrontando en forma de matriz las listas de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, de manera que su combinación proporcionase cuatro propuestas de actuación después del diagnóstico. Esta matriz fue popular inicialmente como matriz TOWS, que es otro nombre utilizado para referirse a una matriz FODA incluso hoy en día (Wehrich, 1982).

Tabla 6. Matriz FODA Cruzado

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|---|
| Uber Perú | <ol style="list-style-type: none"> 1) Uber es una marca reconocida a nivel global y cuenta con diversos servicios adaptados a cada localidad. 2) Uber no requiere de inversión fija alta o mucha infraestructura. 3) Capacidad de adaptación rápida a nuevos mercados. 4) Sistema de retroalimentación del usuario de Uber. 5) Efectividad del servicio de atención al cliente de Uber. 6) Es sinónimo de innovación. 7) Diversificación constante de servicios ligados al transporte. | <ol style="list-style-type: none"> 1) Cultura organizacional agresiva y con reputación histórica negativa. 2) Modelo de negocio altamente imitable. 3) Falta de alianzas estratégicas que sirvan para cubrir brechas. 4) Baja lealtad de conductores por los bajos márgenes que perciben. 5) Baja lealtad de usuarios(pasajeros) 6) Problemas de seguridad que afecta integridad de conductores y pasajeros. |
| OPORTUNIDADES | Estrategias FO | Estrategias DO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Protagonismo del sector tecnológico. En el Perú los smartphones alcanzaron una penetración de 70% en el mercado. 2) Existe la oportunidad de incrementar la cuota de mercado de las app, ya que los taxistas de la calle representan el 90% de los viajes totales que realizan los peruanos, y el 10% restante son aquellos que brindan el servicio contactados a través de una aplicación 3) Se ha incrementado la participación de mujeres en el oficio de taxi, como un recurso de ingresos para sus familias. En el 2015 el 3% de los taxistas eran mujeres, hoy se cree que esa cifra está por encima del 6%. 4) El costo por kilómetro recorrido de un vehículo que funciona con gas natural es un 30% menor que con diésel y un 50% menos que el de gasolina. En el Perú el 55,7% de taxistas de Lima y Callao usa el Gas Natural Vehicular (GNV) como combustible para su vehículo, su precio en los grifos es menor que el GLP. 5) Se espera que este año el sector Turismo crezca entre un 9% y 12%, considerando que en el 2016 ingresaron 3,7 millones de turistas, lo cual lo convierte en un mercado de usuarios importante por captar. 6) Se está tomando mayor conciencia de preservación del medio ambiente en los consumidores, por lo que cada vez se busca más soluciones eficientes e innovadoras. | <ol style="list-style-type: none"> 1) Ampliar el portafolio de servicios en Perú, para cubrir nuevas necesidades del mercado (turismo). (F8, O1, O2, O3). 2) Extender el uso de la aplicación en otras ciudades del país (norte, centro y sur) (F2, F3, O1). 3) Incrementar el número de campañas relacionadas a la preservación del medio ambiente, mínimo tres veces al año (F3, O6) | <ol style="list-style-type: none"> 1) Adecuar el servicio para usuarias y conductoras mujeres, que temen trabajar o movilizarse en taxi por temor e inseguridad (D6, O1, O3). 2) Crear alianzas estratégicas con empresas de telefonía que ofrezcan servicios de plan de datos para extender el uso de la aplicación en más usuarios (D4, D3). 3) Formar alianzas estratégicas con empresas surtidoras de gas para poder facilitar créditos a socios conductores para la conversión de sus sistemas a gas natural, para fomentar el uso del GNV a los socios conductores. (D5, O4). 4) Contratar asesoría especializada para mejorar los procesos de selección y validación de nuevos socios conductores. (O2, D7). 5) Implementar stands de afiliación en lugares públicos tales como centros comerciales para nuevos conductores o usuarios pasajeros. (O2, D3). 6) Contratar dos profesionales: social media manager y community manager que se encarguen de preparar y difundir campañas en redes sociales relacionados a nuevos servicios, nueva imagen de Uber, etcétera (O1, D1). 7) Fidelización de usuarios mediante un sistema de premiación a conductores o usuarios que utilicen más la aplicación al mes (evaluar uso de CRM) (O2, D6, D5). |
| AMENAZAS | Estrategias FA | Estrategias DA |
| <ol style="list-style-type: none"> 1) Desaceleración en el crecimiento económico del país, producto de la inestabilidad política e impacto de fenómenos naturales. 2) El nacimiento de numerosas start ups. En el país existen unas ocho aplicaciones de intermediación de transporte que capturan al mes el 10% del total de carreras que se realizan en la capital. 3) Regulación y dilemas tributarios. 4) Inseguridad ciudadana, siendo uno de los factores clave de los consumidores al tomar una decisión de compra de bienes o servicios. 5) La comunicación en tiempo real a través de Internet depende de la infraestructura móvil del país y actualmente se tiene un déficit de estaciones para lograr la cobertura nacional. | <ol style="list-style-type: none"> 1) Implementar más campañas de marketing en otras regiones turísticas del país: Arequipa, Cuzco y norte del país, con el fin de posicionar la marca frente a sus competidores (F2, F3, A2). 2) Diseñar un sistema de alerta desde la app que permita al conductor o pasajero notificar cuando se sienta ante un peligro, podría asociarse con el Ministerio del Interior (Redacción Publimetro 2017) (F6,A4) 3) Lanzar una campaña de marketing para difundir las herramientas que tiene la aplicación contra el software malicioso y la protección de datos personales que aún es una incógnita para usuarios (F1, D7). | <ol style="list-style-type: none"> 1) Implementar planes de capacitación semestrales a socios conductores para que brinden un mejor servicio (D6, A2). 2) Solicitar a los socios conductores la adquisición de un SOAT que cubra a los pasajeros en caso de accidentes (programa de adquisición o tarifas especiales) (A3, D7). 3) Elaborar un acuerdo con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) para que registre el uso de las aplicaciones móviles, con el fin de que sean aceptados en diferentes distritos de Lima (D5, A3). |

Fuente: Weihrich, 1982
 Elaboración: Propia, 2018.

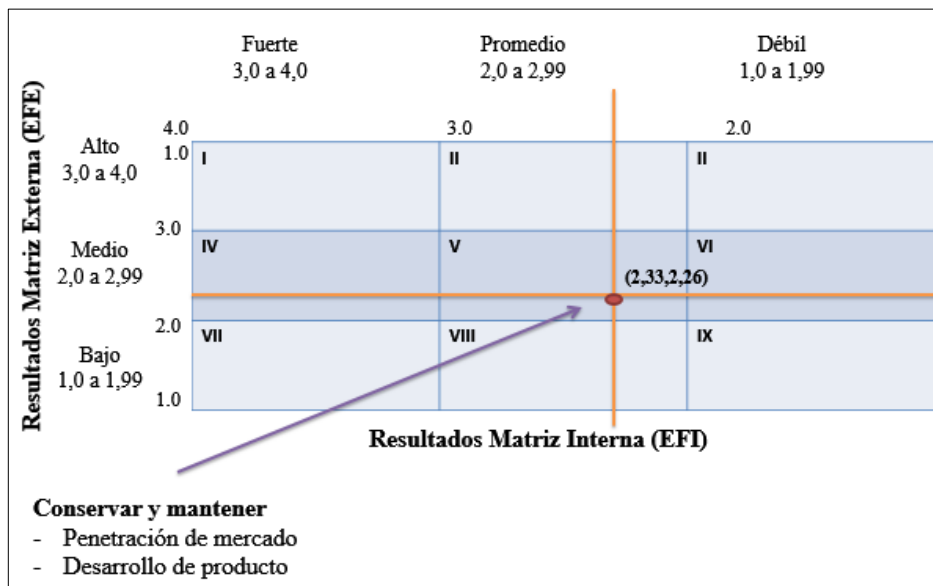
2. Matriz Interna-Externa¹⁰

La matriz Interna-Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus factores internos (fortalezas y debilidades) y sus factores externos (oportunidades y amenazas).

Del análisis previo se tienen los siguientes resultados:

- Puntaje ponderado obtenido en la matriz EFE: **2,26**.
- Puntaje ponderado obtenido en la matriz EFI: **2,33**.

Gráfico 4. Matriz Interna-Externa



Fuente: Allen, 1979.

Elaboración: Propia, 2018.

La región resultante corresponde a la casilla V. De acuerdo con la teoría (David 2013), las organizaciones que caen en ella se verían más beneficiadas con la implementación de estrategias de “conservar y mantener”, como las Intensivas de penetración de mercado y desarrollo de producto. Una organización exitosa es aquella capaz de ubicarse alrededor de la casilla I.

¹⁰ La matriz IE se desarrolló con base en la matriz “pantalla de negocios” o matriz de atractivo del mercado de General Electric (GE) (Allen, 1979).

Capítulo VI. Selección de estrategia

1. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)¹¹

El conjunto de las matrices EFI, EFE, FODA y IE ofrecen la información necesaria para desarrollar la MCPE, que evalúa de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos internos y externos.

El rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo. Por atractivo se quiere decir el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza.

Después del análisis realizado para cada estrategia alternativa (ver anexo 7), seleccionamos dos que obtuvieron mayor puntaje, con el fin de escoger la que más se alinea a los objetivos estratégicos planteados:

- **Estrategia de desarrollo de producto.** E1: Ampliar el portafolio de servicios de Uber en Perú para cubrir más necesidades del mercado, en este caso turismo (10,92).
- **Estrategia de penetración de mercado.** E2: Adecuar el servicio para usuarias y conductoras mujeres, que temen trabajar o movilizarse en taxi por temor e inseguridad.

2. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Se realizaron dos tipos de encuestas sobre diferentes perfiles de usuarios y no usuarios Uber, para tener una mayor claridad sobre la aceptación de las dos propuestas y de cómo éstas se alinearían con los objetivos estratégicos planteados.

¹¹ David, 2013.

Tabla 7. Encuestas realizadas

| Estrategia | Resultados de encuestas | O1 | O2 | O3 |
|---|---|----|----|----|
| E1: Ampliar el portafolio de servicios de Uber en Perú, para cubrir necesidades del mercado respecto al turismo: "UberTourist". | Turistas internos entrevistados: - El 65% ha utilizado Uber, al menos una sola vez. - Al 50% les interesaría probar el servicio UberTourist dentro de Lima y en otras ciudades. Turistas extranjeros entrevistados - El 80% confía en Uber y lo han utilizado más de una vez. - Al 70% les interesaría probar el servicio UberTourist dentro de Lima y en otras ciudades principales del país. Conclusión: La propuesta tendría una aceptación buena y más aún en turistas extranjeros. | X | X | X |
| E2: Adecuar el servicio para usuarias y conductoras mujeres, que temen trabajar o movilizarse en taxi por temor e inseguridad: "UberPink". | Mujeres usuarias de Uber: - Al 60% le agrada poder escoger una conductora mujer. - El 50% la escogería en especial para servicios nocturnos. - El 35% la escogería para transportarse con sus hijos. Mujeres no usuarias de Uber: - En el 80% de entrevistadas, el poder escoger una conductora mujer no influiría en su decisión de utilizar o no Uber. Conclusión: La propuesta no influiría en la decisión de la mayoría de las mujeres no registradas en Uber para comenzar a utilizarlo. | | | X |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Lineamientos para los planes funcionales

En base a los objetivos estratégicos definidos se eligieron los siguientes lineamientos funcionales:

Tabla 8. Lineamientos para los planes funcionales

| OE1 | OE2 | OE3 | | |
|--|--|---|--|--|
| Crecimiento: - Incrementar en 3% los ingresos anuales generados por el nuevo servicio propuesto, a partir del año 02. . | Rentabilidad: - Alcanzar como mínimo un margen neto de 25% a partir del segundo año de la implementación del plan propuesto (2019) y superar el 35% en los siguientes dos años. | Sostenibilidad: - Crecer en la imagen de la empresa como una marca ética, social y ambientalmente responsable a mediano plazo. | | |
| Estrategias: | | | | |
| E1: Ampliar el portafolio de servicios de Uber en Perú, para cubrir necesidades del mercado: UberTourist. | | | | |
| Lineamientos Funcionales | | | | |
| Marketing | Operaciones | RRHH | Finanzas | Innovación y Desarrollo (Matriz) |
| * Análisis de mercados * Planeación * Estrategias digitales * Estrategias de comunicación | *Gestión de calidad. * Diseño y ejecución de procesos para la operatividad del nuevo servicio. | * Identificación de talento * Reclutamiento * Gestión del conocimiento | * Asignación de recursos para nuevas adquisiciones * Asignación de recursos para nuevos desarrollos | * Adquisición de nueva tecnología * Desarrollo y Pruebas de nuevos servicios *Soporte técnico de la plataforma |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Descripción de la estrategia seleccionada: ampliar el portafolio de servicios de Uber en Perú para cubrir más necesidades del mercado.

Con esta estrategia se busca satisfacer más necesidades de usuarios pasajeros e incrementar la demanda de servicios para que sea una opción atractiva y rentable para socios conductores.

Uber Tourist es una idea que nace a raíz del éxito del servicio de Uber en Baja California o en Tijuana denominado “Uber Valle”, el cual se lanza en el 2016 y se especializa en viajes a los viñedos de Napa o al Valle de Guadalupe en California. Esta novedad se implementó gracias a la demanda de usuarios que buscan contactar conductores para realizar viajes a los viñedos más famosos.

Gráfico 5. Servicio Uber Valle



Fuente: Uber Tijuana, 2017.

En vista que en Perú el turismo ha crecido en los últimos años¹², la estrategia que se planteará en esta sección está relacionada a cubrir más necesidades de este mercado, ya que la autora de la presente investigación considera que aún hay oportunidades por explotar.

4.1 Descripción del servicio

Esta nueva opción busca conectar turistas (internos o extranjeros) con conductores que tengan movilidad y tiempo disponible, con el fin de visitar en un día parte de los destinos turísticos más importantes de Lima.

¹² Según datos publicados por Mincetur (s.f) se tiene que en el 2016 el número de turistas que ingresaron a Perú fue de 3,7 millones de personas; se espera que el siguiente año el número de visitantes incremente entre un 9% y 12%.

La propuesta de valor para el cliente además de las características generales de Uber como facilidad y rapidez del servicio, es que evita el trámite de contactar una agencia de turismo o completar un grupo de personas para realizarlo. El plan actual solo contempla la opción de circuitos fijos dentro de Lima Metropolitana y alrededores.

Los servicios serán de dos tipos:

- TouristX: 1- 4 pasajeros.
- TouristXL: hasta 8 pasajeros.

4.2 Propuesta de destinos según preferencias de turistas

En la sección Datos Turismo de la página web de Mincetur se visualiza la cantidad de turistas peruanos y extranjeros que visitaron en los últimos tres años los principales sitios turísticos de Lima (Datos Turismo. Sistema de información estadística de Turismo s.f.). De este listado se escogieron los más visitados:

- Tres museos de la ciudad: servicio base de 4 horas.
- Centro histórico de Lima: servicio base de 3 horas.
- Recorrido por los distritos de Barranco, Miraflores y San Isidro: servicio base 3 horas.
- Principales restaurantes/Bares de la ciudad: servicio base 4 horas.
- Balnearios de Lima al sur (35 km - 1 hora 30 minutos): servicio base 4 horas.
- Balnearios al norte (43 km- 1 hora 45 minutos): servicio base 4 horas.
- Chosica y Santa Eulalia (40 km - 1 hora 30 minutos): servicio base 4 horas.
- Cieneguilla (20 km - 1 hora 30 minutos): servicio base 4 horas.
- Reserva Nacional de Lachay (105 km – 2 horas 30 minutos): servicio base 5 horas.
- Caral (206 km - 4 horas): servicio base 8 horas.
- Pachacamac (35 km – 1 hora 10 minutos): servicio base 3 horas.
- Lunahuaná (181 km – 3 horas): servicio base 8 horas.
- Barranca (194 km- 2 horas 30 minutos): servicio base 7 horas.

4.3 Cálculo de tarifas UberTourist

Ingreso promedio de un conductor UberX por día en Lima:

Tabla 9. Ingreso promedio de un conductor UberX por día en Lima

| Días | Jornadas de trabajo | Ingreso (S/) | Kilómetros recorridos en promedio |
|---------------------|---------------------|--------------|-----------------------------------|
| De lunes-jueves | 10 -12 horas | 180,00 | 150 km |
| De viernes- Domingo | 10- 12 horas | 220,00 | 200-220 km |

Fuente: Encuesta realizada por la autora de la presente investigación.

Elaboración: Propia, 2018.

El ingreso promedio por hora (con pasajero) de un conductor Uber se estimó utilizando datos de 10 servicios solicitados a través de Uber dentro de Lima Metropolitana y alrededores en horarios de 8am a 12am, de lunes a domingo.

Tabla 10. Ingreso promedio por hora con pasajero de un conductor Uber

| Servicios de UberX (8:00am a 12:00am) | Minutos | Precio en Soles |
|---------------------------------------|------------|-----------------|
| Carrera 1 | 90 | 58,50 |
| Carrera 2 | 45 | 35,50 |
| Carrera 3 | 10 | 8,50 |
| Carrera 4 | 17 | 10,50 |
| Carrera 5 | 20 | 9,50 |
| Carrera 6 | 17 | 9,04 |
| Carrera 7 | 22 | 10,50 |
| Carrera 8 | 26 | 9,00 |
| Carrera 9 | 18 | 7,08 |
| Carrera 10 | 26 | 16,50 |
| Total | 291 | 174,62 |

Fuente: Encuesta realizada por la autora de la presente investigación.

Elaboración: Propia, 2018.

Tabla 11. Ingreso promedio

| | |
|--|-------------------|
| Ingreso promedio por minuto de una servicio (sin comisión Uber 25%) | S/ 0,45 |
| Cantidad de horas promedio con pasajeros a bordo por día UberX | 6,66 horas |
| Ingreso promedio de conductor UberX por 1 hora con pasajero | S/ 30,30 |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Se calculó la tarifa base por hora de conductor del nuevo servicio Uber Tourist para utilizarla como referencia al momento de escoger el precio en cada una de las modalidades del servicio.

Tabla 12. Cálculo de tarifa base por hora

| Servicios de Uber (8:00am a 12:00am) | Costo S/ |
|--|-----------------|
| Precio por hora promedio de UberX | 30,30 |
| Comisión servicio especial: Uber Tourist 18% ¹³ | 5,45 |
| Subtotal | 35,75 |
| Comisión Uber 25% | 8,94 |
| Tarifa por hora base de Uber Tourist | 44,69 |
| Redondeo de tarifa por hora base de Uber Tourist | S/ 45,00 |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¹³ Se mantiene el porcentaje de comisión adicional al igual que UberValle.

4.4 Competencia a la que se enfrenta

En el mercado existen opciones para realizar este tipo de paseos o circuitos turísticos, que van desde agencia de turismo especializadas hasta los buses panorámicos llamados Mirabuses, cada uno de estos servicios sujetos a disponibilidad de grupo y costo de ticket por persona (en promedio S/ 75,00 por persona y S/ 55,00 niños de 4 a 10 años) (Mirabus s.f.). También existen empresas dedicadas al alquiler de vehículos de turismo a través de sus páginas web, y precisamente sus tarifas y requisitos hacen que UberTourist sea una opción atractiva para los turistas.

Tabla 13. Tarifas de empresas de alquiler de vehículos en Lima, Perú

| Alquiler de auto para turismo (4 pasajeros): | Alquiler de minivan para turismo (hasta 8pasajeros): |
|---|--|
| Tarifa promedio por alquiler de 24 horas de auto para 4 personas: US\$ 39. Incluye: - 260 km libres, US\$ 0,62 por kilómetro adicional - Impuestos IGV No incluye: - Seguro contra accidentes o robos, costo adicional de US\$ 12. - Gasolina. - GPS. - Conductor, costo adicional de US\$ 47 por 10 horas diurnas. Requisitos - Reserva de 24 horas previo al viaje. - Debe ser alquilado por una persona mayor a 23 años, con licencia de conducir habilitada al menos dos años previos; en caso de ser extranjero se validará datos de pasaporte. - La reserva se separa con tarjeta de crédito y debe dejar en garantía el mínimo de US\$ 5.500. | Tarifa promedio por alquiler de 24 horas de minivan para 8 personas: US\$ 107. Incluye: - 260 km libres, US\$ 0,62 por kilómetro adicional - Impuestos IGV No incluye: - Seguro contra accidentes o robos, costo adicional de US\$ 9. - Gasolina. - GPS. - Conductor, costo adicional de US\$ 47 por 10 horas diurnas. Requisitos - Reserva de 24 horas previo al viaje. - Debe ser alquilado por una persona mayor a 23 años, con licencia de conducir habilitada al menos dos años previos; en caso de ser extranjero se validará datos de pasaporte. - La reserva se separa con tarjeta de crédito y debe dejar en garantía el mínimo de US\$ 5.500. |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Conclusiones

- En el presente capítulo se evaluaron las estrategias alternativas propuestas para Uber Perú, en base a los resultados de dos encuestas propias del trabajo de investigación se eligió la estrategia de desarrollo de producto: “Ampliar el portafolio de servicios de Uber en Perú, para cubrir necesidades del sector turismo”, ya que es la que más se alinea con los objetivos estratégicos propuestos en el capítulo V.
- UberTourist es el nuevo servicio planteado para operar en Perú, inicialmente solo contempla lugares de Lima y es destinado a turistas internos y extranjeros. Se describe la propuesta de

valor y características del nuevo servicio, así como por qué sería atractivo en comparación con servicios similares del mercado.

Capítulo VII. Planes funcionales

A continuación, se desarrollarán los planes funcionales que permitirán la implementación según estrategia alternativa elegida: Marketing, Operaciones, gestión de talento humano, Responsabilidad Social Empresarial, y Finanzas.

1. Plan funcional de Marketing

Las acciones concretas del área de Marketing se alinean con los objetivos estratégicos para lograr mantener la posición de liderazgo de la empresa en el mercado. Esta área cumplirá un rol crítico en la adopción del nuevo servicio por parte de los clientes y usuarios.

1.1 Objetivo general

Incrementar la participación de mercado, a través de una oferta atractiva para usuarios conductores y pasajeros.

1.2 Objetivos específicos

- **A corto plazo (2018)**
 - Incentivar el uso de los servicios UberTourist, logrando en el primer año por lo menos 12.600 servicios de cuatro horas en promedio.
 - Colaborar como producto en ampliar el número de usuarios registrados (tanto conductores como pasajeros) en 10% del incremento total anual.
- **A mediano plazo (2019-2020)**
 - En los años siguientes debe crecer la demanda del servicio en al menos 3% anual solo en Lima.
 - Extender demográficamente ambos servicios a dos ciudades principales de Perú: Arequipa y Cuzco.

1.3 Estrategias de Marketing

1.3.1 Estrategia de segmentación¹⁴

- **Geográfica.** Para esta primera fase del plan solo se considerará usuarios registrados que busquen movilizarse dentro de la ciudad de Lima y alrededores.
- **Demográfica**
 - Edad: Usuarios registrados de 21 años a más.
 - Género: Hombre, mujer.
 - Ocupación: profesional y técnica, gerentes, funcionarios, vendedores, estudiantes, jubilados, etc.
- **Conductual.** Ver tabla 14.

En el 2017 ingresaron al Perú 4,36 millones de turistas (El Comercio 2016). Según las estadísticas alrededor de 313.920 personas (18%) hacen turismo y se hospedan en hoteles de 4 y 5 estrellas. El presente trabajo estará concentrado solo en este segmento que gasta entre US\$ 800 y US\$ 1.000 por semana.

La meta en el primer año es que el 4% del segmento mencionado (12.557 turistas) tome al menos una vez el servicio UberTourist (cuatro horas en promedio), lo que corresponde a un volumen de 50.228 horas de UberTourist.

¹⁴ Kotler y Armnstrong, 2007.

Tabla 14. Estrategia de segmentación conductual

| Socios conductores | Usuarios pasajeros | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Socios conductores registrados, mayores de 21 años, con licencia de conducir, propietarios de autos, camionetas o mini van, que tengan todos los documentos en regla tales como SOAT, etcétera. - Personas que cuenten con la disponibilidad del tiempo para brindar cada uno de los diferentes servicios de turismo especificados. - Personas que hayan pasado por la evaluación previa tanto individual como de sus vehículos, y aprobado las capacitaciones requeridas para asegurar que brinden un servicio seguro y de calidad: verificación de antecedentes y revisión de historial de conducción y récord del vehículo | <p>Turistas extranjeros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extranjeros que se encuentran en Lima por vacaciones o trabajo y buscan conocer la cultura peruana y no desean contactar con una agencia de viajes. - Pueden tratarse de personas solas, parejas, familias enteras o grupos grandes. - Personas que cuenten con la aplicación instalada en su celular y una tarjeta de crédito válida asociada. - Por seguridad, no se aceptará menores de edad sin asistencia de un adulto. <p>Estadísticas:</p> <p>Vacacionista extranjero</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivaciones de viaje: Visitar Machu Picchu (79%), Cusco (57%) y Lima (56%) - Gasto y permanencia: gastan en promedio un total de US\$ 1.108 y permanecen ocho noches en el Perú. - Alojamiento: 48% se hospeda en hoteles/hostales de 1 o 2 estrellas, 41% en hoteles/hostales de 3 estrellas y el 18% en hoteles de 4 o 5 estrellas. <p>Turistas peruanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas de otras ciudades del país que se encuentran en Lima por Turismo o trabajo y cuentan con poco tiempo para conocer los principales centros turísticos. - Familias que viven en Lima y buscan fines de semana de esparcimiento. - Personas que cuenten con la aplicación instalada en su celular y una tarjeta de crédito válida asociada. <div data-bbox="678 1003 1252 1467" style="border: 1px dashed gray; padding: 10px; margin-top: 20px;"> <p>Edad</p> <ul style="list-style-type: none"> 15-24 años: 12% 25-34 años: 34% 35-54 años: 33% > 55 años: 21% <p>Ingreso familiar anual (en US\$)</p> <ul style="list-style-type: none"> <40 000: 75% 40 000 - 79 999: 15% >79 999: 10% <p>Estado civil</p> <ul style="list-style-type: none"> Casado/conviuiente: 44% Soltero: 40% Parte de una pareja: 15% No precisa: 1% <p>Evolución del vacacionista</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>Llegadas de vacacionistas extranjeros (en millones)</th> <th>Ingreso de divisas (en miles de millones de dólares)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>2,03</td> <td>1,84</td> </tr> <tr> <td>2014</td> <td>2,11</td> <td>1,89</td> </tr> <tr> <td>2015</td> <td>2,33</td> <td>2,10</td> </tr> </tbody> </table> </div> | Año | Llegadas de vacacionistas extranjeros (en millones) | Ingreso de divisas (en miles de millones de dólares) | 2013 | 2,03 | 1,84 | 2014 | 2,11 | 1,89 | 2015 | 2,33 | 2,10 |
| Año | Llegadas de vacacionistas extranjeros (en millones) | Ingreso de divisas (en miles de millones de dólares) | | | | | | | | | | | |
| 2013 | 2,03 | 1,84 | | | | | | | | | | | |
| 2014 | 2,11 | 1,89 | | | | | | | | | | | |
| 2015 | 2,33 | 2,10 | | | | | | | | | | | |

Fuente: Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), 2016.
Elaboración: Propia, 2018.

1.3.2 Estrategia de posicionamiento

Kotler y Armstrong (2007) afirman que, en marketing se llama posicionamiento de marca al lugar que ocupa la marca en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores.

Esta estrategia se enfocará en la diferenciación por medio del servicio¹⁵, tomando las dimensiones de: facilidad de solicitud, características, confiabilidad, asesoría y soporte y sobre

¹⁵ Kotler y Keller (2012) los clasifican en diferenciación por medio de los empleados, por medio del canal, por medio de la imagen y por medio del servicio.

todo calidad, que en conjunto forman una experiencia para el usuario. Esta estrategia va alineada a la ventaja competitiva de “Enfoque basado en Diferenciación” identificada en capítulos previos.

1.3.3 Estrategias competitivas para líder del mercado¹⁶

Si bien no se tienen estadísticas que formalicen el liderazgo de Uber en Perú, según las afirmaciones de su actual gerente general (Redacción Gestión 2017d), la empresa como líder debe buscar nuevos consumidores y tratar de que sus actuales clientes consuman más el producto. Esto es, incrementar la demanda del mercado e incrementar la participación de mercado.

1.4 Plan de actividades basada en las 7P

Tabla 15. Plan de actividades basada en las 7P

| | Marketing mix original | Plazo | UberTourist |
|----|--------------------------|--------------------|--|
| P1 | Producto | Corto plazo (2018) | Brindar servicio que conecte turistas con conductores que tengan movilidad y disponibilidad, con el fin de visitar en un día parte de los destinos turísticos más importantes de Lima. El valor para el cliente es que evita el trámite de contactar una agencia de turismo o completar un grupo de personas para realizarlo. La propuesta contempla opciones con circuitos fijos dentro de Lima Metropolitana y alrededores bajo las modalidades de: <ul style="list-style-type: none"> - TouristX: 1- 4 pasajeros. - TouristXL: hasta 8 pasajeros. |
| P2 | Precio | Corto plazo (2018) | Fijación de precios basada en la competencia. Tarifa fija por hora contratada: <ul style="list-style-type: none"> - TouristX: De 1 a 4 pasajeros: S/ 45 por hora - TouristXL: Hasta 8 pasajeros: S/ 63 soles por hora -Descuentos o bonos para nuevos usuarios registrados. |
| P3 | Distribución (place) | Corto plazo (2018) | A través de su plataforma móvil que conforma su canal digital principal (*) se debe señalar que, por política de la empresa, toda modificación técnica y funcional propia de la aplicación está a cargo del área de Desarrollo e Innovación de la casa matriz. |
| P4 | Comunicación (promotion) | Corto plazo (2018) | Se enfocará en fomentar el uso del servicio a través de canal de marketing directo ¹⁷ . <ul style="list-style-type: none"> - Crear y gestionar la presencia de la marca, a través de las redes sociales, medios digitales, blogs o cualquier otro canal de comunicación digital, tales como Facebook e Instagram. - Publicidad en páginas web relacionados al turismo: Despegar.com, Booking.com, etcétera. - Publicidad: paneles en el aeropuerto Jorge Chávez de Lima¹⁸ |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¹⁶ Kotler y Keller (2012) los clasifican como estrategia de líder, del retador, seguidor, especialistas en nichos.

¹⁷ Conexiones directas con consumidores individuales o segmentos específicos, seleccionados cuidadosamente, a menudo basados en una interacción personal. En la actualidad el marketing directo ha sufrido una transformación impresionante impulsada por los rápidos avances en las tecnologías de bases de datos y los nuevos medios de marketing, en especial Internet

¹⁸ 40% de los pasajeros son turistas. Pasan aproximadamente tres horas en el aeropuerto. El promedio de sus ingresos es 30% más alto que el promedio local (Jcdecaux Perú s.f.)

Tabla 15. Plan de actividades basada en las 7P (continúa de la página anterior)

| | Marketing mix original | Plazo | UberTourist |
|-----------|--------------------------------------|--------------|--|
| P5 | Personas | Corto plazo | - Contar con la asesoría de expertos en Marketing digital y Community management ¹⁹ - Profesionales a cargo de diseñar la experiencia de viaje. |
| P6 | Procesos | Corto plazo | - Definir con Operaciones y Logística el proceso claro del servicio desde la aplicación, tanto para los usuarios conductores como para pasajeros. - Gestionar con Operaciones la actualización de “proceso de atención al cliente”. |
| P7 | Evidencia física (physical evidence) | Corto plazo | - Relacionado al “user experience” y “user interface” del servicio. Uso de herramientas de Business Analytics para generar una interfaz amigable para usuarios conductores y para pasajeros. |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

1.5 Presupuesto de Marketing

Al no contar con los estados financieros de Uber Perú no se puede asignar un porcentaje de los ingresos a las actividades de Marketing. En adelante, se intentará proyectar un estimado del costo total de las iniciativas propuestas para posteriormente validar en la sección financiera si la propuesta del plan es rentable. Estas iniciativas contemplan contratación de personal nuevo de Marketing, promoción y publicidad y otros gastos tales como capacitaciones, estudios de mercado, etcétera.

Tabla 16. Presupuesto de Marketing

| UberTourist | | | | |
|--|-------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| Acciones: | I trimestre 2018 | II trimestre 2018 | III trimestre 2018 | IV trimestre 2018 |
| Campañas de bonos mensuales, S/ 20 de regalo en las primeras 500 carreras UberTourist. | S/ 30.000,00 | S/ 30.000,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 |
| Alquiler de paneles publicitarios UberTourist en el aeropuerto | S/ 45.000,00 | S/ 45.000,00 | S/ 45.000,00 | S/ 45.000,00 |
| Publicidad Web Google Adwords (páginas web relacionados al turismo: Despegar.com, Booking.com, etcétera) | S/ 9.000,00 | S/ 9.000,00 | S/ 9.000,00 | S/ 9.000,00 |
| Publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram) | S/ 9.000,00 | S/ 9.000,00 | S/ 9.000,00 | S/ 9.000,00 |
| Asesoría de marketing y UberExperience | S/ 8.000,00 | S/ 8.000,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 |
| Total: | S/ 101.000,00 | S/ 101.000,00 | S/ 63.000,00 | S/ 54.000,00 |
| Presupuesto de Marketing 2018 | S/ 319.000,00 | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

¹⁹ Considerado como un experto en comunicación y, al mismo tiempo, debe conocer sobre marketing, publicidad, relaciones públicas y estudios de mercado (Vásquez, 2013).

2. Plan funcional de Operaciones

2.1 Objetivo general

Para Heizer y Render (2004), la administración de operaciones «[...] es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados».

El área de Operaciones debe apoyar la estrategia de Uber manteniendo el soporte de personas, procesos e infraestructura para que logre la sostenibilidad de su ventaja competitiva.

2.2 Objetivos específicos

- **A corto plazo (2018)**
 - Mantener la infraestructura tecnológica necesaria actualizada para garantizar las operaciones del nuevo servicio.
 - Gestionar de manera eficiente los procesos para la operatividad de los nuevos servicios.
 - Asegurar la gestión de calidad de los servicios de Uber.
- **A mediano plazo (2018-2021)**
 - Desarrollar estrategias para mejorar la calidad del servicio.
 - Reducir anualmente en 25% los gastos de operación a partir del 2019.

2.3 Actividades

Tabla 17. Actividades

| Plan de Operaciones | | | | |
|--|---------------|--|---|---|
| Objetivos | Plazo | Actividades clave | Estrategias | Actividades |
| Mantener la infraestructura tecnológica necesaria actualizada para garantizar las operaciones del nuevo servicio | Corto plazo | Desarrollo de la nueva funcionalidad en la plataforma TI de Uber | Adecuar interfaces en la aplicación móvil para los nuevos servicios de UberTourist. | Planificar con el área de Desarrollo de Uber (casa matriz) la implementación de: <ul style="list-style-type: none"> - Cambios de diseño y técnicos de la aplicación móvil para hacer posible la oferta de los nuevos servicios Uber. - Gestor de contenidos y datos de la aplicación. - Conexión con pasarela de pagos. - Integración con otros sistemas de Uber. |
| | Corto plazo | Gestión de información | Gestionar el mantenimiento de infraestructura y seguridad | <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento y actualización de los centros de datos y servidores. - Mantener la seguridad interna y de sus usuarios. - Coordinar con Uber matriz, los planes de seguridad para conservar su infraestructura ante cualquier situación de desastre. |
| Gestionar los procesos para la prestación de servicios | Corto plazo | Gestión de recursos clave | Contratación de expertos y consultoría. | <ul style="list-style-type: none"> - Contratación de 1 analista de aprendizaje adicional (anexo 4). - Contratación de horas de consultoría de guías turísticos especialistas en zonas de Lima, quienes armarían todos los circuitos turísticos más relevantes de Lima de acuerdo con los tiempos ofertados en cada servicio y, adicionalmente, preparen material y brinden capacitaciones a los analistas de aprendizaje, socios conductores interesados en formar parte de esta oferta. |
| | Corto plazo | Diseño y actualización de procesos operativos | Política de prestación de servicios | <p>Identificación de atributos del servicio y desarrollar los procesos internos que participan en todo el flujo, desde la solicitud hasta que finaliza el servicio.</p> <p>Flujo de solicitud UberTourist:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para solicitar el servicio solo basta con conectarse a la aplicación por lo menos 24 horas antes y realizar la reserva desde la opción Tourist, seleccionando el tipo según la cantidad de personas (X o XL), la dirección, fecha y hora de recojo, así como el circuito turístico elegido, que por defecto indicará: la distancia en kilómetros y el número mínimo de horas que se cargarán por el servicio, así como el precio por hora adicional. - Durante la solicitud se especificará si se requiere un conductor que hable inglés de acuerdo con el grupo, para hacer un mejor filtro la búsqueda. Los conductores que dominen el Idioma inglés por lo menos en un nivel intermedio serán priorizados sobre otros conductores para las solicitudes de extranjeros. - Con la solicitud se cargará a la tarjeta de crédito registrada, el 25% del total de horas fijas según el destino seleccionado para asegurar la reserva. - La hora de inicio del servicio empieza desde la llegada del conductor a la dirección de recojo. - La comisión de Uber por cada servicio será del 25% del total, manteniendo la política de comisión corporativa. - En caso de cancelación antes de las 24 horas del servicio se devolverá el dinero con un cargo de 5% por costos de operación de la aplicación. |
| Asegurar la gestión de calidad de los servicios de Uber. | Corto plazo | Proceso de selección y afiliación de conductores | Elevar la valla de requisitos de ingreso para mejorar el proceso de filtración de conductores Uber. | <ul style="list-style-type: none"> - Atraer y reclutar a nuevos socios conductores, incrementando la rigurosidad en la validación del cumplimiento de todos los requisitos: <ul style="list-style-type: none"> o Validación de datos personales (teléfono, dirección, referencias). o Examen psicológico presencial. o Revisión de antecedentes penales. o Revisión de antecedentes judiciales. o Revisión de Vehículo registrado. |
| | Mediano plazo | Servicio al cliente | Asegurar la gestión de control de calidad de los servicios. | <ul style="list-style-type: none"> - Implementar los procesos de control requeridos para la operatividad de ambos servicios. - Medir indicadores de calidad de servicio y soporte postventa a conductores y pasajeros. - Evaluaciones periódicas a socios conductores y filtración de usuarios pasajeros catalogados como riesgosos por su baja puntuación. - Brindar capacitaciones presenciales que refuercen el servicio de calidad de los socios conductores. |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2.4 Presupuesto

El siguiente cálculo considerará las actividades que no puedan ser cubiertas con el personal y procesos que actualmente vienen operando en Uber Perú.

Tabla 18. Presupuesto

| Acciones | UberTourist | | | |
|---|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| | I trimestre 2018 | II trimestre 2018 | III trimestre 2018 | IV trimestre 2018 |
| Contratación de 1 analista de Aprendizaje | S/ 14.400,00 | S/ 14.400,00 | S/ 14.400,00 | S/ 14.400,00 |
| Horas de consultoría de guías turísticos | S/ 3.000,00 | S/ 0,00 | S/ 3.000,00 | S/ 0,00 |
| Capacitación básica en idioma inglés | S/ 1.560,00 | S/ 1.560,00 | S/ 1.560,00 | S/ 1.560,00 |
| Otros gastos operativos | S/ 1.500,00 | S/ 1.500,00 | S/ 1.500,00 | S/ 1.500,00 |
| Total | S/ 20.460,00 | S/ 17.460,00 | S/ 20.460,00 | S/ 17.460,00 |
| Presupuesto Operaciones 2018 | S/ 75.840,00 | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Plan funcional de gestión de talento humano

El área de recursos humanos cumple un rol clave para establecer prácticas que le permitan contar con el personal contratado idóneo, proporcionando un entorno adecuado para la innovación y fortaleciendo la cultura para lograr así maximizar sus resultados laborales a nivel global. Si bien no se tiene información de la cantidad de empleados contratados por Uber en Perú, se sabe que en su mayoría son puestos administrativos que se encargan de soportar las actividades de la cadena de valor, tales como Marketing, Operaciones, servicio al cliente y monitoreo, entre otras.

3.1 Objetivo general

Identificar y potenciar las competencias y capacidades de los trabajadores de Uber en Perú, para garantizar el cumplimiento del plan estratégico planteado, basándose en este y fortaleciendo la cultura organizacional de la empresa.

3.2 Objetivos específicos

- **A corto plazo (2018)**
 - Activar un plan de gestión del conocimiento, que considere capacitaciones de acuerdo a las necesidades del mercado.

- **A mediano plazo (2018-2021)**

- Atraer y reclutar a personal idóneo para la empresa, contando con una cantera de opciones que soporten la continuidad del éxito de Uber Perú.
- Retener y mantener a las personas actualmente contratadas, mejorando la satisfacción de sus colaboradores con respecto al año anterior, y garantizar un excelente ambiente laboral.

Tabla 19. Acciones

| Objetivo | Plazo | Estrategia | Acciones |
|--|---------------|---|--|
| Atraer y reclutar a personal idóneo para la empresa, contando con una cantera de opciones que asegure la continuidad del éxito de Uber Perú. | Mediano plazo | Atraer y reclutar a los mejores profesionales. | <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el proceso de contratación de tal forma que sea más efectivo en identificar las habilidades y cualidades de cada perfil requerido en las distintas unidades de trabajo de Uber Perú, sin dejar de ser riguroso. - Participar en ferias laborales de universidades e institutos para captar estudiantes sobresalientes y con capacidades de innovar. |
| | | Mantener una política de compensación atractiva | <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar y ajustar anualmente la política de compensaciones comparándola con el mercado. |
| Retener y mantener a las personas actualmente contratadas en las distintas unidades de Uber Perú, mejorando la satisfacción de sus colaboradores | Mediano plazo | Ofrecer un excelente clima laboral. | <ul style="list-style-type: none"> - Innovar en los beneficios laborales, asociándose con empresas del rubro de educación, alimentos o entretenimiento. - Contratar los servicios de una consultora que se encargue de realizar la encuesta de clima laboral interno una vez al año, con el fin de identificar focos y alternativas de mejora. |
| | | Fomentar el desarrollo del personal | <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar de manera clara las líneas de carrera y los factores de evaluación que intervienen al momento de realizar una promoción. - Capacitar a los líderes de grupo para desarrollar habilidades de gestión de personas. |
| | | Desarrollar un programa de reconocimientos | <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar los logros de los empleados y destacar los más importantes a través de incentivos. |
| Activar un plan de gestión del conocimiento | Corto plazo | Compartir la información | <ul style="list-style-type: none"> - Crear un plan de capacitaciones para colaboradores en base a las necesidades identificadas (temas digitales). - Crear una intranet para compartir información y facilitar la transferencia de conocimientos. |
| | | Manejar una comunicación interna adecuada | <ul style="list-style-type: none"> - Crear un plan de comunicación, que sea accesible y fácil de entender para la empresa. - Dar a conocer los objetivos estratégicos a manera de comprometer a cada trabajador con el logro de estos. |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3.3 Presupuesto

Tabla 20. Presupuesto

| Acciones | I trimestre 2018 | II trimestre 2018 | III trimestre 2018 | IV trimestre 2018 |
|---|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Servicios encuesta clima laboral | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 0,00 | S/ 3,500,00 |
| Programa de reconocimientos | S/ 0,00 | S/ 1.500,00 | S/ 1.500,00 | S/ 1.500,00 |
| Ejecución de plan de capacitaciones para líderes de equipos y colaboradores | S/ 3.500,00 | S/ 3.500,00 | S/ 3.500,00 | S/ 3.500,00 |
| Total | S/ 3.500,00 | S/ 5.000,00 | S/ 5.000,00 | S/ 8.500,00 |
| Presupuesto de Recursos Humanos 2018 | S/ 22.000,00 | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Plan funcional de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

El Instituto Internacional para el Desarrollo Sustentable (International Institute for Sustainable Development s.f.) define que el desarrollo sustentable para una empresa significa «[...] adoptar estrategias de negocio que cumplan con las necesidades de la organización y sus accionistas, al tiempo que protegen, mantienen y mejoran los recursos naturales y humanos que se necesitarán en el futuro».

4.1 Objetivo general

Crear valor al negocio al mismo tiempo que se promueve un impacto social y ambiental positivo.

4.2 Objetivos específicos

- **A corto plazo (2018-2019).** Crecer en la imagen de la empresa como una marca ética y ambientalmente consciente, para consolidar el posicionamiento de marca y la sostenibilidad de la organización reforzando la confianza de sus grupos de interés.

Tabla 21. Objetivos a corto plazo

| Objetivo | Plazo | Estrategia | Acciones |
|--|-------------|--|---|
| Crecer en la imagen de la empresa como una marca ética y ambientalmente consciente, para consolidar el posicionamiento de marca y la sostenibilidad de la organización reforzando la confianza de sus grupos de interés. | Corto plazo | Cuidar y preocuparse por sus colaboradores internos. | <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar y facilitar el empleo de los jóvenes de manera inclusiva, así como el emprendimiento y el talento de ellos. - Generar actividades para mejorar la relación interna de la empresa. - Capacitar y formar para crear la actitud y nivel de conciencia de todos sus empleados - Buscar el equilibrio entre la vida personal y laboral de sus empleados. |
| | | Comprometer a los grupos de interés | <ul style="list-style-type: none"> - Mantener el diálogo respetuoso y constante con sus proveedores, socios conductores y clientes. - Incluir en las capacitaciones de sus socios conductores temas de responsabilidad y conciencia ambiental. |
| | | Colaborar en la reducción de la contaminación ambiental, específicamente emisiones CO2 | <ul style="list-style-type: none"> - Promover campañas de revisiones técnicas, subvencionando un porcentaje del costo a sus socios conductores. - Informar a sus usuarios, difundiendo el impacto ambiental positivo que genera el uso de sus servicios para un transporte más eficiente. - Promover con campañas el uso de vehículos eléctricos. |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.3 Presupuesto

Tabla 22. Presupuesto

| Acciones | I trimestre 2018 | II trimestre 2018 | III trimestre 2018 | IV trimestre 2018 |
|---|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Campañas de revisiones técnicas subvencionadas. | S/ 5.000,00 | S/ 5.000,00 | S/ 5.000,00 | S/ 5.000,00 |
| Campañas de difusión de impacto ambiental de servicios Uber Perú. | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 | S/ 2.000,00 |
| Total | S/ 7.000,00 | S/ 7.000,00 | S/ 7.000,00 | S/ 7.000,00 |
| Presupuesto RSE 2018 | S/ 28.000,00 | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. Plan funcional de Finanzas

Para llevar a cabo las estrategias descritas, el área de Finanzas debe evaluar y administrar de la mejor manera los recursos a fin de lograr la rentabilidad y liquidez que la empresa requiere, siempre teniendo en cuenta la creación de valor.

5.1 Objetivos financieros

- Cubrir la deuda bancaria adquirida en un periodo máximo de tres años (2018-2020).
- Alcanzar un margen operativo de mínimo 35%, a partir del segundo año de implementado UberTourist (2019).

- Coordinar con todas las áreas implicadas para reducir anualmente en 25% los gastos de operación a partir del segundo año de implementado UberTourist. (2019).

5.2 Análisis de viabilidad financiera de UberTourist en Perú

Con este análisis se busca determinar si la propuesta de UberTourist es viable financieramente.

5.2.1 Presupuesto total de planes funcionales para el 2018

Tabla 23. Presupuesto total de planes funcionales para el 2018

| Acciones: | I trimestre 2018 | II trimestre 2018 | III trimestre 2018 | IV trimestre 2018 |
|---------------------------------|----------------------|-------------------|--------------------|-------------------|
| Presupuesto de Marketing | S/ 101.000,00 | S/ 101.000,00 | S/ 63.000,00 | S/ 54.000,00 |
| Presupuesto de Operaciones | S/ 20.460,00 | S/ 17.460,00 | S/ 20.460,00 | S/ 17.460,00 |
| Presupuesto de Recursos Humanos | S/ 3.500,00 | S/ 5.000,00 | S/ 5.000,00 | S/ 8.500,00 |
| Presupuesto de RSE | S/ 7.000,00 | S/ 7.000,00 | S/ 7.000,00 | S/ 7.000,00 |
| Total | S/ 131.960,00 | S/ 130.460,00 | S/ 95.460,00 | S/ 86.960,00 |
| Presupuesto 2018 | S/ 444.840,00 | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

De acuerdo con el gráfico previo, la inversión inicial para ejecutar la estrategia genérica planteada es de S/ 444.840,00.

5.2.2 Proyección de la demanda 2018 (horas de servicios UberTourist)

- En el 2017 ingresaron al Perú 4,36 millones de turistas (El Comercio 2016). Como mencionan las estadísticas alrededor del 40% se queda unos días en Lima y solo el 18% hace turismo y se hospeda en hoteles de 4 y 5 estrellas. El presente trabajo estará concentrado solo en este segmento que gasta entre US\$ 800 y US\$ 1.000 por semana (313.920 turistas).
- La meta en el primer año es que el 4% del grupo mencionado (12.557 turistas) tome al menos una vez el servicio UberTourist (cuatro horas en promedio), lo que corresponde a un volumen de 50.228 horas de UberTourist.
- Se calcularán los ingresos en base a la tarifa promedio Uber por hora de S/ 45,00 y a los objetivos establecidos en el Plan de Marketing.

5.2.3 Proyección de ventas

Se proyecta a partir del segundo año (2019) un crecimiento del 3% anual, basados en las metas de ventas del plan de Marketing. Todas las transacciones del servicio UberTourist se pagan a través de tarjeta de crédito Visa, cuya pasarela obtiene una comisión de 3% por servicio.

Tabla 24. Proyección de ingresos

| | Total, horas, servicio UberTourist | Total, facturado (S/ 45 por hora) | Ingresos Uber comisión 25% del total |
|------|------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| 2018 | 50.228 | S/ 2.260.260,00 | S/ 565.065,00 |
| 2019 | 51.734,84 | S/ 2.328.067,80 | S/ 582.016,95 |
| 2020 | 53.286,89 | S/ 2.397.909,83 | S/ 599.477,46 |
| 2021 | 54.885,49 | S/ 2.469.847,13 | S/ 617.461,78 |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.2.4 Proyección de gastos administrativos

Se planifica un presupuesto de gastos de Administración de S/ 50.000 fijos los siguientes tres años.

5.2.5 Financiamiento

Se asumirá que la empresa se apalancará con financiamiento del 80% de la inversión requerida para el primer año de implementación; es decir, tomará una deuda de S/ 355.872,00, a una TCEA de 9% para pagar en tres años. El capital de trabajo cubrirá los costos operativos del primer año de funcionamiento. No se efectúan adquisiciones adicionales.

5.2.6 Estados de ganancias y pérdidas proyectados

Tabla 25. Estado de ganancias y pérdidas proyectados

| | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Ingresos/Ventas | S/. 565,065.00 | S/. 582,016.95 | S/. 599,477.46 | S/. 617,461.78 |
| Costo de Ventas | S/. -16,951.95 | S/. -17,460.51 | S/. -17,984.32 | S/. -18,523.85 |
| Utilidad Bruta | S/. 548,113.05 | S/. 564,556.44 | S/. 581,493.13 | S/. 598,937.93 |
| Gastos de Operacion(MKT y publicidad, etc) | S/. -296,130.00 | S/. -222,097.50 | S/. -166,573.13 | S/. -124,929.84 |
| Gastos de administracion y otros gastos) | S/. -50,000.00 | S/. -50,000.00 | S/. -50,000.00 | S/. -50,000.00 |
| Total Gastos | S/. -346,130.00 | S/. -272,097.50 | S/. -216,573.13 | S/. -174,929.84 |
| utilidad operativa EBITDA | S/. 201,983.05 | S/. 292,458.94 | S/. 364,920.01 | S/. 424,008.09 |
| Gastos financieros | | | | |
| Intereses | S/. -32,028.48 | S/. -22,258.04 | S/. -11,608.26 | S/. 0.00 |
| Utilidad antes de IR | S/. 169,954.57 | S/. 270,200.90 | S/. 353,311.75 | S/. 424,008.09 |
| Impuesto A la renta(*) | S/. -45,887.73 | S/. -72,954.24 | S/. -95,394.17 | S/. -114,482.18 |
| Utilidad Neta | S/. 124,066.84 | S/. 197,246.66 | S/. 257,917.58 | S/. 309,525.90 |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.2.7 Estructura de capital del negocio

- **COK.** Se requiere la tasa de descuento más indicada para el capital invertido, tomando en cuenta el riesgo de esta propuesta a fin de evaluar su viabilidad financiera. Para esto se tomará como base la rentabilidad histórica (cuatro años) de un fondo local en soles con mayor participación en renta fija, cuyos principales emisores son empresas de servicios “Credicorp Capital Crecimiento VCS en Soles” la cual es 15,45%, por lo que se utilizará un Cok de 16%.
- **WACC.** Los proyectos de empresas en marcha se evalúan en base a la tasa a la cual la empresa se financia como un todo:
 - No se evalúan en base a la estructura de capital (relación D/K) del proyecto sino al de la empresa.
 - No se evalúa en base a la tasa a la cual aparentemente se financia específicamente el proyecto.

En este caso para el cálculo del WACC se usará la estructura de capital y la tasa de financiamiento del proyecto, ya que no se conoce la estructura de capital de la empresa Uber.

Tabla 26. Estructura de capital del negocio

| Fuente | Capital | cok/kd | %Participación | WACC |
|----------------|---------------|--------|----------------|---------------|
| UBER | S/ 88.968,00 | 16% | 20% | 3,20% |
| Credito | S/ 355.872,00 | 9,00% | 80% | 7,20% |
| WACC= | | | | 10,40% |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5.2.8 Criterios para la evaluación financiera

Se toma la tasa WACC calculada a 10,40% para descontar los flujos del proyecto para evaluar el desempeño financiero de la estrategia propuesta. Aplicando el análisis del VPN (valor presente neto) y la TIR, se obtiene:

Tabla 27. Evaluación financiera

| Flujo de Caja | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 |
| INGRESOS | | | | | |
| Total Ingresos | | S/. 565,065.00 | S/. 582,016.95 | S/. 599,477.46 | S/. 617,461.78 |
| EGRESOS | | | | | |
| Costos directos/venta | | S/. -16,951.95 | S/. -17,460.51 | S/. -17,984.32 | S/. -18,523.85 |
| Gastos de Operación, administración y generales | | S/. -346,130.00 | S/. -272,097.50 | S/. -216,573.13 | S/. -174,929.84 |
| Impuesto a la renta(27%) | | S/. -54,535.42 | S/. -78,963.91 | S/. -98,528.40 | S/. -114,482.18 |
| Inversión | | | | | |
| Inversión inicial | S/. -444,840.00 | | | | |
| FC ECONÓMICO | S/. -444,840.00 | S/. 147,447.63 | S/. 213,495.03 | S/. 266,391.61 | S/. 309,525.90 |
| TIRE | | 33% | | | |
| VANE | | S/. 270,222.96 | | | |
| FINANCIAMIENTO NETO | | | | | |
| Deuda | S/. 355,872.00 | | | | |
| Amortización | | S/. -108,560.45 | S/. -118,330.89 | S/. -128,980.67 | S/. 0.00 |
| Intereses | | S/. -32,028.48 | S/. -22,258.04 | S/. -11,608.26 | S/. 0.00 |
| Escudo Fiscal | | S/. 8,647.69 | S/. 6,009.67 | S/. 3,134.23 | S/. 0.00 |
| FC FINANCIERO | S/. -88,968.00 | S/. 15,506.39 | S/. 78,915.77 | S/. 128,936.91 | S/. 309,525.90 |
| TIRF | | 77% | | | |
| VANF | | S/. 294,011.65 | | | |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En ambos casos se cumple el criterio de aceptación financiera: $VAN > 0$ y $TIR > WACC$ (10,40%), es decir la propuesta debería ser aceptada, porque genera valor adicional para los accionistas y/o inversionistas.

6. Conclusiones

- En este capítulo se comprueba la viabilidad financiera de la estrategia propuesta en base al nuevo servicio de UberTourist, ya que se cumple el criterio de aceptación de $VAN > 0$ y $TIR > WACC$. Por lo tanto, la propuesta debería ser aceptada porque genera valor adicional para los inversionistas.

- Para el cálculo del WACC se utilizó la estructura de capital y tasa de financiamiento del proyecto, ya que no se conoce la estructura de capital de la empresa Uber.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Tomando en cuenta que el turismo representa un mercado atractivo, que esta creciendo en los últimos años, de implementar como una de las estrategias el servicio de “UberTourist” generaría valor para los accionistas.
- Uber como corporación, segmenta el mercado a manera de identificar formas distintas (creativas) de satisfacer necesidades-deseos de los consumidores (actuales-potenciales) en los nichos más atractivos. Es claro que los usuarios de Uber valoran más los beneficios no monetarios tales como escoger el tipo de vehículo, visualizar un tarifario establecido, alternativas de medios de pago, rapidez durante la solicitud, calidad de servicio, etcétera.
- En un mercado con clientes mejor informados aumentan los riesgos de migración de un servicio a otro, la lealtad de los usuarios es una consecuencia de la percepción que tiene el cliente frente al servicio que se le brinda. Uber Perú posee debilidades no solo relacionadas a su imagen y reputación, sino principalmente por encontrarse dentro de un modelo de negocio altamente imitable, las mismas que deben ser mitigadas con la implementación de las estrategias recomendadas.
- Uber Perú mantiene su estrategia competitiva de enfoque basado en diferenciación y se recomienda que siga creciendo en el país a través de estrategias intensivas como las de desarrollo de producto y penetración de mercados.
- Uber Perú debe utilizar sus fortalezas de posicionamiento, capacidad de adaptación rápida y constante innovación para aprovechar las oportunidades identificadas en Lima y otras ciudades del Perú.

2. Recomendaciones

- Uber debe seguir trabajando en el desarrollo de su cultura interna y valores, de tal modo que sea transmitida en todos los países donde opera.
- Uber Perú debe considerar en paralelo estrategias que cubran las necesidades de seguridad relacionadas al servicio, ya que es una de las principales variables que toman en cuenta los usuarios al momento de elegir.

- Generar alianzas estratégicas con empresas privadas, en especial de telecomunicaciones, que le brindarán posición competitiva y una mejor oferta de valor.
- Como parte de su servicio, debe prestar especial cuidado en el uso y calidad de respuesta brindada a través de sus redes sociales, ya que es el principal canal de comunicación para sus usuarios.
- Las entidades reguladoras en Perú aun no determinan formalmente que el modelo de negocio de transporte a través de aplicaciones es distinto al de las empresas de taxi por lo que Uber Perú debe promover el dialogo con las autoridades para que la legislación peruana sea modificada, con el fin de mitigar los problemas a los que se ven expuestos los socios conductores con las entidades reguladoras.
- Fortalecer y continuar sus actividades de innovación y responsabilidad social.

Bibliografía

- #ht. (2018). “Este es el perfil del smartphonero peruano, ¿te identificas?”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 01 de enero de 2018. Fecha de consulta: 22/11/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/especial/ht/noticias/conoce-perfil-smartphonero-peruano-tu-eres-uno-ellos-noticia-1992916>>.
- Allen, M. (1979). “Diagramming GE’s Planning for What’s Watt”. En: Allio, R. y Pennington, M., eds. (1979). *Corporate Planning: Techniques and Applications*. Nueva York: Amacom.
- Alonso, G. (2008). “Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor”. En: *Palermo Business Review*. N°2, 2008. [PDF]. Fecha de consulta: 01/12/2017. Disponible en: <http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf>.
- Barney, J. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. En: *Journal of Management*. Vol. 17, N°1, 1991. [En línea]. Fecha de consulta: 11/10/2017. Disponible en: <https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20%281991%29.pdf>.
- Bensinger, G. (2017). “Uber CEO Travis Kalanick to Take Leave of Absence”. En: *wsj.com*. [En línea]. 13 de junio de 2017. Fecha de consulta: 11/11/2017. Disponible en: <<https://www.wsj.com/articles/uber-to-release-findings-of-harassment-probe-on-tuesday-1497360231>>.
- Bloomberg. (s.f.). “Uber Technologies Inc”. En: *bloomberg.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/10/2017. Disponible en: <<https://www.bloomberg.com/profiles/companies/0084207D:US-uber-technologies-inc>>.
- BusinessGoOn. (2016). “Sector tecnológico en Reino Unido”. En: *businessgoon.com*. [En línea]. 16 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 09/12/2017. Disponible en: <<http://businessgoon.com/sector-tecnologico-en-reino-unido/>>.
- Carles. (2016). “Uber y la innovación”. En: *newsroom.uber.com*. [En línea]. 04 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 11/10/2017. Disponible en: <<https://newsroom.uber.com/spain/south-summit-16/>>.
- CCR y Cámara de Comercio de Lima (CCL). (2017). “XVII Encuesta Anual de Ejecutivos 2017”. Documento reservado.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú). (2016). “Perfil del Turista Extranjero 2015”. En: *promperu.gob.pe*. Fecha de consulta: 13/11/2017. Disponible en: <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/Uploads/temp/Uploads_perfiles_extranjeros_38_PERFIL%20EXTRANJERO%20SPREAD.pdf>.

Compañía Peruana de Investigación de Mercados (CPI). (2016.). “Market Report. Lima Metropolitana. Servicio de taxi utilizado – Trabajadores y estudiantes-”. En: *cpi.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 02/12/2017. Disponible en: <http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/transporte_taxi_201611.pdf>.

Datos Turismo. Sistema de información estadística de Turismo. (2016). “Llegada de visitantes a sitios turísticos, museos y áreas naturales protegidas por el Estado”. En: *datosturismo.mincetur.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/10/2017. Disponible en: <<http://datosturismo.mincetur.gob.pe/appdatosTurismo/Content2.html>>.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.

Diario El Comercio. (2016). “Callao multa a más de 200 choferes de Uber en solo una semana”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 29 de septiembre de 2016. Fecha de consulta: 05/10/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/lima/callao-multa-200-choferes-uber-semana-264674>>.

El Comercio. (2016). “Mincetur: El 2017 llegarán 4,36 millones de turistas al Perú”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 25 de noviembre de 2016. Fecha de consulta: 05/12/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-2017-llegaran-4-36-millones-turistas-peru-229314>>.

Fabernovel. (2015). “GAFANOMICS Season 2: 4 superpowers to outperform in the Network Economy”. En: *es.slideshare.net*. [En línea]. 04 de noviembre de 2015. Fecha de consulta: 05/10/2017. Disponible en: <<https://es.slideshare.net/faberNovel/gafanomics-season-2-4-superpowers-to-outperform-in-the-network-economy>>.

Fahey, L., y Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. Estados Unidos: Ed. South-Western

Fernández, J. (s.f.). “El mercado de las TIC en Perú. Diciembre 2013”. Este estudio ha sido realizado por Javier Fernández Villares, bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima. En: *mtc.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/12/2017. Disponible en: <<https://www.mtc.gob.pe/comunicaciones/tic/documentos/mercadodelasticperu.pdf>>.

Forbes Staff. (2015). “Uber ya vale más de 50,000 mdd”. En: *forbes.com.mx*. [En línea]. 31 de julio de 2015. Fecha de consulta: 15/11/2017. Disponible en: <<https://www.forbes.com.mx/uber-ya-vale-mas-de-50000-mdd/>>.

Forbes Staff. (2017). “Uber pierde 700 millones de dólares entre enero y marzo”. En: *forbes.com.mx*. [En línea]. 31 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 15/11/2017. Disponible en: <<https://www.forbes.com.mx/uber-pierde-700-millones-de-dolares-entre-enero-y-marzo/>>.

Gestión. (2011). “BBVA: el 80% de población no bancarizada es de sectores C y D”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 24 de noviembre de 2011. Fecha de consulta: 01/12/2017. Disponible en: <<http://gestion.pe/noticia/1338748/bbva-80-poblacion-no-bancarizada-sectores>>.

Gonzales, J. (2015). “Sostenibilidad, el único futuro para las empresas”. En: *forbes.com.mx*. [En línea]. 17 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 22/11/2017. Disponible en: <<https://www.forbes.com.mx/sostenibilidad-el-unico-futuro-para-las-empresas/>>.

Greenwald, T. (2012). “Business Model Canvas: A Simple Tool For Designing Innovative Business Models”. En: *forbes.com*. [En línea]. 31 de enero de 2012. Fecha de consulta: 15/11/2017. Disponible en: <<https://www.forbes.com/sites/tedgreenwald/2012/01/31/business-model-canvas-a-simple-tool-for-designing-innovative-business-models/#432af6e216a7>>.

Grupo de Opinión de la Universidad de Lima. (2009). “Estudio 460. Barómetro Social Encuesta a Taxistas. Provincia de Lima y región Callao. Miércoles 22 y jueves 23 de julio de 2009”. En: *ulima.edu.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/10/2017. Disponible en: <[http://www3.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/\\$file/barometro_social_jul_2009.pdf](http://www3.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/$file/barometro_social_jul_2009.pdf)>.

Guitay, H.; Suárez, A.; Watson, R., y Dokken, J. (2002). *Cambio climático y biodiversidad. Documento técnico V del IPCC*. Ginebra: Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC).

Guzmán, J. (2014). Las TIC y las redes sociales: el motor del siglo XXI”. En: *repositorio.comillas.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/11/2017. Disponible en: <<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/223/TFG000245.pdf?sequence=1>>.

Heizer, J., y Render, B. (2004). *Principios de Administración de Operaciones*. Quinta edición. México: Pearson Educación de México.

IGI Global. (s.f.). "What is Media Industry". En: *igi-global.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/11/2017. Disponible en: <<https://www.igi-global.com/dictionary/entertainment-media/43946>>.

Inga, C. (2017). "Uber: 'Somos los líderes del mercado de 'apps' de taxi desde el año pasado'". En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 07 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 05/10/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/uber-lideres-mercado-apps-taxi-ano-pasado-noticia-448121>>.

Inga, C. (2018). "Uber, Cabify, Easy Taxi y Beat avivan competencia por nuevos segmentos". En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 07 de mayo de 2018. Fecha de consulta: 11/05/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/uber-cabify-easy-taxy-beat-avivan-competencia-nuevos-segmentos-noticia-518048>>.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). (2017). "La Comisión de Protección al Consumidor N° 3 del Indecopi sancionó en primera instancia a UBER Perú S.A. por omitir información a sus clientes acerca de las formas de cobro a través de tarjetas de crédito o débito". En: *indecopi.gob.pe*. [En línea]. 14 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 05/10/2017. Disponible en: <https://www.indecopi.gob.pe/inicio/-/asset_publisher/ZxXrtRdgbv1r/content/la-comision-de-proteccion-al-consumidor-n-3-del-indecopi-sanciono-en-primera-instancia-a-uber-peru-s-a-por-omitir-informacion-a-sus-clientes-acerca-de?inheritRedirect=false>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017). "Perú - Encuesta Nacional de Hogares sobre Condiciones de Vida y Pobreza 2016". En: *webinei.inei.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/11/2017. Disponible en: <https://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/543>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017a). "El 68,2% de las mujeres fueron víctimas de violencia psicológica, física y/o sexual, alguna vez por el esposo o compañero". En: *inei.gob.pe*. [En línea]. 30 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 10/11/2017. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-682-de-las-mujeres-fueron-victimas-de-violencia-psicologica-fisica-yo-sexual-alguna-vez-por-el-esposo-o-companero-9772/>>.

International Institute for Sustainable Development. (s.f.). "Business strategies for sustainable development". En: *iisd.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/11/2017. Disponible en: <https://www.iisd.org/business/pdf/business_strategy.pdf>.

Ixmatlahua, A. (2015). "La Internacionalización de UBER". En: *IE Business School*. 27 de noviembre del 2015.

Jcdecaux Perú. (s.f.). “Aeropuertos”. En: *jcdecaux.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/11/2017. Disponible en: <<http://www.jcdecaux.com.pe/productos.php#aeropuertos>>.

Karabell, S. (2017). “Uber's Problems: Has The CEO Just Trashed Entrepreneurship And The Sharing Economy?”. En: *forbes.com*. [En línea]. 14 de junio de 2017. Fecha de consulta: 11/11/2017. Disponible en: <<https://www.forbes.com/sites/shelliekarabell/2017/06/14/ubers-problems-has-the-ceo-just-trashed-entrepreneurship-and-the-sharing-economy/#55f5ac5b64c8>>.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2007). *Marketing*. Décimo primera edición. México: Pearson Educación.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.

Leahy, S. (2017). “El 90 por ciento de los vehículos del mundo podrían ser eléctricos para 2040”. En: *nationalgeographic.es*. [En línea]. 09 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 11/12/2017. Disponible en: <<https://www.nationalgeographic.es/medio-ambiente/2017/09/el-90-por-ciento-de-los-vehiculos-del-mundo-podrian-ser-electricos-para-2040>>.

Linkedin.com. (2016). “El modelo de negocio UBER revelado en cifras.”. En: *Linkedin.com*. [En línea]. 04 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 11/11/2017. Disponible en: <<https://es.linkedin.com/pulse/el-modelo-de-negocio-uber-revelado-en-cifras-miguel-germosen>>.

Majluf, P. (2015). “La economía colaborativa“. En: *forbes.com.mx*. [En línea]. 19 de enero de 2015. Fecha de consulta: 15/10/2017. Disponible en: <<https://www.forbes.com.mx/la-economia-colaborativa/>>.

Manjoo, F. (2017). “Uber’s Lesson: Silicon Valley’s Start-Up Machine Needs Fixing”. En: *nytimes.com*. [En línea]. 21 de junio de 2017. Fecha de consulta: 14/11/2017. Disponible en: <<https://www.nytimes.com/2017/06/21/technology/uber-start-up-lessons.html>>.

Marr, B. (2015). “The Sharing Economy - What It Is, Examples, And How Big Data, Platforms and Algorithms Fuel It”. En: *forbes.com*. [En línea]. 21 de octubre de 2016. Fecha de consulta: 15/10/2017. Disponible en: <<https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/10/21/the-sharing-economy-what-it-is-examples-and-how-big-data-platforms-and-algorithms-fuel/#210cc2c07c5a>>.

Mendoza, M. (2017a). “¿Deben pagar impuestos los taxistas que contactamos desde una aplicación?”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 30 de junio de 2017. Fecha de consulta:

15/11/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/deben-pagar-impuestos-taxistas-aplicacion-438216>>.

Mendoza, M. (2017b). “Uber y otras apps de taxi afrontarán intento de regulación del Congreso [VIDEO]”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 13 de junio de 2017. Fecha de consulta: 16/11/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/uber-easytaxi-taxibeat-apps-afrontaran-norma-congreso-433945>>.

Millán, J. (2016). “¿Cómo arrancaremos el 2017?”. En: *forbes.com.mx*. [En línea]. 25 de julio de 2016. Fecha de consulta: 22/11/2017. Disponible en: <<https://www.forbes.com.mx/como-arrancaremos-el-2017/>>.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (s.f.). “Reportes Estadísticos de Turismo”. En: *mincetur.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 16/10/2017. Disponible en: <<https://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>>.

Mirabus. (s.f.). “Visita panorámica (desde el bus) por los principales atractivos turísticos del centro histórico de Lima y Miraflores”. En: *mirabusperu.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/10/2017. Disponible en: <<http://mirabusperu.com/tour-mirabus/lima-de-dia-2/>>.

Navarro, S. (2014). “Lima tiene el mayor número de taxis en Latinoamérica”. En: *puntoedu.pucp.edu.pe*. [En línea]. 03 de julio de 2014. Fecha de consulta: 15/10/2017. Disponible en: <<http://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/lima-tiene-mayor-numero-taxis-latinoamerica/>>.

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinerghm). (2017). “Estadísticas del GNV. Estadísticas del mercado”. En: *osinerghm.gob.pe*. [En línea]. 09 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 03/10/2017. Disponible en: <http://www2.osinerghm.gob.pe/Pagina%20Osinerghm/Gas%20Natural/Contenido/gnv_estadistica.html>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y Corporación Andina de Fomento (CAF). (2016). *Perspectivas económicas de América Latina 2017. Juventud, competencias y emprendimiento*. París: OECD Publishing. [PDF]. Fecha de consulta: 20/11/2017. Disponible en: <https://www.oecd.org/dev/americas/E-book_LEO2017_SP.pdf>.

Ortiz, B. (2017). “#AppsDeTaxis: la seguridad sigue siendo un problema [OPINIÓN]”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 26 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 14/10/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/uber-aplicaciones-taxi-seguridad-sigue-siendo-problema-opinion-426224>>.

Prieto, M. (2017). “Uber promete cambios en su cultura corporativa para reparar su imagen”. En: *expansion.com*. [En línea]. 22 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 10/12/2017. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia-digital/companias/2017/03/22/58d256cde5fdea906f8b466b.html>.

Red Nacional de Educación de la Niña, Florecer. (2015). *Recomendaciones de Política de Igualdad de Género en Educación*. Segunda edición. Lima: Florecer. [En línea]. Fecha de consulta: 26/10/2017. Disponible en: https://www.unicef.org/peru/spanish/Recomendaciones_de_Politica_de_Igualdad_de_Genero_en_Educacion.pdf.

Redacción EC. (2017a). “BCR: Odebrecht tendría un impacto negativo de hasta 0,6% en el PBI”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 13 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 22/11/2017. Disponible en: <https://elcomercio.pe/economia/peru/julio-velarde-odebrecht-tendria-impacto-negativo-0-6-pbi-noticia-457769>.

Redacción EC. (2017b). “Zavala: La economía crece a 2,8% pero somos conscientes de que se necesita más”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 28 de julio de 2017. Fecha de consulta: 18/11/2017. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/zavala-economia-crece-2-8-conscientes-necesita-noticia-445730>.

Redacción Gestión. (2017a). “Las cinco principales tendencias del consumidor peruano”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 19 de julio de 2017. Fecha de consulta: 15/11/2017. Disponible en: <https://gestion.pe/tendencias/cinco-principales-tendencias-consumidor-peruano-139597>.

Redacción Gestión. (2017b). “Osiptel: Se necesita instalar más de 17.500 estaciones con antenas para 2021”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 20 de junio de 2014. Fecha de consulta: 09/12/2017. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/osiptel-necesita-instalar-17-500-estaciones-antenas-2021-137691>.

Redacción Gestión. (2017c). “Uber Perú: ‘El mercado de transporte de aplicaciones hace más de un millón de viajes a la semana’”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 19 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 14/10/2017. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/empresas/uber-peru-mercado-transporte-aplicaciones-millon-viajes-semana-150669>.

Redacción Gestión. (2017d). “Uber Perú: ‘El mercado de transporte de aplicaciones hace más de un millón de viajes a la semana’”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 19 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 14/12/2017. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/empresas/uber-peru-mercado-transporte-aplicaciones-millon-viajes-semana-150669>.

Redacción LR. (2017a). “Limeños pierden el 25% de sus ingresos por el tránsito vehicular”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 15 de abril de 2017. Fecha de consulta: 15/10/2017. Disponible en: <<https://larepublica.pe/economia/865633-limenos-pierden-el-25-de-sus-ingresos-por-el-transito-vehicular>>.

Redacción LR. (2017b). “Las aplicaciones de servicio de taxi y su posicionamiento dentro del mercado”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 31 de marzo de 2017. Fecha de consulta: 05/12/2017. Disponible en: <<http://larepublica.pe/marketing/861018-las-aplicaciones-de-servicio-de-taxi-y-su-posicionamiento-dentro-del-mercado>>.

Redacción LR. (2017c). “Datos globales del empleo y desempleo en el Perú 2015-2016”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 01 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 13/11/2017. Disponible en: <<https://larepublica.pe/economia/871035-datos-globales-del-empleo-y-desempleo-en-el-peru-2015-2016>>.

Redacción Publimetro. (2017). “Ministerio del Interior lanza app "Wachi Taxi" para reforzar la seguridad de los usuarios [VIDEO]”. En: *publimetro.pe*. [En línea]. 27 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 13/11/2017. Disponible en: <<http://publimetro.pe/actualidad/noticia-ministerio-interior-lanza-app-wachi-taxi-reforzar-seguridad-usuarios-video-60567>>.

Redacción RPP. (2017). “Indecopi: Uber Perú afirma que el responsable del aplicativo es Uber Holanda”. [En línea]. 15 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 14/10/2017. Disponible en: <<http://rpp.pe/economia/economia/indecopi-uber-peru-afirma-que-el-responsable-del-aplicativo-es-uber-holanda-noticia-1070502>>.

Ricart, J.; Rodríguez, M.; Sánchez, P.; y Ventoso, L. (2005). *The sustainable Enterprise. Learnings from DJSI Leaders*. Bilbao: Fundación BBVA.

Riquelme, M. (2015). “Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa”. En: *5fuerzasdeporter.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 03/12/2017. Disponible en: <<http://www.5fuerzasdeporter.com>>.

Santander Trade. (2017). “Estados Unidos: Política y Economía”. En: *es.portal.santandertrade.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/11/2017. Disponible en: <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>>.

Tappata, M. (2017). “La economía UBER”. En: *focoeconomico.org*. [En línea]. 27 de abril de 2017. Fecha de consulta: 23/11/2017. Disponible en: <<http://focoeconomico.org/2016/04/27/la-economia-Uber/>>.

Trefis Team. (2018). “Breaking Down Uber's Valuation: An Interactive Analysis”. En: *forbes.com*. [En línea]. 22 de febrero de 2018. Fecha de consulta: 15/11/2017. Disponible en: <<https://www.forbes.com/sites/greatspeculations/2018/02/22/breaking-down-ubers-valuation-an-interactive-analysis/#8783df14785c>>.

Uber Tijuana. (2017). “UberVALLE, la forma más fácil de ir al Valle de Guadalupe”. En: *uber.com*. [En línea]. 25 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 13/11/2017. Disponible en: <<https://www.uber.com/es-MX/blog/tijuana/ubervalle-2017/>>.

Uber. (s.f.). “Guías Comunitarias de Uber - Latinoamérica y el Caribe (excepto Brasil)”. En: *uber.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/10/2017. Disponible en: <<https://www.uber.com/es-PE/legal/community-guidelines/latam-es/>>.

United Nations Framework Convention on Climate Change (Unfccc). (2007). *Paper: Climate change: impacts, vulnerabilities and adaptation in developing countries*. Bonn: Unfccc. [En línea]. Fecha de consulta: 11/11/2017. Disponible en: <<https://unfccc.int/resource/docs/publications/impacts.pdf>>.

Universia Knowledge@Wharton. (2017). “Cómo puede Uber reformular su cultura corporativa”. En: *knowledgeatwharton.com.es*. [En línea]. 21 de junio de 2017. Fecha de consulta: 11/11/2017. Disponible en: <<http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/puede-uber-reformular-cultura-corporativa/>>.

Varvarina, D; Barry, D.; Phalla, P.; y Sule, S. (s.f.). “Management Information Systems. Case Study: Uber and its Surcharge Policy”. En: *academia.edu*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/12/2017. Disponible en: <http://www.academia.edu/24184856/Management_Information_Systems_Case_Study_Uber_and_its_Surcharge_Policy>.

Vásquez, R. (2013). “Las funciones básicas del community manager”. En: *forbes.com.mx*. [En línea]. Fecha de consulta: 15/11/2017. Disponible en: <<https://www.forbes.com.mx/las-funciones-basicas-del-community-manager/>>.

Villar, P. (2017). “Crisis en Uber: ¿Qué lecciones de manejo corporativo deja la firma?”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 25 de junio de 2017. Fecha de consulta: 05/10/2017. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/economia/negocios/crisis-uber-lecciones-manejo-corporativo-deja-firma-437020>>.

Wehrich, H. (1982). *Administración una perspectiva global*. Décimo primera edición. México: Ed. McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1. Requisitos para prestar servicio de taxi independiente en Lima

Licencia de conducir

En el Reglamento Nacional del Sistema de Emisión de Licencias de Conductor (Decreto Supremo N°007-2016-MTC), en su artículo 9, Clasificación de las licencias de conducir, se indica lo siguiente:

A II-a: Autoriza a conducir vehículos automotores de transporte de personas de la categoría M1 destinados al servicio de transporte especial de pasajeros en las modalidades de taxi, o turístico, servicio de transporte internacional transfronterizo de pasajeros y vehículos de emergencia, entre otras que establezca el Reglamento Nacional de Administración de Transporte. La licencia de conducir de esta categoría permite el ejercicio de la actividad de conducción autorizada.

Inscripción Setame

Estar inscrito y contar con autorización del Servicio de Taxi Metropolitano (Setame) del Municipio de Lima. Para inscribirse en el Setame se debe presentar lo siguiente:

- Formato de solicitud.
- Copia simple del DNI.
- Copia simple de la tarjeta de propiedad o de identificación vehicular en las que conste la propiedad del vehículo a nombre del solicitante; en caso de arrendamiento financiero u operativo presentar adicionalmente el Testimonio, en original o copia simple, de la escritura pública otorgada por una entidad supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) o por la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), en la cual el solicitante figure en calidad de arrendatario del vehículo.
- Pago del derecho a trámite. Para ser taxi independiente el costo es de 1,3766% UIT

Vehículo

En cuanto al vehículo, este debe cumplir una serie de requisitos para poder ser utilizado como taxi:

- Pesar al menos 1.000 kg y tener una cilindrada mínima de 1.250 cc.
- Tener cuatro puertas de acceso.
- Cinturones de seguridad en todos los asientos.
- Portar de forma permanente triángulos de seguridad, un neumático de repuesto, una linterna en perfecto estado, botiquín de primeros auxilios, y extintor de incendios.
- Carrocería pintada de amarillo, en las dos puertas posteriores deberá colocarse en pintando o sticker y en color negro, el número de la placa de rodaje en un rectángulo de treinta y cinco centímetros (35 cm) de largo por quince centímetros (15 cm) de alto.
- En el techo debe llevar un casquete iluminado de acrílico blanco de treinta centímetros (30 cm) de largo por quince centímetros (15 cm) de ancho, y de diez y medio centímetros (10,5 cm) de alto, teniendo inscrita en la parte frontal y posterior la palabra TAXI. Debe estar entornillado, sin ser desmontable (los casquetes imantados o desmontables son ilegales).
- Los taxistas también están obligados a colocar en el vehículo un letrero con los datos de la unidad y del conductor, así como los teléfonos de atención al usuario.

Ordenanza N°1684

En abril del 2013 se aprobó la Ordenanza N°1684 que regula el servicio de taxi. Esta norma exigía que, progresivamente, las empresas debían contar con flota propia, a fin de acabar con las denominadas “cascarón”, que solo afilian y no se responsabilizan de los vehículos. Además, obligaba a que haya solo dos colores únicos para identificarlos.

Según esta ordenanza, todos los taxis independientes debían tener la carrocería de color amarillo y los de estación (empresa) de color blanco. Sin embargo, en el 2014, debido a que el pintado

significa un costo elevado para los dueños (S/ 1.000), la Municipalidad de Lima dispuso que las unidades lleven la franja a cuadros en los costados hasta el 2016.

Requisitos para taxi estación o remisse (persona jurídica)

- Formato de solicitud suscrita por su representante legal debidamente facultado indicando su razón o denominación social, número del RUC (deberá tener la condición de activo y habido), domicilio legal, dirección electrónica, teléfono fijo de la persona jurídica; nombre, número de DNI y domicilio del representante legal, número de la partida electrónica de la persona jurídica y el asiento en el cual consten las facultades del representante legal.
- Copia simple del DNI del representante legal de la persona jurídica solicitante
- Copia simple de la copia literal de la partida electrónica de la persona jurídica con una antigüedad no mayor a treinta (30) días calendarios, donde se establezca como objeto social la prestación de servicios de transporte terrestre
- La relación de los vehículos con los que prestará el servicio de taxi acreditando como mínimo la cantidad de diez (10) vehículos. Los vehículos deberán cumplir los requisitos y condiciones técnicas y operativas establecidas en la Ordenanza N° 1684:
- **Requisitos generales**
 - Pertenecer a la categoría vehicular M1, de acuerdo con lo establecido en el RNV.
 - Tener peso neto mínimo de 1.000 kg y motor con cilindrada mínima de 1.250 cc.
 - Contar con cuatro puertas de acceso.
 - Llevar permanentemente en cada vehículo: conos o triángulos de seguridad; un neumático de repuesto; linterna en perfecto estado de uso; botiquín de primeros auxilios con los elementos dispuestos por el MTC; extintor de incendios en perfecto estado de uso de acuerdo con la NTP correspondiente.

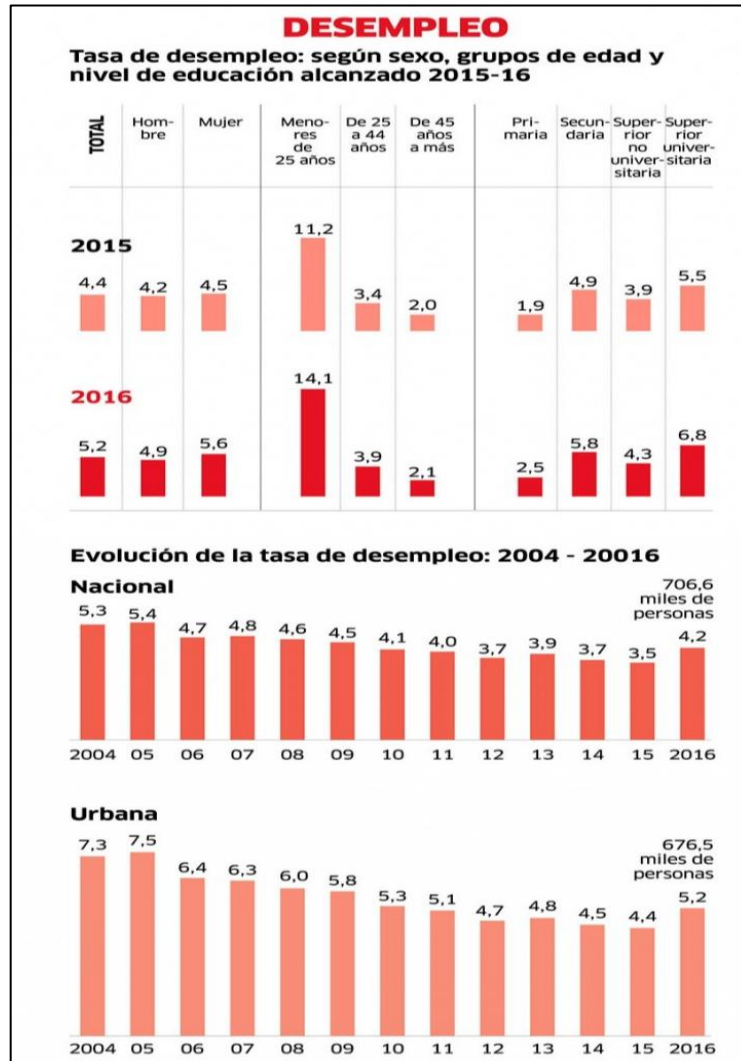
Requisitos específicos taxi estación

- Los vehículos habilitados deberán tener la carrocería pintada íntegramente de color blanco, de acuerdo con el código internacional definido por la GTU mediante resolución de gerencia. Asimismo, en las dos puertas delanteras del vehículo deberá colocarse, en pintado y en un rectángulo de treinta y cinco centímetros (35 cm) de largo por quince centímetros (15 cm) de alto, su logotipo y razón o denominación social, así como el número o dato por el que los usuarios podrán comunicarse con su central de comunicaciones para la atención de los servicios.
- En las dos puertas laterales posteriores del vehículo deberá colocarse, en pintado, y en color negro, el número de la placa de rodaje en un rectángulo de treinta y cinco centímetros (35 cm) de largo por quince centímetros (15 cm) de alto
- En el exterior del techo del vehículo, deberá instalarse un casquete iluminado de acrílico blanco, de treinta centímetros (30 cm) de largo por quince centímetros (15 cm) de ancho y diez y medio centímetros (10.5 cm) de alto, teniendo inscrita en la parte frontal y posterior la palabra TAXI, distribuida simétricamente en el elemento de identificación el cual deberá encontrarse entornillado a la carrocería no pudiendo ser desmontable.

Multas por realizar el servicio de manera informal

- Multa por prestar el servicio de taxi sin la autorización otorgada por la GTU: Muy grave. Multa S/ 1.975.
- Multa por prestar el servicio con conductores que no cuenten con licencia de conducir o que contando con ella esta no corresponda a la clase y categoría requerida para el servicio de taxi o que tengan la licencia de conductor retenida o suspendida: Muy grave: Multa S/ 790.
- Multa por prestar el servicio de taxi sin las características técnicas y/u operacionales establecidas: Muy grave. Multa S/ 790.

Anexo 2. Datos globales del empleo y desempleo en el Perú 2015-2016



Fuente: Redacción LR, 2017c.

Anexo 3. Población peruana que accede a Internet

Población de 6 y más años de edad que hace uso de Internet, según lugar de uso, grupos de edad y ámbito geográfico 2009-2015 (porcentaje)

| Lugar de uso/ Grupos de edad/ Ámbito geográfico | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
| Total | | | | | | | |
| Colegio | | | | | | | |
| 6 a 16 años | 2,7 | 2,6 | 3,2 | 3,2 | 3,3 | 3,9 | 4,3 |
| 17 a 24 años | 1,4 | 1,3 | 1,2 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| 25 y más años | 0,5 | 0,3 | 0,3 | 0,2 | 0,3 | 0,3 | 0,3 |
| Hogar y colegio | | | | | | | |
| 6 a 16 años | 2,4 | 3,1 | 3,8 | 4,3 | 3,6 | 3,4 | 3,1 |
| 17 a 24 años | 1,8 | 2,5 | 3,1 | 3,1 | 2,2 | 1,8 | 1,7 |
| 25 y más años | 0,3 | 0,8 | 0,5 | 0,4 | 0,4 | 0,3 | 0,2 |
| Otro lugar 1/ | | | | | | | |
| 6 a 16 años | 5,3 | 7,3 | 7,4 | 8,8 | 11,1 | 15,3 | 21,9 |
| 17 a 24 años | 11,5 | 14,7 | 18,6 | 21,0 | 28,6 | 37,2 | 52,8 |
| 25 y más años | 35,7 | 35,2 | 38,9 | 40,8 | 42,9 | 33,5 | 60,0 |

Fuente: INEI, 2017b.

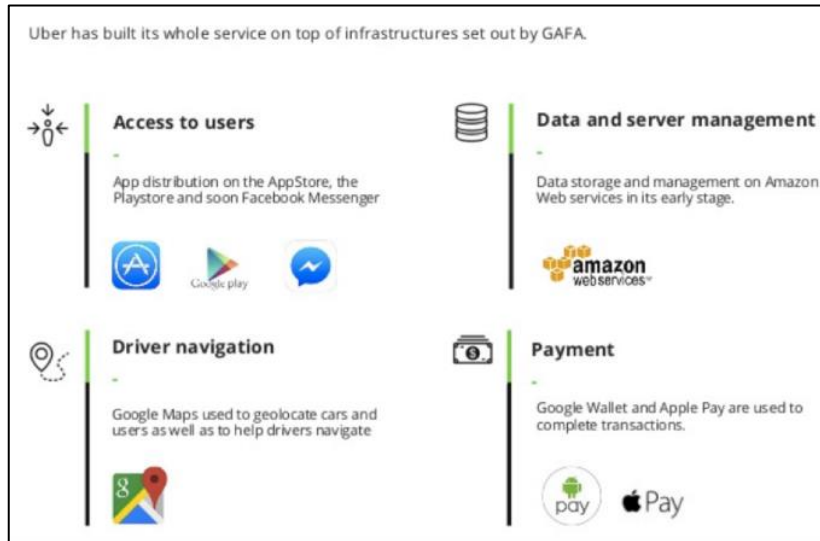
Anexo 4. Perfil requerido de analista de aprendizaje

- Bachiller de la carrera universitaria de Ingeniería Industrial, Administración o afines.
- Con más de dos años de experiencia como analista en posiciones de similar responsabilidad en Recursos Humanos.
- Con conocimientos en técnicas y herramientas de gestión del conocimiento y aprendizaje.
- Manejo a nivel intermedio de Microsoft Office
- Manejo a nivel intermedio del idioma inglés.

Funciones:

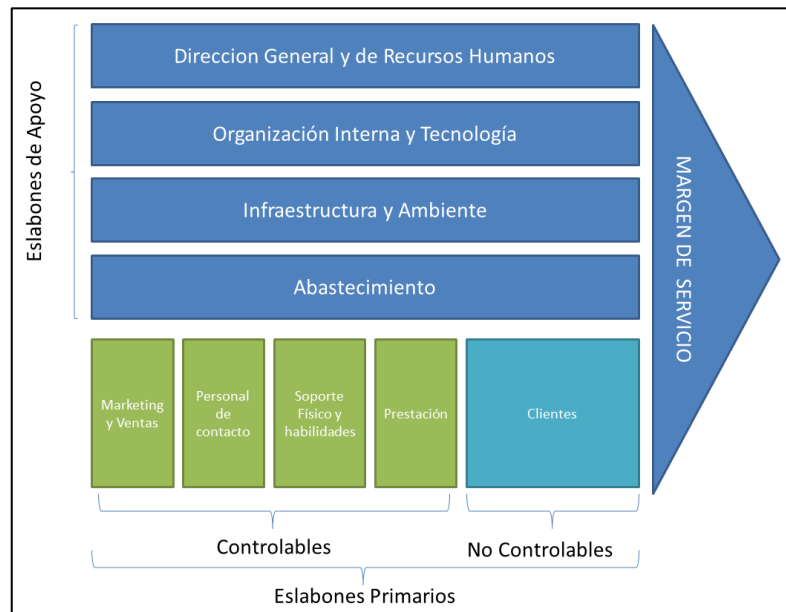
- Preparar el material didáctico y el Programa de Inducción para nuevos socios conductores. Asimismo, asesorar y programar los eventos de aprendizaje y certificaciones para los puestos y situaciones que lo requieran.
- Identificar en coordinación con los líderes respectivos, las fortalezas y debilidades de las diferentes áreas para el diseño e implementación de planes de aprendizaje pertinentes y alineados a los objetivos estratégicos.
- Participar en coordinación con la unidad usuaria en el diseño, revisión y actualización del material didáctico (separatas, manuales, guías, notas informativas, presentaciones y material en general) de aprendizaje.

Anexo 5. El modelo de negocio de Uber



Fuente: Fabernovel, 2015.

Anexo 6. Cadena de valor



Fuente: Alonso, 2008.

Anexo 7. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

| Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa | ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | Penetración de mercado | | | | | | | | Desarrollo de producto/servicio | | | | | | | | Otras | | | | |
| | Peso | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA |
| Crear una alianza estratégica con empresas de telefonía que ofrezcan servicios de plan de datos para permitir el uso de la aplicación de manera gratuita en usuarios. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Adecuar el servicio para usuarias y conductoras mujeres, que temen trabajar o movilizarse en taxi por temor e inseguridad. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementar stands de afiliación en lugares públicos tales como centros comerciales para nuevos conductores o usuarios pasajeros, donde se ofrezcan promociones atractivas para los clientes. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Potenciar el equipo de Marketing contratando a dos profesionales: social media manager y community manager que se encarguen de preparar y difundir campañas en redes sociales relacionadas a nuevos servicios, nueva imagen de Uber, medidas de seguridad que toma la compañía, etcétera. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Implementar planes de capacitación y evaluaciones semestrales a socios conductores para que brinden un mejor servicio (ya no solo al inicio). | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Contratar asesoría especializada para mejorar los procesos de selección y validación de nuevos socios conductores. Quizás incluir a Reniec. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Asociarse con el Ministerio del Interior para reutilizar su sistema de alerta y protección (Wachitaxi) que lanzó para pasajeros que realizan un viaje en taxi. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ampliar el portafolio de servicios en Perú, para cubrir nuevas necesidades (turismo) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fomentar el uso del GNV entre los socios conductores, creando alianzas estratégicas con empresas surtidoras de gas para poder facilitar créditos a socios conductores para la conversión de los sistemas de sus autos a gas natural. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Incrementar la cantidad de campañas para la preservación del medio ambiente (al menos tres campañas por año) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Factores clave | Peso | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA |
| Oportunidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1) Protagonismo del sector tecnológico. En Perú, los smartphones alcanzaron una penetración de 70% en el mercado. | 0,36 | 1 | 0,36 | 3 | 1,08 | 2 | 0,72 | 3 | 1,08 | 1 | 0,36 | 1 | 0,36 | 2 | 0,72 | 4 | 1,44 | | 0 | | 0 |
| 2) Existe oportunidad de incrementar la cuota de mercado de las apps, ya que los taxistas de la calle representan el 90% de los viajes totales que realizan los peruanos, y el 10% restante son aquellos que brindan el servicio contactados a través de una aplicación | 0,14 | 3 | 0,84 | 2 | 0,56 | 4 | 1,12 | 3 | 0,84 | 1 | 0,28 | 2 | 0,56 | 2 | 0,56 | 4 | 1,12 | 2 | 0,56 | 1 | 0,28 |
| 3) Se espera que este año el sector turismo crezca entre un 9% y 12%, considerando que en el 2016 ingresaron 3,7 millones de turistas, lo cual lo convierte en un mercado importante por captar. | 0,14 | 1 | 0,14 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 4 | 0,56 | - | - | - | - |
| 4) Las redes sociales se están configurando como la principal plataforma de interconexión global. | 0,33 | 2 | 0,66 | 3 | 0,99 | 1 | 0,33 | 4 | 1,32 | 1 | 0,33 | 1 | 0,33 | 2 | 0,66 | 2 | 0,66 | 1 | 0,33 | 2 | 0,66 |
| 5) El costo por kilómetro recorrido de un vehículo que funciona con gas natural es un 30% menor que con diésel y un 50% menos que el de gasolina. El 55,7% de taxistas de Lima y Callao usa el Gas Natural Vehicular (GNV) como combustible para su vehículo. | 0,16 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 4 | 0,64 | 1 | 0,16 |
| 6) Los consumidores han tomado mayor conciencia de la preservación del medio ambiente | 0,08 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | 1 | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Amenaza | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1) Desaceleración en el crecimiento económico del país. | 0,36 | 2 | 0,72 | 3 | 1,08 | 3 | 1,08 | 4 | 1,44 | | | | | | | | | | | | |
| 2) El nacimiento de numerosas start ups. En el país existen unas ocho aplicaciones de intermediación de transporte que capturan al mes el 10% del total de carreras que se realizan en la capital. | 0,30 | 3 | 0,90 | 2 | 0,60 | 4 | 1,20 | 4 | 1,20 | 4 | 1,20 | 4 | 1,20 | 4 | 1,20 | 3 | 0,90 | 2 | 0,60 | 1 | 0,30 |
| 3) Regulación y dilemas tributarios. | 0,08 | | | | | | | | | 2 | 0,16 | 3 | 0,24 | 2 | 0,16 | 2 | 0,16 | | | | |
| 4) Inseguridad ciudadana, siendo uno de los factores clave de los consumidores al tomar una decisión de compra de bienes o servicios. | 0,26 | 1 | 0,26 | 2 | 0,52 | 3 | 0,78 | 4 | 1,04 | 3 | 0,78 | 4 | 1,04 | 2 | 0,52 | 2 | 0,52 | | | | |
| 5) Amenazas de seguridad sobre la información digitalizada y recurrencia en delitos cibernéticos. | 0,08 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

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

Anexo 7. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) (continúa de la página anterior)

| Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa | | ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|----|---|----|--|----|---|----|---|----|---|----|---|----|--|----|--|----|--|----|--|----|------|
| | | Penetración de mercado | | | | | | | | Desarrollo de producto/servicio | | | | | | | | Otras | | | | |
| | | Crear una alianza estratégica con empresas de telefonía que ofrezcan servicios de plan de datos para permitir el uso de la aplicación de manera gratuita en usuarios. | | Adecuar el servicio para usuarias y conductoras mujeres, que temen trabajar o movilizarse en taxi por temor e inseguridad. | | Implementar stands de afiliación en lugares públicos tales como centros comerciales para nuevos conductores o usuarios pasajeros, donde se ofrezcan promociones atractivas para los clientes. | | Potenciar el equipo de Marketing contratando a dos profesionales: social media manager y community manager que se encarguen de preparar y difundir campañas en redes sociales relacionadas a nuevos servicios, nueva imagen de Uber, medidas de seguridad que toma la compañía, etcétera. | | Implementar planes de capacitación y evaluaciones semestrales a socios conductores para que brinden un mejor servicio (ya no solo al inicio). | | Contratar asesoría especializada para mejorar los procesos de selección y validación de nuevos socios conductores. Quizás incluir a Reniec. | | Asociarse con el Ministerio del Interior para reutilizar su sistema de alerta y protección (Wachitaxi) que lanzó para pasajeros que realizan un viaje en taxi. | | Ampliar el portafolio de servicios en Perú, para cubrir nuevas necesidades (turismo) | | Fomentar el uso del GNV entre los socios conductores, creando alianzas estratégicas con empresas surtidoras de gas para poder facilitar créditos a socios conductores para la conversión de los sistemas de sus autos a gas natural. | | Incrementar la cantidad de campañas para la preservación del medio ambiente (al menos tres campañas por año) | | |
| PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | PA | CA | |
| Factores clave | | Peso | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fortalezas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1) Marca posicionada. Uber es una marca globalmente reconocida, con presencia en más de 600 ciudades | | 0,21 | 4 | 0,84 | 3 | 0,63 | 1 | 0,21 | 2 | 0,42 | 3 | 0,63 | 4 | 0,84 | 2 | 0,42 | 3 | 0,60 | 3 | 0,60 | 4 | 0,84 |
| 2) Uber no requiere de inversión fija alta o mucha infraestructura. | | 0,15 | 1 | 0,15 | 4 | 0,60 | 2 | 0,30 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 2 | 0,30 | 2 | 0,30 | | | | |
| 3) Capacidad de adaptación rápida a nuevos mercados. | | 0,15 | 3 | 0,45 | 4 | 0,60 | 2 | 0,30 | 2 | 0,30 | 4 | 0,60 | 4 | 0,60 | 1 | 0,15 | 3 | 0,50 | | | | |
| 4) Sistema de explotación de información obtenida de la retroalimentación del usuario de Uber. | | 0,18 | - | - | - | - | - | - | - | - | 4 | 0,72 | 3 | 0,54 | 2 | 0,36 | 1 | 0,20 | - | - | - | - |
| 5) Efectividad del servicio de atención al cliente de Uber. | | 0,40 | - | - | - | - | - | - | - | - | 3 | 1,20 | 3 | 1,20 | 4 | 1,60 | 2 | 0,80 | - | - | - | - |
| 6) Uber es sinónimo de innovación, ya que tiene el concepto muy marcado en su ADN. | | 0,44 | 3 | 1,32 | 4 | 1,76 | 2 | 0,88 | 1 | 0,44 | 2 | 0,88 | 2 | 0,88 | 4 | 1,76 | 4 | 1,80 | 1 | 0,40 | 3 | 1,32 |
| 7) Diversificación constante de servicios ligados al transporte. | | 0,24 | 2 | 0,48 | 4 | 0,96 | 1 | 0,24 | 3 | 0,72 | 3 | 0,72 | 3 | 0,72 | 2 | 0,48 | 4 | 1,00 | | | | |
| Debilidades | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1) Imagen, reputación negativa y cultura organizacional agresiva, Uber es conocida por el uso de estrategias y políticas agresivas y poco éticas. | | 0,06 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | 3 | 0,18 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 | 4 | 0,24 | 2 | 0,1 | 3 | 0,20 | 4 | 0,24 |
| 2) Modelo de negocio altamente imitable. | | 0,08 | 4 | 0,32 | 2 | 0,16 | 1 | 0,08 | 2 | 0,16 | 4 | 0,32 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 | 3 | 0,2 | 3 | 0,20 | 3 | 0,24 |
| 3) Es utilizada en su mayoría por aquellos usuarios que están tecnológicamente actualizados, que deben contar con un smartphone y un plan de datos. | | 0,06 | 4 | 0,24 | 3 | 0,18 | 2 | 0,12 | 3 | 0,18 | 1 | 0,06 | 1 | 0,06 | 2 | 0,12 | 2 | 0,12 | - | - | - | - |
| 4) Uber depende en gran medida de la conectividad a Internet para expandirse y desarrollarse (problemas en países en vías de desarrollo) | | 0,06 | 4 | 0,24 | 2 | 0,12 | 1 | 0,06 | 2 | 0,12 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| 5) Baja lealtad de conductores por los bajos márgenes que perciben. | | 0,10 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 2 | 0,2 | 4 | 0,40 | 1 | 0,10 |
| 6) Baja lealtad de usuarios (pasajeros). | | 0,10 | 4 | 0,40 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 | 4 | 0,40 | 4 | 0,40 | 3 | 0,3 | 2 | 0,20 | 3 | 0,30 |
| 7) Problemas de inseguridad que afectan la integridad de conductores y pasajeros. | | 0,10 | 1 | 0,10 | 4 | 0,40 | - | - | - | - | 4 | 0,40 | 4 | 0,40 | 4 | 0,40 | 1 | 0,1 | - | - | - | - |
| TOTAL | | | | 8,82 | | 10,68 | | 8,04 | | 10,49 | | 10,13 | | 10,52 | | 10,59 | | 10,92 | | 4,21 | | 4,76 |

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 8. Estrategias elegidas

Las estrategias elegidas para Uber son las siguientes:

Estrategias de Uber en Perú

| Tipos | Descripción | Estrategias elegidas en Perú |
|-------------------------|---|--|
| Negocio | Relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas planteadas. | Intensiva: desarrollo de producto ¹ UberTourist. |
| Competitiva | Se trata de saber cómo sacar ventaja de los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, qué productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que éstos satisfacen las necesidades de los consumidores. | Enfoque basado en diferenciación. |
| Operativa/ funcional | Se ocupa de cómo los distintos componentes de la organización, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia corporativa y competitiva. | Planes funcionales de Marketing, Gestión del talento Humano, Operaciones, Responsabilidad social, etcétera. |

¹ La estrategia de desarrollo de producto « [...] buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos».

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

Nota biográfica

Wendy Manrique Chávez

Nació en Arequipa, con estudios de Ingeniería de Sistemas. Cuenta con más de nueve años de experiencia laborando en Banca, específicamente en la división de tecnologías de la información. Actualmente desempeña un rol de gestión de proyectos de TI bajo metodologías ágiles.