



“PLAN ESTRATÉGICO PARA UBER PERÚ 2019-2021”

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

Presentado por:

Srta. Diana Virginia Chávez Berrocal

Sra. Silvia Gallarday Manzo

Sr. Manuel Ricardo Ruiz Lescano

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2018

Agradecemos al profesor Alejandro Flores Castro
por su asesoría y dedicación al presente trabajo.

A mi familia, en especial a mis padres Julio y Gladys, y a mi hermano David, por darme su apoyo y amor. A Vincent, por ser mi soporte a lo largo de la elaboración de esta tesis, y a Paola, por su amistad y motivación.

Diana Chávez Berrocal

A Dios, por darme fortaleza y fe. A la Virgen, por acogerme bajo su manto. A mi esposo José Luis, por su amor. A mis hijos Hajime y Franco, por su amor infinito. A mis padres Justa y Samuel, por su amor incondicional. A mis compañeros de tesis, por compartir sus conocimientos y por su amistad.

Silvia Gallarday Manzo

A mi hija, único ser a quien aún debo guiar, y a la vida que me ha dado tanto.

Manuel Ruiz Lescano

Resumen ejecutivo

En el presente trabajo de investigación los autores proponen el planeamiento estratégico 2019-2021 para la empresa Uber Perú S.A.C., cuyas operaciones se iniciaron en el país en el año 2014.

Frente al actual entorno desafiante en el que la oferta del servicio de taxi por aplicativo es más agresiva, la problemática de Uber Perú S.A.C. es mantener su liderazgo y seguir incrementando su participación en el mercado mediante la mejora de su propuesta de valor a sus clientes (usuarios y socios conductores), y ampliar su abanico de servicios en el mercado local, de tal forma que el costo de sus servicios se incremente por la diferenciación, es decir, la mejora de su propuesta de valor.

Las principales fortalezas de Uber Perú radican en su liderazgo en el mercado, el tamaño del networking que posee y su posición de constante innovación, con las cuales ha creado una forma de diferenciarse en el mercado.

La actual propuesta prioriza cuatro iniciativas estratégicas:

- Una estrategia de rentabilidad al incrementar la confianza para realizar pagos electrónicos a través de opciones diferentes a las tarjetas de crédito.
- Una estrategia de crecimiento al incrementar la participación de mercado a través de la modificación de algunos atributos de los servicios.
- Dos estrategias de sostenibilidad
 - Mejorar la calidad de los servicios brindados por los socios conductores.
 - Invertir 1% de las ventas anuales en proyectos de responsabilidad social ambiental.

La implementación de estas iniciativas estratégicas en un horizonte de tres años generará un valor actual neto de S/ 431.311,10.

Índice

Índice de tablas	x
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Antecedentes	2
1. Consideraciones generales	2
2. Definición del problema	3
3. Alternativas de solución del problema.....	3
4. Alcance de la investigación	3
Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional	4
1. Análisis del macroentorno	4
1.1 Entorno político.....	4
1.2 Entorno económico.....	4
1.3 Entorno social.....	5
1.4 Entorno tecnológico.....	6
1.5 Entorno ecológico.....	6
1.6 Entorno global.....	7
2. Análisis del microentorno	7
2.1 Identificación y características del sector	7
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	7
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	8
3. Conclusiones.....	10
Capítulo IV. Análisis interno de la organización	11
1. Diagnóstico interno inicial de la empresa.....	11
1.1 El modelo de negocio.....	11
1.2 Cadena de valor.....	12
1.3 Ventaja competitiva	13

2. Análisis interno de la empresa (Amofhit)	13
2.1 Administración y gerencia	13
2.2 Marketing	13
2.3 Operaciones y logística e infraestructura	14
2.4 Finanzas y contabilidad.....	15
2.5 Recursos humanos y cultura.....	16
2.6 Sistemas de información y comunicaciones.....	16
2.7 Tecnología de investigación y desarrollo.....	16
3. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)	16
4. Análisis VRIO.....	18
5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	19
6. Conclusiones.....	20
Capítulo V. Estudio de mercado	21
1. Objetivos específicos del estudio de mercado	21
2. Metodología.....	21
2.1 Metodología de la investigación primaria.....	21
2.2.1 Metodología de la investigación primaria para usuarios.....	21
2.2.2 Metodología de la investigación primaria para socios conductores.....	22
2.2 Metodología de la investigación secundaria	22
3. Diseño y tamaño de la muestra.....	22
3.1 Muestra de la investigación exploratoria	22
3.2 Muestra de la investigación concluyente	22
4. Resultados de la investigación.....	23
4.1 Resultados de la investigación exploratoria cualitativa	23
4.2 Resultados de la investigación concluyente (encuesta)	24
4.3 Resultados de la investigación cualitativa (grupos de enfoque o focus group)	25
5. Selección de mercado	26
6. Estimación de la demanda	27
7. Conclusiones.....	28
Capítulo VI. Planeamiento estratégico.....	29
1. Matriz FODA (Cruzado).....	29
2. Visión y misión reformuladas a partir del año 2019.....	30
2.1 Visión reformulada	30

2.2 Misión reformulada.....	30
3. Objetivos estratégicos	31
4. Estrategia genérica	31
5. Estrategia de crecimiento.....	31
6. Estrategias corporativas	32
6.1. Matriz Peyea	32
6.2 La matriz Interna-Externa (IE).....	34
6.3 Matriz de la Estrategia Principal (EP).....	35
6.4 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).....	35
Capítulo VII. Plan de operaciones.....	37
1. Objetivos del plan de operaciones	37
2. Objetivos específicos	37
2.1 Incrementar la fidelización de los clientes promoviendo el uso de la tarjeta UberMiles hasta lograr que un tercio de los clientes sean usuarios de la tarjeta.....	37
2.2 2. Incrementar el nivel de seguridad en los servicios logrando que el 45% de los socios conductores de Uber ofrezcan el servicio UberMonitor.	38
2.3 Mejorar la calidad de los servicios asegurando la adecuada selección y reclutamiento del 100% de los nuevos socios conductores	38
2.4 Asegurar que los socios conductores cumplan con el 100% de las normativas del sector de servicio de transporte por aplicativo	39
3. Diseño del plan de operaciones.....	39
3.1 Definición técnica de UberMonitor	39
3.2 Definición de los procesos UberMonitor y UberMiles	39
3.2.1 Procesos estratégicos	40
3.2.2 Procesos operativos.....	41
3.2.3 Procesos de soporte.....	41
4. Determinación de la capacidad	41
5. Presupuesto de operaciones	42
Capítulo VIII. Plan de marketing.....	43
1. Objetivos del plan de marketing	43
2. Objetivos específicos	43
2.1 Posicionar el nuevo servicio UberMonitor dentro de los tres servicios de taxi por aplicativo más usados en Lima	43

2.2 Implementar estrategias de promoción para incrementar la frecuencia de uso semanal de UberMonitor.	44
2.3 Lograr que el 95% los usuarios y socios conductores tengan un completo conocimiento de todos los beneficios y recompensas que brinda Uber	44
3. Estrategias de marketing	44
3.1 Segmentación.....	44
3.2 Posicionamiento	45
3.2.1 Mantra de marca.....	45
4. Mezcla de marketing.....	46
4.1 Servicio	46
4.2 Precio	47
4.3 Promoción	47
4.4 Plaza.....	47
4.5 Personas	48
4.6 Evidencia física	48
4.7 Proceso.....	48
5. Presupuesto del plan de marketing	48
Capítulo IX. Plan de recursos humanos.....	50
1. Estructura organizacional.....	50
2. Objetivos específicos del plan de recursos humanos	50
3. Objetivos específicos	51
3.1 Mejorar el clima laboral para promover la excelencia y compromiso de los trabajadores y socios conductores alineados a los valores y la cultura organizacional de Uber	51
3.2 Implementar un programa de capacitación integral sobre las características de UberMonitor hasta lograr que el 100% de los socios conductores estén capacitados.	51
4. Planeamiento estratégico de recursos humanos	51
5. Gestión de recursos humanos.....	52
5.1 Organización de recursos humanos.....	52
5.2 Incorporación de recursos humanos	52
5.3 Retribución de los recursos Humanos	52
6. Motivación	53
7. Presupuesto de plan de recursos humanos	53
Capítulo X. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	54

1. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	54
2. Objetivos específicos	54
2.1 Promover el uso de vehículos eco-amigables hasta lograr que el 5% de los socios conductores cuenten con vehículos con menor impacto en el medio ambiente	54
2.2 Apoyar a los socios conductores para adquirir una póliza de seguros a todo riesgo a un menor costo individual, a fin de lograr que el 40% de los socios conductores se encuentren asegurados ante todo riesgo	55
3. Presupuesto de responsabilidad social empresarial	55
Capítulo XI. Plan financiero	56
1. Objetivos del plan de finanzas	56
2. Indicadores financieros	56
3. Horizonte de evaluación	56
4. Fuentes de financiamiento	56
5. Supuestos generales	57
5.1 Capital requerido.....	57
5.2 Ventas y cobranzas	57
5.3 Gastos fijos y variables	57
6. Estructura del capital.....	58
7. Determinación de la tasa de descuento	58
8. Estados financieros proyectados	58
9. Punto de equilibrio.....	58
10. Proyección de los flujos de caja contable y financiero	58
11. Análisis de sensibilidad.....	58
Conclusiones y recomendaciones.....	59
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones	60
Bibliografía	61
Anexos	64
Nota biográfica	83

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político	4
Tabla 2.	Entorno económico.....	5
Tabla 3.	Entorno social	5
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	6
Tabla 5.	Entorno ecológico.....	6
Tabla 6.	Entorno global	7
Tabla 7.	Síntesis del atractivo de los factores del sector	8
Tabla 8.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	8
Tabla 9.	Categorías de socio conductor Uber.....	14
Tabla 10.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	17
Tabla 11.	Análisis VRIO	18
Tabla 12.	Matriz de Perfil Competitivo.....	20
Tabla 13.	Fórmula para la determinación del tamaño de la muestra	23
Tabla 14.	Resultados de la investigación exploratoria cualitativa.....	23
Tabla 15.	Determinación del mercado meta	27
Tabla 16.	Proyección de demanda e ingresos.....	27
Tabla 17.	Matriz FODA Cruzado	29
Tabla 18.	Visión actual y visión reformulada.....	30
Tabla 19.	Misión actual y misión reformulada	30
Tabla 20.	Objetivos estratégicos.....	31
Tabla 21.	Matriz Peyea.....	33
Tabla 22.	Resultado de la matriz MCPE	36
Tabla 23.	Objetivos del plan de operaciones	37
Tabla 24.	Presupuesto de operaciones.....	42
Tabla 25.	Objetivos del plan de marketing	43
Tabla 26.	Variables de segmentación de los clientes	44
Tabla 27.	Propuesta de valor del mantra de marca	45
Tabla 28.	Presupuesto de marketing.....	49
Tabla 29.	Objetivos del plan de recursos humanos	51
Tabla 30.	Presupuesto de plan de recursos humanos.....	53
Tabla 31.	Objetivos del plan de RSE	54
Tabla 32.	Presupuesto de RSE	55
Tabla 33.	Objetivos del plan financiero.....	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo Canvas.....	11
Gráfico 2.	Cadena de Valor	12
Gráfico 3.	Estrategia de crecimiento	32
Gráfico 4.	Matriz Peyea.....	34
Gráfico 5.	Matriz Interna-Externa	34
Gráfico 6.	Matriz de la Estrategia Principal (EP)	35
Gráfico 7.	Mapa de procesos estratégicos y operativos.....	40
Gráfico 8.	Mantra de marca	45
Gráfico 9.	La flor del servicio.....	46
Gráfico 10.	Ubicación de UberMonitor.....	48
Gráfico 11.	Organigrama propuesto	50

Índice de anexos

Anexo 1.	Análisis de las cinco fuerzas de Porter	65
Anexo 2.	Beneficios de las categorías Uber.....	67
Anexo 3.	Resultados de la encuesta de la investigación concluyente - usuarios	68
Anexo 4.	Resultados de la investigación cualitativa – socios conductores.....	69
Anexo 5.	Análisis de los componentes de la visión y misión de Uber.....	70
Anexo 6.	Análisis de la Matriz MCPE.....	71
Anexo 7.	Características técnicas del servicio de UberMonitor	72
Anexo 8.	Flujo de procesos de los servicios de UberMonitor	73
Anexo 9.	Balanced Scorecard	75
Anexo 10.	Determinación de la capacidad.....	76
Anexo 11.	Componentes del mantra de marca	77
Anexo 12.	Componentes de la flor del servicio	77
Anexo 13.	Nuevo perfil del socio conductor.....	78
Anexo 14.	Perfil y funciones de puestos para la contratación del personal	79
Anexo 15.	Capital requerido	79
Anexo 16.	Ventas período 2019-2021	79
Anexo 17.	Gastos fijos y variables.....	80
Anexo 18.	Estructura de capital	80
Anexo 19.	Determinación de la tasa de descuento	81
Anexo 20.	Estado de situación financiera y estado de resultados	81
Anexo 21.	Punto de equilibrio	82
Anexo 22.	Proyección de los flujos de caja	82
Anexo 23.	Análisis de sensibilidad	82

Capítulo I. Introducción

Uber Perú S.A.C. (en adelante Uber), es una empresa que brinda conectividad entre socios conductores y usuarios a través de un aplicativo móvil para satisfacer las necesidades de transporte de personas. La empresa es de origen americano e inició sus actividades en el Perú desde el año 2014. Su crecimiento ha sido exponencial, al ser la primera empresa que lanzó este tipo de servicio en el Perú y alcanzar el liderazgo rápidamente. Actualmente enfrenta una fuerte competencia.

El objetivo del presente trabajo de investigación es diseñar el planteamiento estratégico para la empresa para el periodo 2019-2021, que asegure su crecimiento sano y sostenible, y que cree valor para los accionistas. El proceso de planeamiento estratégico propuesto se ha estructurado como sigue. En el capítulo II se presenta una breve descripción de la evolución del sector de servicios de transporte por aplicativo; el nacimiento de Uber y su llegada al Perú; la definición del problema que enfrenta, alternativas de solución, y alcances de la investigación. En el capítulo III se presenta el análisis y diagnóstico situacional del entorno de la empresa, el macroentorno utilizando siete perspectivas y el microentorno a través de las cinco fuerzas de Porter, concluyendo con la Matriz de Factores Externos (EFE).

En el capítulo IV se desarrolla el análisis interno de la organización desde distintos enfoques con el fin de obtener un diagnóstico completo para identificar la ventaja competitiva de Uber Perú en el sector, culminando con la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). En el capítulo V se presenta el estudio de mercado realizado por los autores de la presente investigación con encuestas y sondeos, lo que permitió estimar la demanda de los servicios propuestos. En el capítulo VI se desarrolló el planeamiento estratégico de Uber Perú; para ello se definieron la visión, misión, la matriz FODA cruzado y los objetivos estratégicos de la empresa, elaborando matrices como la Interna-Externa, Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Peyea), Estrategia Principal y la Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.

En los capítulos VII al X se construyeron los planes funcionales de la empresa (Operaciones, Marketing, Recursos Humanos y Responsabilidad Social); en cada uno de ellos se mostró el objetivo general, el objetivo del área, acciones, e indicadores para culminar con el presupuesto del área. En el capítulo XI se presenta la evaluación financiera de las inversiones necesarias para realizar las mejoras propuestas en las distintas áreas, los indicadores del Balanced Scorecard (BSC) para la evaluación del desempeño y, finalmente, las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo II. Antecedentes

1. Consideraciones generales

El caso presenta a Uber Technologies Inc. (Harvard, 2011), una compañía que inicia sus operaciones en Estados Unidos y que en pocos años de creación ha logrado expandirse de manera exponencial a nivel global. La propuesta de negocios de Uber fue innovadora: brindar una plataforma que conecte a conductores de vehículos con pasajeros. Su crecimiento siempre estuvo rodeado de polémica debido a diversos cuestionamientos sobre la legitimidad del negocio, tanto de organismos gubernamentales como de los gremios de taxistas tradicionales que vieron en Uber a una competencia desleal.

Uber fue fundada como UberCab (o UberTaxi en inglés) en marzo de 2009 por Garrett Camp y Travis Kalanick. Originalmente el aplicativo para smartphones (en adelante app) permitía a los usuarios solicitar un taxi lujoso (remisse). El servicio se iniciaba en menor tiempo, pero los usuarios pagaban 15 veces más con relación a un taxi común. Debido al incremento de la demanda, Uber lanzó en el 2010, a través de su app UberCab, el servicio UberX con conductores independientes, quienes no necesitaban licencias de taxistas para realizar los servicios. El app UberCab operaba en las ciudades de San Francisco y Los Ángeles, en Estados Unidos.

El negocio de UberCab no requería adquirir vehículos o contratar choferes, consistía en contactar necesidades de transporte del público con los recursos disponibles en la localidad. Los choferes que decidían utilizar el app para conectarse con los usuarios no tenían la obligación de ser profesionales, motivo por el cual los gremios de taxistas profesionales de Estados Unidos consideraban a UberCab como una empresa extremadamente disruptiva que practicaba competencia desleal. La respuesta de Uber fue rápida: pasó de ser UberCab a simplemente Uber, y con ello eliminó la alusión de taxi del nombre de la empresa.

La participación de Uber en el mercado internacional ha crecido exponencialmente desde que inició sus operaciones. Actualmente, opera en más de 750 ciudades en más de 80 países en todo el mundo (Redacción EC 2018). El presente trabajo se enmarca en el Perú, donde Uber ingresó en el año 2014. Actualmente, Uber es la empresa líder del mercado del sector de servicios de transporte por aplicativo. El éxito de esta nueva modalidad en el país radica en que la mayor parte de los taxistas son informales y su servicio se asocia con inseguridad e insalubridad, mientras que los servicios de taxis por aplicativo proyectan mayor seguridad y rapidez.

2. Definición del problema

Desde el ingreso de Uber al mercado peruano, la empresa innovó el servicio de taxis incorporando su propio aplicativo desarrollado para equipos móviles de comunicación (smartphones, tabletas y ordenadores personales) cuya finalidad es solicitar servicios de transporte on line (economía colaborativa¹) a través de dichos equipos. La innovación que introdujo Uber fue posteriormente atacada por distintos competidores que, a través de propuestas similares, fueron ganando participación en el mercado.

El principal problema de Uber es el haber perdido cuota de mercado al enfrentar constantes reclamos de usuarios del app por malos servicios prestados y/o agresiones por parte de los socios conductores, lo que ha debilitado su imagen y cuota en el sector por el ingreso agresivo de nuevos competidores con propuestas de servicios similares. El gran reto de Uber en el Perú es mantenerse como líder e incrementar su participación en el mercado.

3. Alternativas de solución del problema

Existen diferentes maneras en que Uber puede incrementar su participación en el mercado. En opinión de los autores de la presente investigación Uber debe mejorar su propuesta de valor a sus clientes.

Para implementar dichas alternativas de solución se diseñará un plan estratégico para lo cual se analizarán las variables del entorno en que se desenvuelve Uber, así como los factores internos de la organización. Se contrastarán nuestras propuestas con un estudio de mercado. Posteriormente, se procederá a desarrollar las estrategias identificadas que estén enmarcadas en los objetivos estratégicos para los años 2019 al 2021, con la finalidad de desarrollar los planes funcionales necesarios para el cumplimiento de estos.

4. Alcance de la investigación

El presente trabajo de investigación estará enfocado en las operaciones que Uber realiza en su app para taxis en las ciudades donde presta sus servicios. El horizonte que se analizará en el presente plan estratégico es por los próximos tres años (del 2019 al 2021).

¹ Economía colaborativa se define como una interacción entre dos o más sujetos, a través de medios digitalizados o no, que satisface una necesidad, a una o más personas.

Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional

En el presente capítulo se desarrolla el análisis de la empresa usando el análisis Pesteg (macroentorno), para lo cual se identificaron las principales tendencias para determinar las oportunidades y amenazas; además, se presenta el análisis de las fuerzas del sector (microentorno) para determinar la atractividad del negocio.

1. Análisis del macroentorno

El análisis Pesteg utiliza los entornos político, económico, social, tecnológico, ecológico y global, según David (2017), para identificar los probables impactos sobre los clientes (usuarios y socios conductores) y la empresa.

1.1 Entorno político

La tabla 1 muestra las tendencias de cada variable del entorno político.

Tabla 1. Entorno político

Tendencia	Impacto sobre los clientes	Impacto sobre Uber	Clasificación
Implementación de la Ley Marco sobre el Cambio Climático	Usuarios: incremento en el precio del servicio. Socios conductores: incertidumbre por nuevas exigencias derivadas de la ley.	Menores ingresos por disminución de la demanda.	Amenaza (A1)
Proyecto de Ley (pendiente de aprobación en el pleno en segunda votación) que norma a las empresas de servicios de transporte por Internet	Usuario: incremento de en precio del servicio. Socios conductores: incentivos negativos por asociarse a Uber Perú.	Menores ingresos por disminución de los socios conductores.	Amenaza (A2)
Medidas del gobierno municipal para el período 2019-2023	Usuario: indiferente. Socios conductores: mayores costos para operar.	Menores ingresos por adecuación a la ley.	Amenaza (A3)
Inestabilidad política en los poderes del Estado peruano	Usuario: indiferente. Socios conductores: incertidumbre antes cambios de políticas del gobierno.	Desconfianza para incrementar la inversión.	Amenaza (A4)

Fuente: David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

1.2 Entorno económico

La tabla 2 muestra las tendencias de cada variable identificada en el entorno económico.

Tabla 2. Entorno económico

Tendencia	Impacto sobre los clientes	Impacto sobre Uber	Clasificación
Proyección de la inflación cercana al rango de meta del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)	Usuarios: incrementa la capacidad de consumo. Socios conductores: mayor demanda de servicios.	Mayores ingresos por mayor demanda de servicios	Oportunidad (O1)
Incremento del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC)	Usuarios: indiferente. Socios conductores: dificulta la adquisición y/o renovación de vehículos.	Menores ingresos por disminución del número de socios conductores	Amenaza (A5)
Tasas de niveles de empleo y desempleo se mantienen altas	Usuarios: menor capacidad de consumo. Socios conductores: disminuye la cantidad de servicios.	Menores ingresos por disminución de la demanda de servicios	Amenaza (A6)
Devaluación del Sol	Usuarios: desincentivo en el uso del dinero plástico. Socios conductores: indiferente.	Menores ingresos por depreciación del Sol	Amenaza (A7)

Fuente: David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

1.3 Entorno social

La tabla 3 muestra las tendencias de cada variable del entorno social.

Tabla 3. Entorno social

Tendencia	Impacto sobre los clientes	Impacto sobre Uber	Clasificación
Incremento del uso del e-commerce en los niveles socioeconómicos (NSE) A y B	Usuarios: incremento en el consumo de servicios de taxi por aplicativo. Socios conductores: mayor número de servicios.	Mayores ingresos por mayor demanda de servicios	Oportunidad (O2)
Aumento de la delincuencia en Lima y Callao	Usuarios: mayor demanda de servicios que proyecten mayor seguridad. Socios conductores: mayor número de servicios.	Mayores ingresos por mayor demanda de servicios	Oportunidad (O3)
Incremento de los servicios tercerizados por empresas peruanas	Usuarios: mayor demanda de servicios. Socios conductores: mayor número de servicios para empresas.	Mayores ingresos de servicios de transporte empresarial	Oportunidad (O4)
Insatisfacción del transporte público	Usuarios: mayor demanda de transporte privado. Socios conductores: mayor número de servicios.	Mayores ingresos por mayor demanda de servicios	Oportunidad (O5)
Existencia de una economía y empleo informal en el Perú	Usuarios: posibilidad de conseguir servicios a menores precios. Socios conductores: menor demanda de servicios.	Menor número de servicios a través de plataforma Uber Perú	Amenaza (A8)
Incremento de las protestas sociales en Lima	Usuarios: demora para movilizarse. Socios conductores: menor número de servicios.	Menores socios trabajando en “horas punta”	Amenaza (A9)
Incrementos en las cifras de violencia contra la mujer	Usuarios: menor demanda de servicios. Socios conductores: menor demanda de servicios.	Menores ingresos por menor demanda de servicios de mujeres	Amenaza (A10)

Fuente: David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

1.4 Entorno tecnológico

La tabla 4 muestra las tendencias de cada variable del entorno tecnológico.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Tendencia	Impacto sobre los clientes	Impacto sobre Uber	Clasificación
Incremento del uso de plataformas móviles – smartphones	Usuarios: mayor demanda de servicios a través de dispositivos móviles. Socios conductores: mayor cantidad de usuarios.	Mayores ingresos por aumento en el número de clientes	Oportunidad (O6)
Evolución acelerada de la tecnología	Usuarios: mayor demanda de nuevas tecnologías. Socios conductores: mayor cantidad de servicios por estar asociados a empresas globales que desarrollan tecnología.	Mayores oportunidades de funcionalidades/ servicios por las nuevas tecnologías disponibles	Oportunidad (O7)
Constante actualización y creación de nuevas tecnologías en medios de transporte	Usuarios: mayor demanda de vehículos con nueva tecnología. Socios conductores: costos adicionales de conversión / adquisición de nuevas tecnologías.	Mayores ingresos por aumento en el número de clientes.	Oportunidad (O8)
Escasa penetración de la banda ancha móvil	Usuarios: menor utilización de smartphones. Socios conductores: menor número de servicios.	Menores ingresos por menor cobertura de servicios	Amenaza (A11)

Fuente: David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

1.5 Entorno ecológico

La tabla 5 muestra las tendencias de cada variable del entorno ecológico.

Tabla 5. Entorno ecológico

Tendencia	Impacto sobre los clientes	Impacto sobre Uber	Clasificación
Deterioro de la calidad del aire en Lima y Callao por mayor uso de vehículos.	Usuarios: incidencia en la salud de las personas. Mayor utilización de medios de transporte no motorizados. Socios conductores: menor demanda por uso de medios de transporte alternativo.	Disminución de ingresos por menor demanda de servicios.	Amenaza (A12)
Daños al medio ambiente por residuos de equipos móviles	Usuarios y socios conductores: crearles conciencia acerca de que la mala disposición de los residuos de smartphones y baterías contaminan los recursos naturales.	Reputación negativa al ser una empresa relacionada al uso de tecnología (baterías smartphones).	Amenaza (A13)

Fuente: David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

1.6 Entorno global

La tabla 6 muestra las tendencias de cada variable identificada en el entorno global.

Tabla 6. Entorno global

Tendencia	Impacto sobre el cliente	Impacto sobre Uber	Clasificación
Resistencia y conflictos por las plataformas de servicio de transporte.	Usuarios: probabilidad de tarifas elevadas, ante la disminución de oferta de servicios de Uber. Socios conductores: disminución de afiliaciones por mayores requisitos derivados de normas legales.	Menores ingresos por la disminución de la reputación y afectación a la marca de la empresa.	Amenaza (A14)

Fuente: David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

2. Análisis del microentorno

Las operaciones de Uber Perú se desarrollan dentro del concepto de economía compartida.

2.1 Identificación y características del sector

El sector de servicios de transporte por aplicativo se encarga de conectar a los pasajeros con los conductores que proveen servicios a través de websites o aplicativos móviles (The Public Utilities Commission of the State of California 2013). La economía compartida incluye un conjunto de actividades de conectividad diseñadas para entregar valor al cliente y/o consumidor final. Uber es considerada como una compañía de tecnología de intermediación de transporte (Transport Network Company o TNC por sus siglas en inglés).

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para determinar el grado de atractividad del sector se evaluó el impacto de las fuerzas competitivas de este utilizando los criterios establecidos por Michael Porter de acuerdo con el trabajo realizado por Hax y Majluf (2004) (ver anexo 1). El nivel de atracción del negocio propuesto se muestra en la tabla 7.

Tabla 7. Síntesis del atractivo de los factores del sector

Evaluación general	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutro	Atractivo	Muy atractivo	Promedio
Poder de negociación de los proveedores						2,75
Poder de negociación de los clientes						2,75
Amenaza de nuevos competidores						3,14
Amenaza de servicios sustitutos						1,50
Rivalidad entre los competidores existentes						2,91
						2,61

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2018.

El grado de atraktividad promedio del negocio propuesto es 2,61, ligeramente inferior a la media de 3 lo que indica que el grado de atraktividad es bajo debido al bajo poder de negociación de los proveedores y de los clientes, pero sobre todo por la gran cantidad de servicios sustitutos existentes.

2.3 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

El análisis de los factores externos se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores externos clave		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades				
O1	Proyección de la inflación cercana al rango de meta del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP)	0,04	2	0,08
O2	Incremento del uso del e-commerce en los NSE A y B	0,07	3	0,21
O3	Incremento de la delincuencia en Lima y Callao	0,07	3	0,21
O4	Incremento de los servicios tercerizados por empresas peruanas	0,04	1	0,04
O5	Insatisfacción del transporte público	0,06	3	0,18
O6	Incremento del uso de plataformas móviles - smartphones	0,07	4	0,28
O7	Evolución acelerada de la tecnología	0,06	4	0,24
O8	Constante actualización y creación de nuevas tecnologías en medios de transporte	0,03	3	0,09

Fuente: David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) (continúa de la página anterior)

Factores externos clave		Ponde- ración	Califi- cación	Puntua- ción ponde- rada
Amenazas				
A1	Implementación de la Ley Marco sobre el Cambio Climático	0,06	1	0,06
A2	Proyecto de ley que norma empresas de servicios de transporte por Internet	0,06	2	0,12
A3	Medidas del gobierno municipal para el período 2019-2023	0,01	1	0,01
A4	Inestabilidad política en los poderes del Estado Peruano	0,04	1	0,04
A5	Incremento del Impuesto Selectivo al Consumo (ISC)	0,01	1	0,01
A6	Tasas de niveles de empleo y desempleo se mantienen altas	0,04	4	0,16
A7	Devaluación del Sol	0,04	3	0,12
A8	Existencia de una economía y empleo informal en el Perú	0,04	3	0,12
A9	Incremento de las protestas sociales en Lima	0,01	1	0,01
A10	Incremento en las cifras de violencia contra la mujer	0,06	3	0,18
A11	Escasa penetración de la banda ancha móvil	0,06	1	0,06
A12	Deterioro de la calidad del aire de Lima y Callao	0,06	1	0,06
A13	Daños al medio ambiente por residuos de equipos móviles.	0,04	1	0,04
A14	Resistencia y conflictos por las plataformas de transporte compartido en países desarrollados.	0,03	2	0,06
		1,00		2,38

Fuente: David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

Se evaluaron las oportunidades y amenazas del entorno utilizando la Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE), que se muestra en la tabla 8. El resultado de la matriz EFE aplicado en Uber Perú es de 2,38, inferior al valor promedio de 2,5; esto significa que Uber no administra sus valores externos de una forma adecuada. Se han identificado oportunidades que deben ser mejor aprovechadas por Uber Perú como el incremento del uso del comercio por Internet, el incremento de la inseguridad ciudadana debido a la delincuencia en Lima y Callao, y la insatisfacción del transporte público.

De otro lado, debe enfocar su estrategia para minimizar el efecto del incremento del ISC que afecta la adquisición de vehículos nuevos, el deterioro de la calidad del aire en la ciudad de Lima y Callao por mayor uso de automóviles, y/o administrar correctamente el desecho de los equipos móviles, anticipándose a las nuevas normativas que están incluidas en el proyecto de Ley.

3. Conclusiones

Como resultado de la evaluación de los principales factores externos clave se identificaron 8 oportunidades y 14 amenazas relacionadas al negocio de Uber. Al analizar la respuesta de la empresa ante dichos factores se concluye que aún existen mejoras que podrían ser implementadas para aprovechar las oportunidades del sector, así como la utilización de estrategias adecuadas para responder más eficientemente ante las amenazas.

Del análisis y del diagnóstico situacional de los factores externos de Uber se concluye que la atractividad del sector de servicio de transporte por aplicativo es media.

Capítulo IV. Análisis interno de la organización

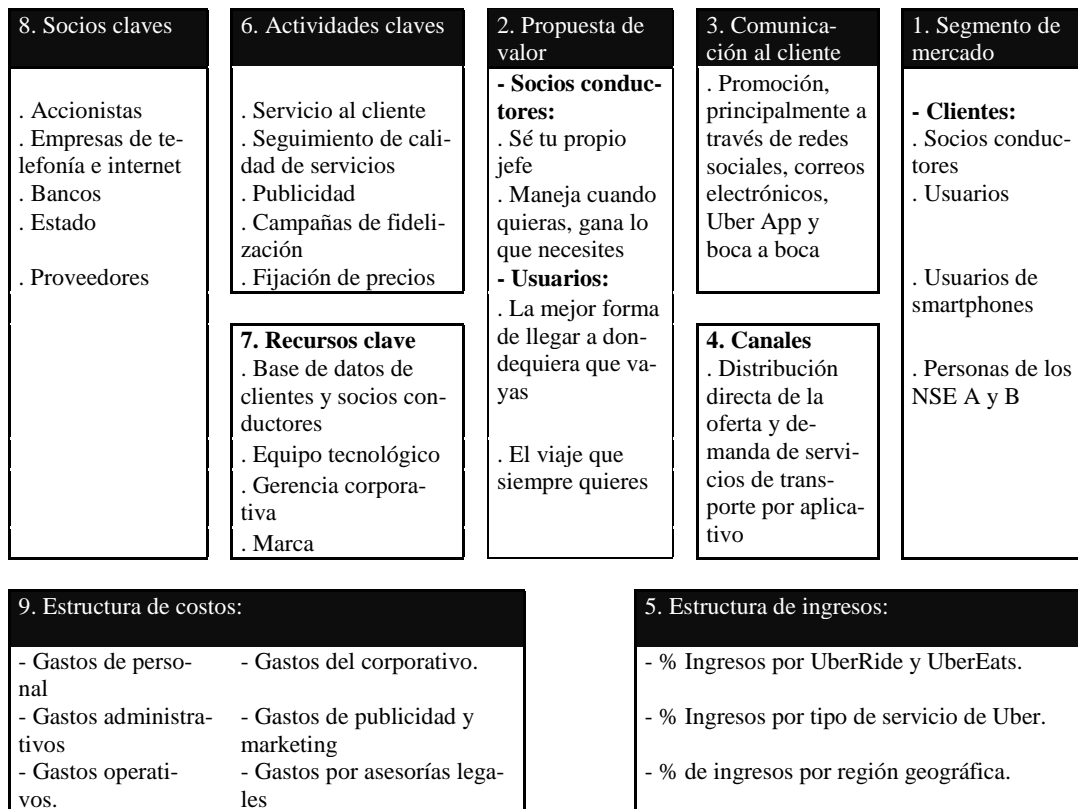
En el presente capítulo se muestra el análisis interno de Uber. Se analizarán los factores internos para identificar sus principales características e identificar su ventaja competitiva.

1. Diagnóstico interno inicial de la empresa

1.1 El modelo de negocio

Se realizó el diagnóstico interno inicial del modelo de negocio de Uber utilizando la herramienta Canvas, propuesta por Osterwalder y Pigneur (2011), la cual identifica la propuesta de valor de Uber, el mercado al que se dirige, los recursos que maneja, y su estructura financiera, cuyo resultado se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1. Modelo Canvas



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.
Elaboración: Propia, 2018.

1.2. Cadena de valor

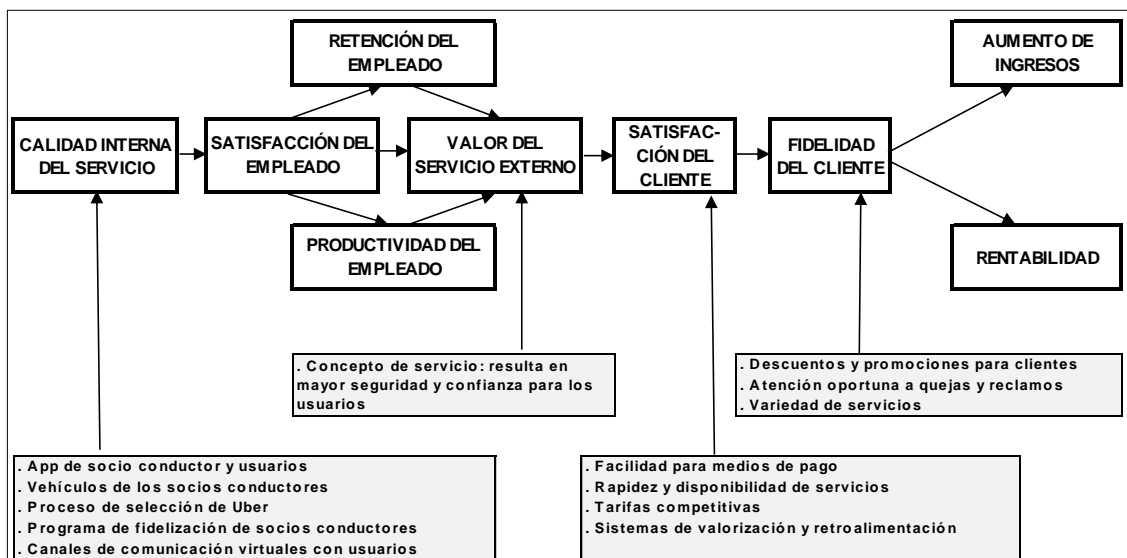
La cadena de valor es una herramienta válida para diseñar y analizar los procesos de la compañía y la forma cómo estos generan valor. Entre los modelos existentes se destaca el de Porter (1985); sin embargo, otros autores han planteado aportes adicionales para las empresas enfocadas en el rubro del servicio. La cadena de valor, de acuerdo con la propuesta diseñada por Heskett *et al.* (2008) está diseñada para empresas de servicios. Esta herramienta resalta como actividades clave la calidad de los servicios y la orientación al cumplimiento de los deseos de los clientes.

En el caso de Uber, la interacción con los usuarios se da a través de los socios conductores (representan sus valores y principios), estos han sido incluidos parte importante de la cadena de valor, porque representan la imagen visible de Uber ante el consumidor.

Con el análisis de la cadena de valor se ha identificado que el éxito de la propuesta de servicios de Uber se basa en la retención del cliente a través del servicio ofrecido por los socios conductores, a los cuales Uber les provee las herramientas necesarias para el óptimo desempeño de sus servicios originando un aumento de los ingresos y la rentabilidad de Uber.

A continuación, se presenta la cadena de valor en el gráfico 2.

Gráfico 2. Cadena de Valor



Fuente: Heskett *et al.*, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

1.3 Ventaja competitiva

Las ventajas competitivas de Uber sostenibles en el tiempo son su capacidad de innovación, su marca y su networking de la plataforma. Uber continúa evolucionando su plataforma presentando a los usuarios nuevas funcionalidades en su app; además, se ha posicionado como la marca líder en el mercado a nivel local al ser la pionera en brindar este tipo de servicios. El grado de amplitud de su networking es lo suficientemente grande para permitirle a su red (socios conductores y usuarios) conectarse en cuestión de segundos, disminuyendo los costos de transacción: de oportunidad de recursos ociosos y de espera de los usuarios solicitantes.

2. Análisis interno de la empresa (Amofhit)

El análisis interno está basado en el ciclo operativo de la organización propuesto por D'Alessio (2013), que involucra las áreas funcionales: Administración y gerencia (A); Marketing y ventas e investigación de mercado (M); Operaciones y logística e infraestructura (O); Finanzas y contabilidad (F); Recursos humanos y cultura (H); Sistemas de información y comunicaciones (I); y Tecnología e investigación y desarrollo (T).

2.1 Administración y gerencia

Uber utiliza la experiencia ganada por su corporativo en otros mercados a través de diversos lanzamientos, validación y evolución de distintos productos y servicios.

2.2 Marketing

La segmentación del mercado de Uber se dirige a usuarios que requieren un transporte efectivo a un precio adecuado, al lograr que los usuarios perciban el valor positivo de los servicios que reciben. Uber se encuentra constantemente innovando su app, con el objetivo de mantener la fidelización de sus clientes y mejorar su servicio, y su posicionamiento corresponde al líder del mercado.

Uber cuenta con numerosos clientes, ninguno de ellos ocupa un lugar preponderante. La cadena de distribución de servicios (cadena de ventas) se da entre todas las personas conectadas a su red, constituida por socios conductores que se benefician de la amplia difusión de su networking a cambio de una comisión. La comisión es variable y se aplica de acuerdo a la categoría de cada socio conductor y se muestran en la tabla 9.

Tabla 9. Categorías de socio conductor Uber

Categoría	Calificación requerida	Beneficio sobre la comisión
Diamante	4,9 estrellas	Disminución de 8% (17%)
Oro	4,85 estrellas	Disminución de 5% (20%)
Plata	4,75 estrellas	Disminución de 3% (22%)
Ninguno	Menos de 4,75	Ninguna disminución (25%)

Fuente: Uber, s.f.a.

Elaboración: Propia, 2018.

Los precios de Uber son establecidos a través de una tarifa dinámica, determinada a través de un algoritmo que calcula un multiplicador de la tarifa habitual cada vez que la demanda de viajes supera la oferta de vehículos disponibles, esto con el objetivo que un mayor número de socios conductores presten el servicio. Una vez que la oferta y demanda se igualan, las tarifas vuelven a la normalidad; esto quiere decir que los precios suben o bajan dependiendo de cuántos vehículos estén disponibles para prestar los servicios en un momento determinado (Uber Blog 2016).

Cuando Uber inició operaciones en el mercado, se lanzó con promociones dirigidas a captar mercado. El anexo 2 muestra los beneficios de las diferentes categorías de Uber. Además, realiza campañas y su publicidad primaria y secundaria se realiza a través de las redes sociales, radio, televisión y vallas. El principal mensaje que Uber resalta es la confianza para usuarios al contactarse con socios conductores con buen historial conocido, y confianza para que los socios conductores reciban usuarios en sus unidades.

2.3 Operaciones y logística e infraestructura

La gestión de operaciones y logística de Uber conecta las necesidades de los clientes a través del networking de su plataforma. La empresa no gestiona los recursos asociados con el servicio de transporte, son los socios conductores quienes manejan sus propios horarios y administran sus recursos ofrecidos para el servicio (unidades de transporte) de la manera que mejor funcione para ellos. El resultado es que millones de personas se auto organizan de forma tal que la oferta de servicios satisface la demanda de una manera muy eficiente.

El proceso del servicio comienza mediante la solicitud de viaje por parte de los usuarios a través del app; posteriormente, los conductores disponibles ubicados cerca del usuario reciben una alerta de la solicitud. Uno de los conductores acepta el viaje. En la pantalla del app se muestra un mapa

con la ubicación actual del usuario (a través del GPS del smartphone), los servicios disponibles, la tarifa estimada final y la hora de llegada al destino. Durante el viaje el usuario puede acceder a diferentes opciones en tiempo real. Una vez que se arriba al lugar de destino, el usuario paga en efectivo o se debita automáticamente de su tarjeta de crédito o débito que registró en el app antes del servicio realizado. Uber envía la confirmación de pago por correo electrónico. Finalmente, el app solicita al usuario y al conductor que califiquen el viaje.

El sistema de navegación (GPS) que tiene la plataforma se basa en información de diferentes tecnologías. El app de los socios conductores incluye un sistema de mapa de calor que reporta los lugares donde se concentran los potenciales usuarios del app de Uber. Este sistema muestra colores de diferente intensidad para indicar si la demanda en la zona es baja, alta o con tarifa dinámica para que los socios conductores se dirijan a las zonas más concurridas.

Uber realiza sus operaciones en las ciudades de Lima, Arequipa, Cusco, Piura y Chiclayo, y sus oficinas están estratégicamente ubicadas para desarrollar las operaciones de la empresa y brindar apoyo a los socios conductores. El control de calidad se registra en el app a través de calificaciones entre usuarios y socios conductores al finalizar cada servicio de transporte. El sistema de valoración doble permite que los clientes se valoren recíprocamente y de esta manera asegura una experiencia de alta calidad del servicio. La valorización de cada experiencia de viaje es de 1 a 5 estrellas con la opción de incluir los detalles del viaje a partir de una lista de problemas comunes. Los usuarios disponen de siete días para hacer la valoración a través del app y de 30 días para a través de la dirección web de la empresa (Uber Ayuda s.f.). Tras una serie de avisos, Uber desactiva las cuentas de los clientes que reciban constantemente valoraciones deficientes.

2.4 Finanzas y contabilidad

Uber no cotiza en Bolsa; por lo tanto, su información financiera no es pública y solo se cuenta con la información que se filtra en los medios. Sin embargo, su CEO ha declarado las intenciones de Uber de volverse una empresa mundial en el 2019 (Blog Business Insider 2018).

2.5 Recursos humanos y cultura

La administración de Uber fomenta un alta moral y una cultura inclusiva para que todas las personas desarrollen su máximo potencial. Un punto fundamental dentro de su estrategia general es la diversidad y la inclusión cuya meta es “ser el lugar de trabajo más inclusivo del mundo”. Una de sus fortalezas es poseer normas culturales institucionales (Beamonte 2017) para promover la práctica de buena conducta con valores (Uber s.f.b). En el presente trabajo no se considera a los socios conductores como personal de Uber sino como clientes, los que a su vez son socios estratégicos en el proceso de atención a los usuarios.

2.6 Sistemas de información y comunicaciones

El área de Tecnología se encarga del desarrollo de mejoras y soporte de su plataforma tecnológica en el mundo, haciendo uso de una gran variedad de sistemas de información para el correcto funcionamiento de Uber (Uber Open Source s.f.).

2.7 Tecnología de investigación y desarrollo

Las áreas de tecnología y de investigación y desarrollo son manejadas a nivel global. En el Perú, Uber se beneficia con los desarrollos realizados por Uber Everything, área dedicada al desarrollo de nuevos servicios.

3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz se construye identificando los factores determinantes de las fortalezas y debilidades. Los pesos asignados están en función a la importancia relativa del desarrollo del sector de servicios de transporte por aplicativo. Los pesos van de 0,0 (factores poco importantes) a 1,0 (factores más importantes). El análisis de los factores internos se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

F	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Ponderación
F01	Uber tiene el apoyo de un equipo multidisciplinario a nivel internacional.	0,04	4	0,16
F02	Uber cuenta con un programa de fidelización para sus clientes.	0,04	4	0,16
F03	Uber es la empresa líder del mercado peruano que innova constantemente y ha posicionado su nombre como sinónimo de transporte.	0,06	4	0,24
F04	Desde la perspectiva del socio conductor, la tarifa dinámica de Uber brinda la posibilidad de mayor ingreso en horas puntas.	0,06	4	0,24
F05	Uber tiene un área especializada en el desarrollo de nuevos servicios a nivel internacional.	0,06	3	0,18
F06	El área de tecnología de Uber ha creado su propio sistema de navegación, que personaliza de acuerdo a sus necesidades.	0,04	4	0,16
F07	El tamaño del networking de Uber es el mayor del mercado peruano.	0,06	4	0,24
F08	El app de Uber cuenta con herramientas que permiten a los clientes disfrutar de servicios más eficientes.	0,04	3	0,12
F09	El proceso de atención al cliente de Uber se aplica a toda su network.	0,06	3	0,18
F10	Uber opera en las principales ciudades del Perú.	0,01	3	0,03
F11	Uber se enfoca en la creación y desarrollo de nuevas líneas de negocio.	0,06	3	0,18
F12	Las normas culturales institucionales de Uber promueven a sus trabajadores crear comunidades para fomentar y mejorar la cultura en el mundo.	0,03	4	0,12
F13	Uber cuenta con una gama de servicios usados en otras partes del mundo, que podrían replicarse en el Perú a un bajo costo.	0,04	3	0,12
D Debilidades				
D01	Uber segmenta con muy pocas variables psicográficas.	0,04	2	0,08
D02	Uber no difunde eficientemente las promociones que lanza al mercado.	0,04	1	0,04
D03	El app de Uber no brinda todas las funcionalidades que los socios conductores desean.	0,03	2	0,06
D04	No todos los socios conductores prestan un alto estándar de calidad esperado por los usuarios de Uber.	0,06	1	0,06
D05	Existen atributos de los servicios de Uber que no están siendo correctamente difundidos.	0,04	1	0,04
D06	Los servicios de Uber son imitados por la competencia.	0,04	1	0,04
D07	Existen antecedentes que el sistema de seguridad de información de Uber falló.	0,03	2	0,06
D08	Desde la perspectiva del usuario, la tarifa dinámica de Uber es más cara que otras alternativas.	0,06	2	0,12
D09	No se visibiliza las acciones o respuestas de Uber ante reclamos en redes sociales.	0,06	2	0,12
		1,00		2,75

Fuente: David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

La matriz EFI presenta 13 fortalezas y 9 debilidades. De acuerdo con David (2017), los valores inferiores a 2,5 son un indicativo de que las organizaciones son débiles internamente; de otro lado, si los valores son superiores, entonces tienen una posición interna fuerte. El valor obtenido de la ponderación es de 2,75, resultado que supone que la empresa está aprovechando sus fortalezas y manejando sus debilidades. Sin embargo, debe enfocarse en superar algunas deficiencias para lograr administrar eficientemente sus capacidades.

Se concluye que las principales fortalezas de Uber son su posición de liderazgo en el mercado peruano, su tarifa dinámica implementada en su app desarrollada a través del manejo de tecnología de punta y su networking, considerada como la más grande del mercado peruano.

Como debilidades, se identifica que la empresa no ha logrado desarrollar un producto inimitable; es decir, su competencia ha desarrollado servicios similares, forzando a que Uber innove permanentemente su servicio. Otra debilidad que se identificó es la escasa comunicación a sus clientes con respecto a sus atributos y promociones.

4. Análisis VRIO

En la tabla 11 se detallan los procesos, talentos, recursos, fortalezas y las capacidades con los que cuenta Uber, basados en las características que se presentan en la cadena de valor y la matriz EFI con el fin de identificar aquellos que generen ventajas competitivas.

Tabla 11. Análisis VRIO

Recursos Internos	V	R	I	O	Evaluación
Procesos					
Reclutamiento de socios conductores	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Procesos de capacitación	No	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Atención al cliente	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Talento					
Gerentes de Uber Perú	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva temporal
Capacidad de innovación	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Habilidad de los conductores	No	No	No	No	Desventaja competitiva
Capacidad de administración	No	No	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Recursos					
Sistema de navegación	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Sistema de mapa de calor	Si	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
Marca	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Masa crítica de usuarios y socios conductores de la plataforma (networking)	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Barney y Hesterly, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

De acuerdo con el resultado del análisis de recursos y capacidades elaborado para Uber se determina que las ventajas competitivas sostenibles son su capacidad de innovación, networking de la plataforma y la marca que le permiten diferenciarse de sus competidores.

5. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz del Perfil Competitivo permite identificar a los principales competidores de Uber y analizar sus fortalezas y debilidades, según la posición estratégica de la empresa. Sus principales competidores son Taxi Beat, Easy Taxi, Cabify y Taxi Satelital.

Para el desarrollo de la matriz MPC se han contemplado factores claves para el éxito empresarial en el sector de servicio de transporte por aplicativo que se muestran en la tabla 12. El resultado muestra que, si bien Uber Perú se mantiene como líder en el sector, su posición no es holgada respecto a su competencia, que está realizando acciones para disminuir la brecha.

Los factores del éxito son principalmente la seguridad como calidad del servicio prestado, el precio dentro de comercialización y ventas, y la disponibilidad de los servicios dentro de la atención al cliente.

Tabla 12. Matriz de Perfil Competitivo

Factor de éxito clave	Ponderación	Uber		Easy Taxi		Taxi Beat		Cabify		Taxi Satelital		
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	
Experiencia gerencial			0,17		0,17		0,17		0,17		0,17	
Experiencia gerencial	0,06	3	0,17	3	0,17	3	0,17	3	0,17	3	0,17	
Gestión de recursos humanos			0,44		0,44		0,43		0,49		0,47	
Comisión por el servicio	Comisión por el servicio	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06	2	0,06	3,5	0,11
	Información clara	0,02	3	0,06	3	0,06	4	0,08	4	0,08	4	0,08
	Continuidad de servicios	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2,5	0,08
	Seguridad	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12	3,5	0,11
	Soporte a asociados	0,04	3	0,11	3	0,11	3	0,11	4	0,14	3	0,11
Tecnología			0,47		0,35		0,35		0,35		0,35	
Vanguardia tecnológica	0,12	4	0,47	3	0,35	3	0,35	3	0,35	3	0,35	
Servicio al Cliente			0,57		0,47		0,51		0,47		0,40	
Información clara	Información clara	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
	Innovación de servicios	0,03	4	0,12	3	0,09	2	0,06	3	0,09	2	0,06
	Disponibilidad de servicios	0,08	4	0,30	3	0,23	4	0,30	3	0,23	2,5	0,19
Calidad del Servicio			0,50		0,66		0,57		0,78		0,78	
Seguridad	Seguridad	0,11	3	0,34	3	0,34	3	0,34	4	0,46	4	0,46
	Confort	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16
	Tipo de auto	0,04	2	0,08	4	0,16	2,75	0,11	4	0,16	4	0,16
Comercialización y ventas			0,57		0,63		0,49	4	0,61		0,48	
Publicidad	Publicidad	0,05	4	0,18	4	0,18	3	0,14	4	0,18	2	0,09
	Cuota de mercado	0,03	4	0,14	3	0,10	3	0,10	3	0,10	2,5	0,09
	Alianzas estratégicas	0,05	1	0,05	3	0,14	1	0,05	4	0,18	1	0,05
	Competitividad de precios	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3,75	0,26
Campañas de fidelización			0,47		0,41		0,47		0,27		0,27	
Cientes	0,08	3	0,23	3	0,23	3	0,23	2	0,15	2	0,15	
Asociados	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24	2	0,12	2	0,12	
		1,00		3,19		3,13		2,99		3,14		2,92

Máximo **3,19** Uber
Mínimo **2,92** Taxi Satelital

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

5. Conclusiones

Se concluye que Uber está aprovechando sus 13 fortalezas y manejando sus 9 debilidades de una manera eficiente, debiendo enfocarse en administrar eficientemente sus capacidades. Del análisis y del diagnóstico situacional de los factores internos se concluye que Uber cuenta con tres ventajas competitivas sostenibles: la capacidad de innovación, la marca, y el networking, por las que deberá implementar estrategias defensivas en el mediano plazo para mantenerlas, debido a que las características de sus servicios son rápidamente imitadas por la competencia.

Capítulo V. Estudio de mercado

El presente capítulo muestra los resultados de la investigación de mercado realizada a los clientes de Uber; socios conductores y usuarios, para conocer sus preferencias, hábitos, opiniones y actitud hacia el servicio de taxis por aplicativo e identificar las características de la oferta y la demanda en Lima. Se utilizarán herramientas cuantitativas y cualitativas para obtener información que permita identificar el mercado meta y estimar la demanda.

1. Objetivos específicos del estudio de mercado

- Conocer el perfil de los clientes potenciales.
- Determinar los atributos más valorados por los clientes en el servicio de transporte por taxi de aplicativo.
- Conocer qué servicios son de la preferencia de los usuarios para el transporte de personas.
- Conocer las oportunidades de mejora para los servicios.
- Conocer los canales de comunicación preferidos por los usuarios para recibir información.
- Conocer la opinión de los socios conductores en relación a las propuestas de servicios, así como determinar el precio mínimo y máximo del servicio.

2. Metodología

Para la presente investigación se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias.

2.1 Metodología de la investigación primaria

De acuerdo con Malhotra (2008), la investigación exploratoria permite descubrir ideas y conocimientos, así como comprender el problema. Una investigación concluyente permite probar una hipótesis, describir al mercado u obtener evidencia sobre las relaciones causa-efecto del problema. Para obtener información primaria se utilizó la investigación exploratoria y concluyente, dependiendo del tipo de cliente al que se enfoca la investigación.

2.1.1 Metodología de la investigación primaria para usuarios

Se desarrolló una investigación concluyente de tipo descriptiva, electrónica, para lo cual se utilizó un cuestionario de opinión (encuestas) como instrumento de recolección de información primaria.

Este cuestionario consta de 20 preguntas, algunas son cerradas, otras de opción múltiple, y otras son dicotómicas (ver anexo 3).

2.1.2 Metodología de la investigación primaria para socios conductores

Se desarrolló una investigación exploratoria de tipo cualitativa directa, utilizándose una sesión de grupo como instrumento de recolección de información primaria con el objetivo de interpretar los resultados cualitativos de la encuesta de opinión. A fin de moderar la sesión de grupo se definieron 16 consultas que se muestran en el anexo 4.

2.2 Metodología de la investigación secundaria

Según Malhotra (2008), la investigación secundaria debe realizarse de una manera crítica para identificar las posibles fuentes de sesgo, el grado de confiabilidad y la validez de los datos. Para la actual investigación secundaria se utilizó información proporcionada por empresas y medios de comunicación confiables, tomando como base principalmente a las encuestas de opinión realizadas para que la información obtenida se pueda generalizar al problema en cuestión.

3. Diseño y tamaño de la muestra

El universo de nuestra muestra de usuarios son los adultos que hacen uso de los servicios de transporte por aplicativo. El universo de los socios conductores son los asociados a Uber con calificación Oro y Diamante.

3.1 Muestra de la investigación exploratoria

Para la investigación de tipo exploratoria se determinó una muestra de 12 socios conductores de Uber con categoría Oro y Diamante. Según Sampieri *et al.* (2010) lo ideal es trabajar con 3 a 12 personas para que el grupo de enfoque sea efectivo, con un moderador, investigador o analista encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión.

3.2 Muestra de la investigación concluyente

Para la investigación de tipo concluyente se determinó una muestra representativa dentro de la población utilizando la fórmula de poblaciones infinitas que se muestra en la tabla 13. Para ello, se diseñó un cuestionario conformado mayormente por preguntas cerradas (estructuradas) que

ofrecen respuestas de tipo cuantitativo. Para el desarrollo del cuestionario de opinión se utilizó como técnica de muestreo el sondeo de mercado a través de las principales redes sociales.

Tabla 13. Fórmula para la determinación del tamaño de la muestra

$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2}$	n: Tamaño de la muestra
	p: Probabilidad a favor = 50%
	e: Error muestral = ±5%
	Z: 1,96 para un nivel de confianza del 95%
	q: Probabilidad en contra = (1 - p) = 50%

Fuente: Sampieri *et al.*, 2010.
Elaboración: Propia, 2018.

Al aplicar la fórmula se obtiene que el tamaño de muestra requerida será de 384 encuestados.

4. Resultados de la investigación

4.1 Resultados de la investigación exploratoria cualitativa

En la investigación secundaria se utilizaron las siguientes fuentes de información: perfiles de IP-SOS; informes de Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión; y análisis periodísticos. Los principales resultados de la investigación exploratoria cualitativa se muestran en la tabla 14.

Tabla 14. Resultados de la investigación exploratoria cualitativa

Estudios de Ipsos 2017
<p>Según el análisis de mundo digital de Ipsos: “Publicidad y Medios digitales” (Ipsos 2017a):</p> <ul style="list-style-type: none"> - 9.350.000 peruanos son usuarios digitales y utilizan la Internet al menos una vez a la semana. - La publicidad a través de la televisión sigue generando mayor recordación publicitaria; sin embargo, las redes sociales y el YouTube están cobrando mayor relevancia. - El 45% de usuarios digitales ha realizado una compra en los últimos seis meses. <p>Según el perfil de Ipsos: “Perfil del smartphonero” (Ipsos 2017b):</p> <ul style="list-style-type: none"> - 7,4 millones de personas usan smartphones en el Perú, lo que representa el 23% de la población peruana. 30% del Perú urbano y 40% de personas entre 12 y 70 años en el Perú urbano. - El 81% utiliza smartphones para navegar por las redes sociales y la comunicación básica. - El 33% utiliza smartphones para hacer compras. - El promedio de utilización de smartphones es siete horas por día.
Evolución del mercado de smartphone y smart TV en el Perú (octubre 2017)
<p>De acuerdo con el estudio de tenencia de artefactos y servicios de telecomunicaciones realizado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (CPI 2017) se concluye que la tenencia de smartphones ha crecido exponencialmente entre los años 2015 y 2017 en 148% (24,8% en el 2015, 38,6% en el 2016 y 61,5% en el 2017).</p> <p>El mayor crecimiento se dio en los NSE D y E en 253%, pasando de 12,9% a 45,6%; el NSE C en 140% pasando de 30,8% a 74,1%, y los NSE A y B en 61% pasando de 51,3% a 82,6%. Esto debido, principalmente, al abaratamiento de los equipos y al ingreso de nuevas empresas de telefonía al mercado peruano.</p>

Fuente: Ipsos 2017a, 2017b; CPI, 2017; Redacción Gestión, 2018.
Elaboración: Propia, 2018.

Tabla 14. Resultados de la investigación exploratoria cualitativa (continúa de la página anterior)

Análisis periodísticos
<p>De acuerdo un sondeo realizado en la ciudad de Lima publicado en un artículo del diario Gestión (Redacción Gestión 2018) se obtuvo la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 21% de los limeños utiliza un taxi por aplicativo. - 19% y 32% de los consultados señalan que usan el aplicativo entre 3 y 5 veces por semana. - 38% respondió que los filtros de seguridad son muy importantes. - 52% de los pasajeros elige un taxi a través del aplicativo, principalmente por motivos de seguridad; 30% lo escoge por el precio; solo el 9% lo escoge por su comodidad y 5% por la forma de pago disponible. - 61% de los encuestados se siente seguro al visualizar los datos del conductor, un 25% se siente seguro al poder ver el recorrido completamente y un 10% por su sistema de calificación que les permite valorar el viaje una vez finalizado.

Fuente: Ipsos 2017a, 2017b; CPI, 2017; Redacción Gestión, 2018.

Elaboración: Propia, 2018.

4.2. Resultados de la investigación concluyente (encuesta)

Los principales resultados obtenidos mediante los 384 cuestionarios de opinión se muestran a continuación:

- Los usuarios actuales y potenciales de taxis por aplicativo son mayoritariamente mujeres (60,42% de los encuestados).
- Los principales medios de transporte (utilizados para ir al trabajo o a estudiar) son el vehículo propio (39,58%), transporte público (28,33%), y los taxis por aplicativo (18,33%).
- El 52,8% de los encuestados usan los servicios del aplicativo una vez por semana, 27,50% dos o tres veces por semanas, y 15,42% más de tres veces por semana.
- El 36,67% considera a Uber como su transporte por aplicativo preferida; 35,42% considera a Beat; 12,50% considera a Easy Taxi; 7,92% considera a Taxi Satelital y 7,50% considera a Cabify.
- Los atributos que más valoran del transporte por aplicativo son: 52,08% rapidez de recojo; 48,75% la seguridad que perciben en el servicio y 48,33% la tarifa económica.
- Los usuarios de Uber utilizan el aplicativo principalmente por rapidez de recojo (49%), la tarifa económica (42%), y la calidad y seguridad que perciben en el servicio (35%). En el caso de Beat los encuestados manifestaron que prefieren el aplicativo por su tarifa económica (69%) por la rapidez en el recojo (53%) y por la seguridad que perciben en el servicio (49%).
- El 66,84% de usuarios prefiere realizar el pago de sus servicios de taxi en efectivo. Solo el 38,86% prefiere las tarjetas de débito o crédito, el resto de los usuarios no le gusta usar su tarjeta para este tipo de transacciones.

- Los nuevos servicios propuestos con mayor aceptación entre los encuestados son: TaxiMonitoreo (cámara de vigilancia) (82,35%), TaxiMujer (choferes mujeres) (81,09%), TaxiVerde (auto ecológico) (79,15%), TaxiViaje (programa viajes grupales) (72,03%), y TaxiAssist (con asistencia personal) (71,24%). TaxiMonitoreo sería usado con una frecuencia semanal.
- Los usuarios de los nuevos servicios estarían dispuestos a pagar un adicional de S/ 1 a S/ 5 sobre la tarifa regular. Los usuarios preferirían pagar un monto fijo adicional.
- El 70% de los encuestados usaría una tarjeta prepago recargable de Uber con un programa de fidelización. El 15,83% se muestra indiferente a dicha alternativa y un 14,17% no la usaría.

4.3. Resultados de la investigación cualitativa (grupos de enfoque o focus group)

Los principales resultados de la sesión con el grupo de opinión fueron los siguientes:

- La mayor parte de los socios conductores de Uber no poseen licencia formal de taxista.
- El aplicativo preferido por los socios conductores es Beat y en segundo lugar Uber, debido principalmente a que Beat les brinda una sensación de mayor seguridad al mostrarles el destino del usuario.
- Los socios conductores conocen los requisitos que se necesitan para subir de categoría y los beneficios de una categoría mayor.
- El aplicativo ideal debería incluir los siguientes atributos:
 - Permitir conocer el lugar de destino antes de la aceptación del servicio.
 - Contar con mayor rapidez para asignar los servicios.
 - Porcentaje de comisiones bajo.
 - Seguridad en el viaje.
 - Brindar capacitaciones presenciales.
- Número promedio de servicios realizados en una jornada (8 horas) es de 12 servicios por conductor. Eso equivale a 4.380 servicios al año.
- Los fines de semana existe una demanda de 30% del total de servicios semanales, siendo los sábados aproximadamente el doble de servicios que los domingos. El resto de la semana los servicios se distribuyen uniformemente.
- Los socios conductores trabajan en tres jornadas: mañana, tarde y noche. En la mañana se realizan el 35% de los servicios, 45% en la tarde-noche, y 20% en la noche-madrugada.
- Existen otros atributos que también son valorados:
 - Capacitaciones presenciales.
 - Beneficios y programas de fidelización.

- Seguridad en el cobro de los servicios.
- Las principales oportunidades de mejora para Uber están relacionadas con el proceso de reclutamiento, incremento de las oportunidades de pago (más de una vez a la semana), mejora en la seguridad relacionada a robos, entre otros.
- Estarían dispuestos a tener una cámara que transmita su viaje con Uber a una central de vigilancia, para mejorar su propia seguridad y la del pasajero ante cualquier reclamo.
- Consideran que los S/ 200 de inversión es un precio accesible, y que podría pagarse en seis cuotas mensuales sin intereses. Sin embargo, les gustaría que Uber asuma como mínimo cualquier cargo mensual adicional por el servicio de Wifi.
- En relación con el programa de fidelización de Uber, los socios conductores concuerdan que sus principales incentivos serían:
 - Reducción de la comisión cobrada por Uber.
 - Brindar vales de combustible.
 - Descuentos en mantenimientos de vehículos.
 - Copago en el costo del seguro a todo riesgo.
- Otras actitudes que también causan cierta molestia son que los usuarios no paguen el servicio con monto exacto; cuando los usuarios se desplazan más allá del lugar indicado sin un pago adicional; cuando algunos usuarios tienen actitudes sospechosas durante el viaje, y cuando les exigen mayor rapidez en vez de seguridad.

5. Selección de mercado

Con base en los resultados obtenidos en la investigación de mercado se seleccionó al mercado potencial, disponible, objetivo y meta. El resultado fue un mercado meta aproximado de 400.000 usuarios (ver tabla 15).

Tabla 15. Determinación del mercado meta

Tipo de mercado	Mercado	Cantidad
Mercado potencial	Peruanos digitales, definidos de acuerdo con el estudio de Ipsos “Publicidad y medios digitales” (Ipsos 2017a).	9,3 millones personas
Mercado disponible	Peruanos smartphoneros definidos de acuerdo con el estudio de Ipsos “Perfil del smartphonero” (Ipsos 2017b).	7,4 millones de personas
Mercado objetivo	Peruanos smartphoneros que realizan compras por Internet de acuerdo con el estudio de Ipsos “Perfil del smartphonero” (Ipsos 2017b)	2,4 millones de personas
Mercado meta	Personas dispuestas a utilizar el servicio de un taxi con cámara del total de los usuarios de taxis por aplicativo. Los usuarios de un taxi con cámara se estiman en 82,35% de acuerdo con la encuesta de opinión. Los usuarios de transportes por aplicativo representan el 21% del total de aquellos smartphoneros que realizan sus compras a través de Internet de acuerdo con el sondeo publicado en el diario Gestión (Redacción Gestión 2018).	Aproximadamente 400.000 personas

Fuente: Ipsos 2017a, 2017b; Redacción Gestión, 2018.

Elaboración: Propia, 2018.

6. Estimación de la demanda

Utilizando los datos recogidos de la investigación de mercado y utilizando supuestos, se estima la proyección de la demanda para los años 2019-2021. Los principales supuestos utilizados son:

- **Participación del mercado.** Se estima que el primer año se obtendrá el 10% del mercado meta.
- **Cantidad de servicios.** En base a la investigación concluyente se estima un total de 52 servicios por usuario al año.
- **Tasa de crecimiento de ventas.** Se estima que la tasa de crecimiento será de 10% anual.
- **Porcentaje de comisión de Uber.** El porcentaje de la participación de Uber Perú en las distintas categorías de socios conductores se mantendrá constante respecto al 2018. Se estima que el nuevo servicio tendrá la siguiente proporción de socios conductores: 40% de la categoría Diamante, 40% de la categoría Oro, y 20% de la categoría Plata.
- **Precio adicional por el nuevo servicio.** En base a la investigación concluyente se estima que el precio adicional es S/ 4,00.

Tabla 16. Proyección de demanda e ingresos

	2019	2020	2021
Demanda proyectada (número de servicios)	2.196.012	2.525.414	2.904.226
Ingresos por comisión (S/)	1.686.537	1.917.294	2.181.887

Fuente: Elaboración propia, 2018.

7. Conclusiones

Teniendo como base al análisis de la situación actual del sector de servicios de transporte por aplicativo y de sus principales problemáticas, se identifican propuestas de servicios que fueron puestas a consideración de los usuarios. Se identifica que los usuarios muestran una actitud muy favorable hacia la creación de un nuevo servicio de taxi que incluya una cámara que permita monitorear cada viaje (en adelante, el servicio propuesto).

Se obtuvo información detallada sobre las características esperadas del servicio propuesto por los usuarios, así como de su predisposición a utilizar una tarjeta prepago recargable de Uber, la cual estaría asociada a un programa de fidelización. Por otro lado, se consultó a los socios conductores de Uber sobre la aplicabilidad de esta alternativa y se obtuvo información sobre su grado de interés y participación en el servicio propuesto. Finalmente, se recopiló información sobre mejoras de los procesos internos de Uber; por ejemplo, en conocer anticipadamente el destino del servicio, mejorar el proceso de respuesta a reclamos, incrementar la liquidación y frecuencia de pagos semanales a los socios conductores, entre otros.

Finalmente, se ha podido identificar al mercado meta del servicio propuesto, el cual está constituido por peruanos smartphoneros que realizan compras a través de Internet, y que utilizarían los servicios de un taxi con cámara, mercado que se estima tendría un aproximado de 400.000 usuarios. A este mercado meta se orientarán todas las propuestas identificadas en la presente investigación, cuya implementación se priorizará y detallará en los planes funcionales desarrollados en los capítulos correspondientes.

Capítulo VI. Planeamiento estratégico

En el presente capítulo se aplican las herramientas necesarias para identificar las posibles estrategias que Uber deberá implementar como respuesta a la problemática actual, alineadas con su visión, misión, resultados del estudio de mercado y objetivos generales. Posteriormente, se culminará con la priorización de las estrategias a ser implementadas en el período 2019-2021.

1. Matriz FODA (Cruzado)

A continuación, se presenta la tabla 17 con la matriz FODA, la cual presenta las iniciativas estratégicas, que son el resultado del cruce de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Estas iniciativas estratégicas se convertirán en el punto de partida para el despliegue de las operaciones desde el nivel estratégico hasta el nivel operativo.

Tabla 17. Matriz FODA Cruzado

	Oportunidades	Amenazas
	Estrategia FO (crecer)	Estrategia FA (adaptarse)
Fortalezas	E1. Incrementar la confianza para realizar pagos electrónicos a través de opciones diferentes a las tarjetas de crédito (F2, F5, O2, O7)	E5. Implementar políticas de responsabilidad social y ambiental que contengan acciones concretas para viabilizarlas (F3, F5, F12, A8, A12, A13)
	E2. Incrementar las ventas mediante campañas, descuentos y mejoras en el programa de fidelización (F2, O5, O6)	E6. Implementar servicios innovadores para generar mayor valor a los clientes (F1, F3, F4, F5, F6, F10, F12, F13, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A10, A11, A14)
	E3. Ampliar los protocolos de seguridad y características generales del servicio (F12, O2, O3, O5, O6)	E7. Redefinir el proceso de selección y capacitación de nuevos socios conductores, haciendo énfasis en los requisitos asociados al respeto, valores y servicios requeridos por parte del socio conductor (F3, F7, A 10)
	E4. Ampliar la participación en el mercado, generando alianzas con empresas para el transporte de su personal (F5, F8, O4)	
	Estrategia DO (mejorar)	Estrategia DA (retirarse)
Debilidades	E8. Mejorar los procedimientos para mitigar los riesgos que atenten la integridad física y verbal entre los usuarios y socios conductores (D3, D9, O3)	E11. Reducir la proporción de conductores no especializados (D1, D4, D6, A14)
	E9. Mejorar el proceso de comunicación de los atributos de la plataforma y beneficios de los servicios a los usuarios y socios conductores, identificando el mayor valor recibido por ambos (D2, D5, O2, O6)	E12. Establecer políticas internas que anulen el riesgo de filtración de información confidencial (D7, A2)
	E10. Mejorar los servicios generando mayor valor a los clientes (D6, D7, D8, O1, O2, O5, O6, O8)	

Fuente: David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

2. Visión y misión reformuladas a partir del año 2019

La visión y misión actual de Uber no reúnen todas las características necesarias de acuerdo a los lineamientos de David (2017). En el anexo 5 se analizan los componentes de la visión y misión actual para proponer su posterior reformulación.

2.1 Visión reformulada

La visión actual enfatiza la propuesta de la empresa para brindar transporte confiable y accesible y se muestra en la tabla 18. La visión reformulada cumple todos lineamientos expresados por David (2017).

Tabla 18. Visión actual y visión reformulada

Visión actual	Visión reformulada
Que haya un transporte confiable para todo el mundo, pero también accesible para todos (América Noticias 2016).	Que Uberizar se convierta en sinónimo de conectividad para obtener servicios de transporte confiable y accesible para todos.

Fuente: David, 2017; América Noticias, 2016.

Elaboración: Propia, 2018.

2.2 Misión reformulada

En función al análisis interno y externo, se propone resaltar la función principal: la conectividad transmitiendo seguridad (confianza, respeto, tolerancia e inclusión), incluyendo el cuidado al entorno ecológico; lo que se muestra a continuación en la tabla 19. La misión reformulada cumple todos lineamientos expresados por David (2017).

Tabla 19. Misión actual y misión reformulada

Misión actual	Misión reformulada
Brindar movilidad para todos, en todas partes (Uber Newsroom s.f.).	Brindar un servicio confiable a través de la conectividad entre usuarios y socios conductores, utilizando una plataforma de vanguardia y ofreciendo un mayor valor para sus stakeholders. Valoramos el respeto, la tolerancia e inclusión y el entorno ecológico.

Fuente: David, 2017; Uber Newsroom, s.f.

Elaboración: Propia, 2018.

Uber debe publicar oficialmente su visión y misión en todos los canales formales.

3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos propuestos para Uber, siguen los lineamientos de la misión y visión. Según David (2017), estos objetivos buscan fortalecer la posición de la empresa frente a sus competidores. Los objetivos estratégicos definidos para Uber están asociados a rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad y se muestran en la tabla 20.

Tabla 20. Objetivos estratégicos

Objetivo	Objetivos estratégicos
Rentabilidad	OE1: Incrementar la utilidad neta del hasta alcanzar el 33% sobre las ventas
Crecimiento	OE2: Incrementar la participación en el mercado a través de la modificación de algunos atributos del servicio que los socios conductores ofrecen a fin de brindar mayor valor agregado para los clientes
Sostenibilidad	OE3: Mejorar la calidad de los servicios brindados por los socios conductores
	OE4: Invertir 1% de las ventas anuales en proyectos de responsabilidad social ambiental

Fuente: David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

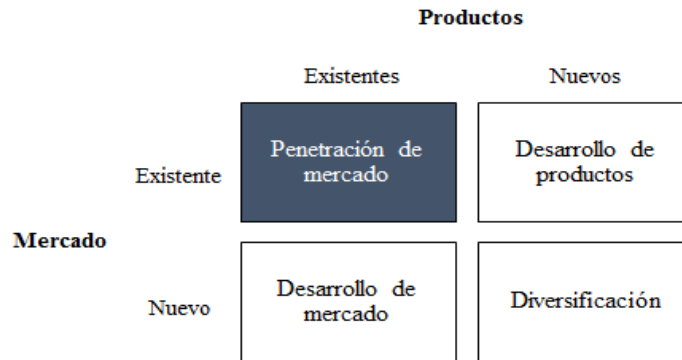
4. Estrategia genérica

Se identificó en el estudio de mercado que el segmento con mayor potencial de crecimiento de Uber es el de los usuarios y socios conductores que buscan una mayor seguridad. Asimismo, identificamos que los competidores no han hecho esfuerzos notables para mejorar la seguridad de su servicio y que ninguno de ellos busca diferenciarse en este nicho de mercado. Por lo tanto, se considera que la estrategia genérica más adecuada de Uber es la de enfoque en diferenciación, porque Uber busca dentro del segmento, antes mencionado, ser reconocido como el líder en brindar la mayor seguridad en los servicios de taxi por aplicación.

5. Estrategia de crecimiento

De acuerdo a la matriz de Ansoff (1976) que se aprecia en el gráfico 3, se ha determinado que la estrategia de crecimiento es de penetración del mercado porque se mantiene el mismo servicio (la conectividad a través de la plataforma) y el mismo mercado. Esta estrategia está alineada a la estrategia genérica de Uber.

Gráfico 3. Estrategia de crecimiento



Fuente: Ansoff, 1976.
Elaboración: Propia, 2018.

6. Estrategias corporativas

Se utilizarán las siguientes matrices para evaluar las estrategias corporativas: Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (Peyea), Interna-Externa (IE), Estrategia Principal (EP) y la Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).

6.1. Matriz Peyea

La matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (Peyea) grafica el desempeño competitivo de Uber partiendo de su posición estratégica interna y externa (Rowe *et al.* 1982). Las dimensiones de la posición estratégica interna Fuerza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC) fueron calificadas con puntajes del 1 al 7 (donde 7 es la mejor); mientras que, las dimensiones de la posición estratégica externa Estabilidad del Entorno (EE) y Fuerza de la Industria (FI) fueron calificadas con puntajes del -1 al -7 (donde -7 es la peor). El análisis se muestra en la tabla 21.

Tabla 21. Matriz Peyea

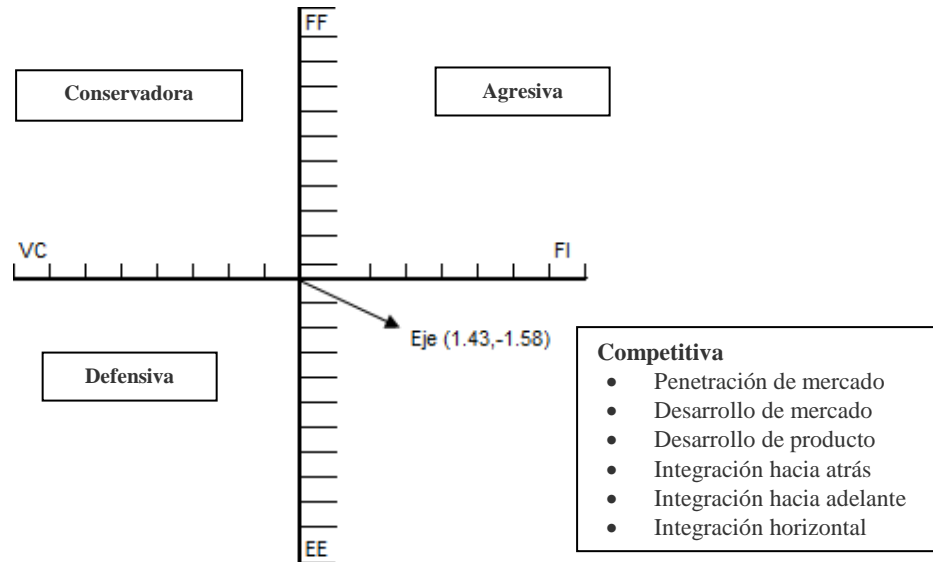
Posición estratégica	Calificación
Posición estratégica interna	
Fuerza Financiera (FF)	
Bajo rendimiento sobre la inversión.	3,00
Respaldo financiero de Uber internacional; ello permite que frente a eventuales proyectos de gran expansión con financiamiento dentro del mismo Grupo.	3,50
Promedio de FF	3,25
Ventaja competitiva (VC)	
Uber cuenta con la mayor participación en el mercado.	-1,00
La calidad de servicio de Uber no es percibida como la mejor del mercado.	-7,00
Actualmente el servicio de Uber se encuentra en un ciclo de vida de "maduración".	-3,00
No existe una lealtad por parte de los clientes (usuarios y socios conductores).	-7,00
La competencia de Uber tiene una campaña agresiva para poder obtener mayor participación de mercado.	-6,00
Uber cuenta con el respaldo tecnológico de Uber Internacional, por lo que tiene la seguridad que sus servicios están respaldados con un alto staff técnico.	-1,00
Uber no tiene control sobre los proveedores o distribuidores.	-7,00
Promedio de VC	-4,57
Posición estratégica externa	
Fuerza de la industria (FI)	
Existe un alto potencial de crecimiento para el desarrollo de nuevos servicios diferenciados.	7,00
Existe una estabilidad financiera en Perú.	6,00
Las innovaciones tecnológicas vienen avanzando de manera acelerada y logran conectar de manera más rápida a las personas.	4,00
Existe alta facilidad para entrar al mercado.	7,00
Promedio de FI	6,00
Estabilidad del entorno (EE)	
Los cambios tecnológicos son constantes.	-7,00
La tasa de inflación de Perú se mantiene estable.	-1,00
Hay una tendencia a utilizar los servicios de taxi por aplicativo.	-3,00
Existen competidores con precios más económicos.	-6,00
No existen barreras para entrar al mercado.	-6,00
La elasticidad de la demanda es alta.	-6,00
Promedio de EE	-4,83

Fuente: Rowe *et al.*, 1982.

Elaboración: Propia, 2018.

La suma de los promedios de las dimensiones de posición estratégica interna (eje E igual a -1,58) y externa (eje X igual a 1,43), ubica a Uber en un perfil de estrategia competitiva (tal como se muestra en el gráfico 4), por lo que es factible utilizar las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal (David 2017).

Gráfico 4. Matriz Peyea

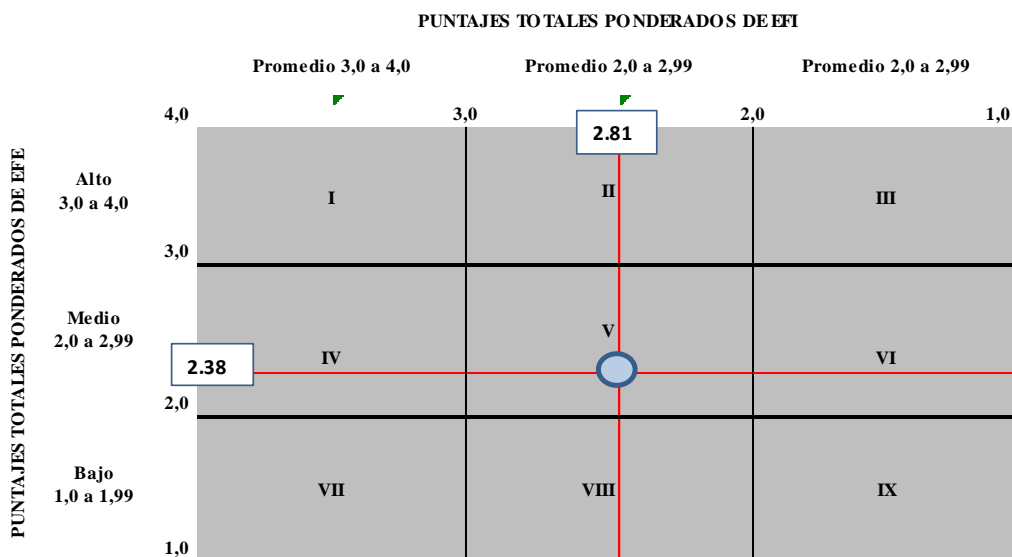


Fuente: David, 2017.
Elaboración: Propia, 2018.

6.2 La Matriz Interna-Externa (IE)

Con base en los análisis de las matrices EFE y EFI se observa que los puntajes obtenidos en cada una de ellas fueron de 2,38 y 2,81, respectivamente; aplicando dichos valores a la matriz IE se obtiene el diagrama que se muestra en el gráfico 5.

Gráfico 5. Matriz Interna-Externa



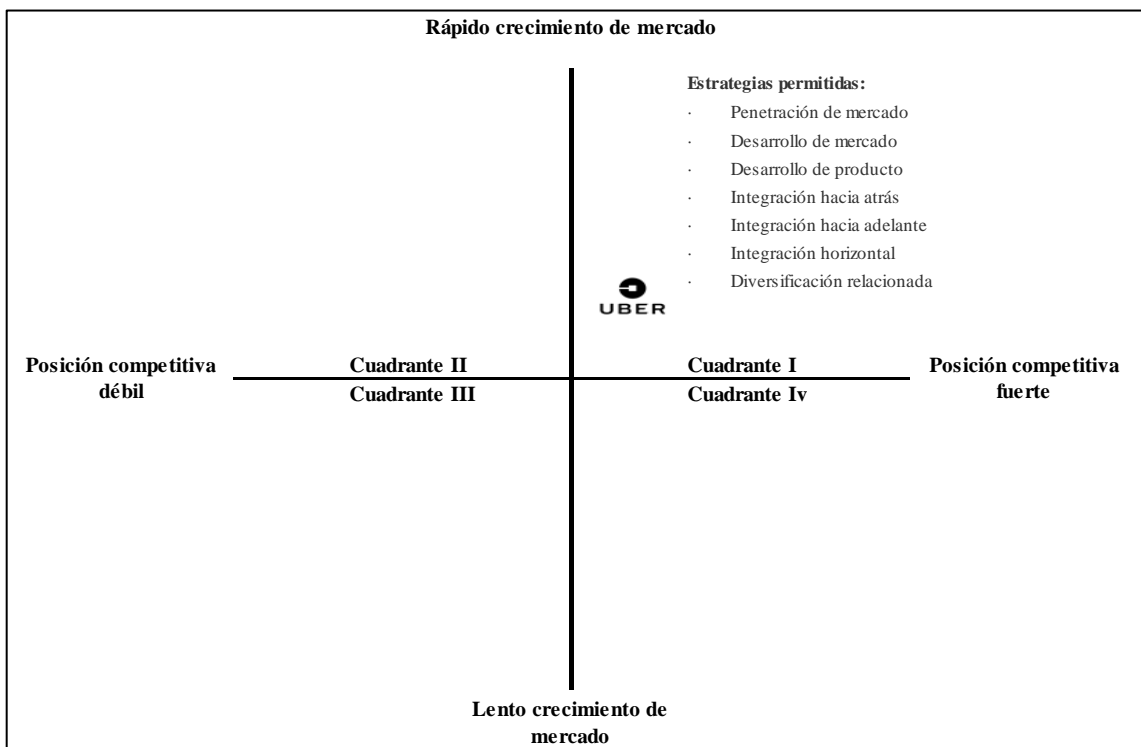
Fuente: David, 2017.
Elaboración: Propia, 2018.

Según el análisis, Uber se encuentra posicionada en la región V. Según David (2017), a esta región pertenecen las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto.

6.3 Matriz de la Estrategia Principal (EP)

En base al análisis de las matrices FODA y Peyea se ha elaborado la matriz de la Estrategia Principal (EP) (David 2017) que valora dos dimensiones: la posición competitiva de la empresa y el crecimiento del sector y se muestra en el gráfico 6.

Gráfico 6. Matriz de la Estrategia Principal (EP)



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

Según el análisis estratégico realizado utilizando la Matriz de Estrategia Principal, las estrategias alternativas para Uber son las señaladas en el cuadrante I.

6.4 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

La matriz MCPE utiliza información de las matrices EFE, EFI, FODA, Peyea e IE para determinar el atractivo de las diferentes estrategias a partir del grado en el que los factores internos y externos son aprovechados o mejorados. Se calcula asignando un puntaje del 1 al 4 sobre las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales fueron previamente calificadas en base a su importancia en el negocio. El anexo 6 presenta la matriz MCPE de Uber Perú y la tabla 22 muestra los resultados obtenidos en dicha matriz.

Tabla 22. Resultado de la matriz MCPE

Estrategias alternativas		Resultados
IE1	Incrementar la confianza para realizar pagos electrónicos a través de opciones diferentes a las tarjetas de crédito (F2, F5, O2, O7)	3,15
IE2	Incrementar las ventas mediante campañas, descuentos y mejoras en el programa de fidelización. (F2, O5, O6)	1,49
IE3	Ampliar los protocolos de seguridad y características generales del servicio (F12, O2, O3, O5, O6)	2,03
IE4	Ampliar la participación en el mercado, generando alianzas con empresas para el transporte de su personal. (F5, F8, O4)	1,15
IE5	Implementar políticas de responsabilidad social y ambiental que contengan acciones concretas para viabilizarlas. (F3, F5, F12, A8, A12, A13)	3,15
IE6	Implementar servicios innovadores para generar mayor valor a los clientes (F1, F3, F4, F5, F6, F10, F12, F13, A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A10, A11, A14)	3,42
IE7	Redefinir el proceso de selección y capacitación de nuevos socios conductores, haciendo énfasis en los requisitos asociados al respeto, valores y servicios requeridos por parte del socio conductor. (F3, F7, A10)	3,24
IE8	Mejorar los procedimientos para mitigar los riesgos que atenten la integridad física y verbal entre los usuarios y socios conductores (D3, D9, O3)	1,54
IE9	Mejorar el proceso de comunicación de los atributos de la plataforma y beneficios de los servicios a los usuarios y socios conductores, identificando el mayor valor recibido por ambos. (D2, D5, O2, O6)	1,31
IE10	Mejorar los servicios generando mayor valor a los clientes (D6, D7, D8, O1, O2, O5, O6, O8)	2,26
IE11	Reducir la proporción de conductores no especializados (D1, D4, D6, A14)	0,84
IE12	Establecer políticas internas que anulen el riesgo de filtración de información confidencial (D7, A2)	0,96

Fuente: David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

Realizado el análisis MCPE con las 12 estrategias iniciales de la Matriz FODA, se identifica que cuatro de ellas presentan el mayor puntaje, las mismas que se presentan a continuación y a partir de las cuales se desarrollarán los planes funcionales:

- E1. Incrementar la confianza para realizar pagos electrónicos a través de opciones diferentes a las tarjetas de crédito.
- E5. Implementar políticas de responsabilidad social y ambiental que contengan acciones concretas para viabilizarlas.
- E6. Implementar servicios innovadores para generar mayor valor a los clientes.
- E7. Redefinir el proceso de selección y capacitación de nuevos socios conductores, haciendo énfasis en los requisitos asociados al respeto, valores y servicios requeridos por parte del socio conductor.

Capítulo VII. Plan de operaciones

En el presente capítulo se describen los objetivos, las estrategias y las actividades a desarrollar dentro del plan de operaciones y el presupuesto requerido.

1. Objetivos del plan de operaciones

La tabla 23 muestra los objetivos del plan de operaciones, los mismos que están alineados a los objetivos del negocio y buscan aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa para cumplir con los objetivos estratégicos.

Tabla 23. Objetivos del plan de operaciones

Objetivo estratégico	Objetivo de operaciones	Indicador	2019	2020	2021
OE2: Incrementar la participación en el mercado a través de la modificación de algunos atributos del servicio que los socios conductores ofrecen a fin de brindar mayor valor agregado para los clientes	1. Incrementar la fidelización de los clientes promoviendo el uso de la tarjeta UberMiles hasta lograr que un tercio de los clientes sean usuarios de la tarjeta.	# de usuarios de la tarjeta	10% de usuarios	Incremento de 10%.	Incremento 10%.
	2. Incrementar el nivel de seguridad en los servicios logrando que el 45% de los socios conductores de Uber ofrezcan el servicio UberMonitor.	# de socios conductores que ofrecen el servicio	10% del total de socios conductores	Incremento mínimo de 15%.	Incremento mínimo de 15%.
OE3: Mejorar la calidad de los servicios brindados por los socios conductores	3. Mejorar la calidad de los servicios asegurando la adecuada selección y reclutamiento del 100% de los nuevos socios conductores.	# de socios conductores con perfil verificado	100% socios conductores con perfil verificado.	100% de perfiles verificados. Auditoría del 5%.	100% de perfiles verificados. Auditoría del 10%.
	4. Asegurar que los socios conductores cumplan con el 100% de las normativas del sector de servicio de transporte por aplicativo.	# de normatividad cumplidas	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Objetivos específicos

2.1 Incrementar la fidelización de los clientes promoviendo el uso de la tarjeta UberMiles hasta lograr que un tercio de los clientes sean usuarios de la tarjeta.

Estrategia: implementar la tarjeta UberMiles, a través de la cual se implementará una estrategia de fidelización basada en puntos, los cuales sirvan tanto para obtener descuentos y beneficios en diversas empresas afiliadas, así como para el pago de los servicios realizados en Uber. Asimismo, los clientes que alcancen los niveles más altos de puntaje se les incluirá en los programas piloto de mejoras de servicio. Las acciones por implementar son las siguientes:

- Implementar un proceso automatizado que se añadirá al app actual, que permita a cada cliente controlar sus movimientos.
- Seleccionar proveedores que ofrezcan los suministros y servicios necesarios para implementar la tarjeta UberMiles.
- Seleccionar empresas, que brinden servicios preferentes a los clientes de UberMiles.

2.2 Incrementar el nivel de seguridad en los servicios logrando que el 45% de los socios conductores de Uber ofrezcan el servicio UberMonitor.

Estrategia: Implementar un servicio con el mayor nivel de seguridad del mercado llamado UberMonitor, el cual tendrá elementos de comunicación para transmitir en tiempo real -a través de Internet- todas las ocurrencias que sucedan durante un viaje con UberMonitor. Las acciones por implementar son las siguientes:

- Seleccionar a través de un proceso de selección riguroso a conductores de Uber que se encuentren dentro de las categorías Plata, Oro y Diamante para que brinden el servicio de UberMonitor.
- Entregar a cada socio conductor un kit de transmisión el cual le permitirá hacer la transmisión de video en tiempo real, utilizando un celular.
- Crear el área de monitoreo de Uber, la cual se encargará del control de las incidencias ocurridas durante los viajes de UberMonitor.

2.3 Mejorar la calidad de los servicios asegurando la adecuada selección y reclutamiento del 100% de los nuevos socios conductores

Estrategia: Encargar a la gerencia de recursos humanos la contratación de una empresa para la selección de los nuevos socios conductores, siguiendo los nuevos lineamientos sobre el perfil del socio conductor diseñados por dicha gerencia, para asegurar el mayor nivel de seguridad posible. Uber se encargará de realizar el control de calidad a través de auditorías selectivas para comprobar la idoneidad del servicio contratado. Las acciones por implementar son las siguientes:

- Contratación de un supervisor para la verificación de la calidad del servicio prestado por las empresas contratadas.

- Revisar aleatoriamente una muestra de expedientes de los aspirantes a socios conductores previamente verificados por la empresa contratada.

2.4 Asegurar que los socios conductores cumplan con el 100% de las normativas del sector de servicio de transporte por aplicativo

Estrategia: Realizar las acciones necesarias para incorporar las obligaciones que se deriven e cualquier normativa que incida en el sector de servicio de transporte por aplicativo. Esto incluye las responsabilidades de Uber y de los socios conductores. Las acciones por implementar son las siguientes:

- Encargar a la gerencia de Administración el seguimiento de la aprobación de normativas que puedan afectar al negocio.
- De presentarse cambios en el proceso de selección de los socios conductores, se comunicará a la empresa contratada para la selección a fin de incluir dentro del proceso de selección los cambios establecidos en la Ley.

3. Diseño del plan de operaciones

3.1 Definición técnica de UberMonitor

El servicio de UberMonitor se basa en elementos técnicos tangibles que son necesarios para permitir la conectividad entre los usuarios y los socios conductores y hacer posible la prestación del servicio de transporte a través del app. Las características técnicas del servicio de UberMonitor se muestran en el anexo 7.

3.2 Definición de los procesos UberMonitor y UberMiles

Crear un servicio adicional, mejorando el proceso de prestación del servicio de transporte a través de la incorporación de una cámara inalámbrica que, utilizando un celular con salida a Internet como router de comunicación, permitirá transmitir la señal de cada taxi a la central de Uber para su almacenamiento. Los usuarios que se conecten a la dirección de internet (URL) de UberMonitor podrán visualizar la transmisión de su viaje en tiempo real.

Balance Scorecard (Kaplan y Norton 1996), descrito en el anexo 9, mantener el control de los tres principales procesos de la empresa (operativos, estratégicos y de soporte).

3.2.2 Procesos operativos

Para el servicio propuesto se identificaron los dos principales procesos que serán modificados en Uber. El flujo del proceso del servicio de transporte redefinido se muestra en el anexo 8.

- **Proceso de servicio de transporte UberMonitor.** Se ha identificado que el proceso del transporte tendrá dos cambios: la mejora de la seguridad en el viaje a través de la transmisión en vivo de todos los hechos que ocurran durante el servicio de transporte, y el proceso de pago, al incorporarse una modalidad diferente mediante la tarjeta UberMilers.
- **Proceso de selección de socios conductores.** El proceso de selección de socios conductores será encargado a una empresa especializada en selección de personal, que se detalla anexo 8. El perfil y funciones del supervisor operativo serán descritos en el plan de recursos humanos.

3.2.3 Procesos de soporte

Para potenciar en el socio conductor que el ser parte de Uber sea aspiracional se propone ampliar el programa de beneficios a través de empresas vinculadas al rubro de transporte. Se plantea la contratación de un ejecutivo de ventas para identificar a nuevas empresas asociadas.

- **Proceso de visita e identificación de proveedores, para suministro de insumos y/o para incorporación al programa de beneficios.** El ejecutivo de ventas identificará nuevas empresas vinculadas al rubro de transporte que puedan brindar, a cambio de publicidad, descuentos y/o tarifas preferentes por sus servicios a los clientes de Uber. Este proceso se realizará con el fin de ofrecer a los socios conductores ventaja adicionales o incentivos para convertirse en socio conductor. Adicionalmente, se plantea que dichas empresas ofrezcan descuentos a los usuarios de Uber que cuenten con la tarjeta UberMiles. En ambos casos se suscribirán contratos donde se especificará el alcance del servicio, condiciones y plazos.

4. Determinación de la capacidad

Utilizando los datos recogidos de la investigación de mercado y supuestos se estima la proyección de la capacidad de los socios conductores para los años 2019-2021. Los principales supuestos utilizados son:

- **Frecuencia de uso.** Los fines de semana se concentra la mayor cantidad de servicios (alrededor del 30% del total de servicios semanales).
- **Servicios por socio conductor.** 12 servicios promedio por turno. Un socio conductor solo trabaja un turno por día.
- **Turnos.** 3 turnos de 8 horas (mañana, tarde y noche), siendo el turno de 2 a 10 de la noche la hora de mayor demanda con un 45% de utilización.
- **Demanda.** Se consideró la demanda estimada del estudio de mercado.

Para fines del presente trabajo se considera a la cantidad máxima de socios conductores como necesidad de capacidad requerida en cada año. El anexo 10 muestra el detalle de la determinación de la capacidad.

5. Presupuesto de Operaciones

La tabla 24 presenta el presupuesto de operaciones por cada iniciativa propuesta.

Tabla 24. Presupuesto de operaciones

Objetivo de operaciones	Iniciativas	2019 S/	2020 S/	2021 S/
1. Incrementar la fidelización de los clientes promoviendo el uso de la tarjeta UberMiles hasta lograr que un tercio de los clientes sean usuarios de la tarjeta.	Contratación a una empresa encargada de la administración de las cuentas de UberMiles.	85.000	30.600	40.800
	Sueldo del ejecutivo de ventas que busque empresas para convenios de UberMiles.	39.640	43.204	47.124
2. Incrementar el nivel de seguridad en los servicios logrando que el 45% de los socios conductores de Uber ofrezcan el servicio UberMonitor.	Equipar las unidades de taxis con cámaras y celulares nuevos para transmisión de video.	511.355	281.485	323.929
	Sueldo del supervisor operativo de monitoreo.	35.640	39.204	43.124
	Sueldo de tres operadores de cámaras de monitoreo.	66.825	73.507	80.858
3. Mejorar la calidad de los servicios asegurando la adecuada selección y reclutamiento del 100% de los nuevos socios conductores.	Encargar la verificación de los aspirantes a socios conductores a una empresa especializada y auditar los resultados	23.630	7.072	8.160
	Sueldo del supervisor de reclutamiento.	35.640	39.204	43.124
	Desarrollar un proceso de evaluación de cumplimiento de metas estratégicas a través del Balance Score Card.	17.000	--	--
4. Asegurar que los socios conductores cumplan con el 100% de las normativas del sector de servicio de transporte por aplicativo.	Monitoreo por parte de la gerencia de administración de los cambios en la normativa.	--	--	--

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo VIII. Plan de marketing

En el presente capítulo se describen los objetivos, las estrategias y las actividades a desarrollar dentro del plan de marketing y el presupuesto requerido.

1. Objetivos del plan de marketing

La tabla 25 muestra los objetivos de marketing que están alineados a los objetivos del negocio y los cuales buscan generar estrategias para el servicio propuesto.

Tabla 25. Objetivos del plan de marketing

Objetivo estratégico	Objetivo de marketing	Indicador	2019	2020	2021
OE2: Incrementar la participación en el mercado a través de la modificación de algunos atributos del servicio que los socios conductores ofrecen a fin de brindar mayor valor agregado para los clientes	1. Posicionar un nuevo servicio dentro de los tres servicios de taxi por aplicativo más usados en Lima.	Posición obtenida en la encuesta de opinión.	Tercer puesto	Segundo puesto	Primer puesto
	2. Implementar estrategias de promoción para incrementar la frecuencia de uso semanal de UberMonitor.	Número de servicios semanales / número de usuarios.	1 servicio por semana	1,15 servicio por semana	1,32 servicio por semana
OE3: Mejorar la calidad de los servicios brindados por los socios conductores	3. Lograr que el 95% los usuarios y socios conductores tengan un completo conocimiento de todos los beneficios y recompensas que brinda Uber.	Clientes con nota aprobatoria en la encuesta de conocimiento de los beneficios y recompensas del servicio.	80%	90%	95%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Objetivos específicos

2.1 Posicionar el nuevo servicio UberMonitor dentro de los tres servicios de taxi por aplicativo más usados en Lima

Estrategia: Implementar una campaña de promoción para UberMonitor en las redes sociales y el sitio web de Uber. La campaña promocionará trimestralmente a través de influencers².

² Influencers: Aquellos usuarios con más seguidores en redes sociales y más influyentes para difundir mensajes entre ellos.

2.2 Implementar estrategias de promoción para incrementar la frecuencia de uso semanal de UberMonitor.

Estrategia: Promocionar las ventas a través del programa de fidelización de la tarjeta UberMiles y a través de alianzas con empresas asociadas. Se ofrecerá descuento de S/ 5 por cada 25 puntos UberMiles. Cada punto requiere consumir S/ 15 en servicios pagados con la tarjeta UberMiles.

2.3 Lograr que el 95% los usuarios y socios conductores tengan un completo conocimiento de todos los beneficios y recompensas que brinda Uber

Estrategia: Implementar instructivos de los beneficios y recompensas que brinda Uber, con la asesoría de una empresa de publicidad que elaborará los documentos virtuales y se encargará de su difusión, a través de mailing³ directo, redes sociales y página web de la empresa.

3. Estrategias de marketing

3.1 Segmentación

A partir de la segmentación conductual de los usuarios y socios conductores y en las evidencias encontradas en el estudio de mercado, se concluye que el segmento elegido está compuesto por usuarios de taxi por aplicativo de la ciudad de Lima que buscan el máximo nivel de seguridad y socios conductores que buscan brindar un servicio seguro con excelente calidad. Las variables de la segmentación se encuentran en la tabla 26.

Tabla 26. Variables de segmentación de los clientes

Tipo	Variables	Clientes
Variables geográficas	Región geográfica	Ciudad de Lima
Variables demográficas	Género	Todos
	Edad demográfica	Mayores de edad
Variables psicográficas	Estilo de vida	Usuarios: Usuarios de servicios de taxi por aplicativo. Socios conductores: Conductores de taxis que usan aplicativos como medio para conseguir solicitudes de servicios de taxi.
Variables conductuales	Tasa de utilización	Usuario y socio conductor continuo
	Beneficios buscados	Mayor nivel de seguridad
	Estatus de lealtad	Fuerte
	Actitud hacia el servicio	Positiva

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

³ Mailing: actividad que consiste en el envío masivo de información a los propietarios de correos electrónicos identificados en una base de datos.

3.2 Posicionamiento

El posicionamiento es la esencia de la marca y la razón por la cual el mercado meta debería requerir los servicios de UberMonitor. Se ha utilizado el mantra de marca propuesto por Kotler y Keller (2012) para definir el posicionamiento.

3.2.1 Mantra de marca

El mantra de marca es “Conectando viajes más seguros”, que busca resaltar que los procesos internos de Uber relacionados a la búsqueda de clientes, serán enfocados en brindar un servicio con seguridad. La tabla 27 detalla el significado de la propuesta de valor del mantra de marca.

Tabla 27. Propuesta de valor del mantra de marca

Mensaje	Significado de la propuesta de valor
Conectando...	Servicio: Los procesos internos de Uber, relacionados a la búsqueda de usuarios y socios conductores, se enfocarán en el servicio diferenciado.
viajes...	Servicio: Cada servicio de UberMonitor seleccionado que conecta a clientes.
Más seguros.	Beneficios clave: Seguridad superior al mercado.

Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

En el gráfico 8 se presenta la vista panorámica del mantra de marca cuyos fundamentos se muestran detalladamente en el anexo 11.

Gráfico 8. Mantra de marca



Fuente: Kotler y Keller, 2012.

Elaboración: Propia, 2018.

4. Mezcla de marketing

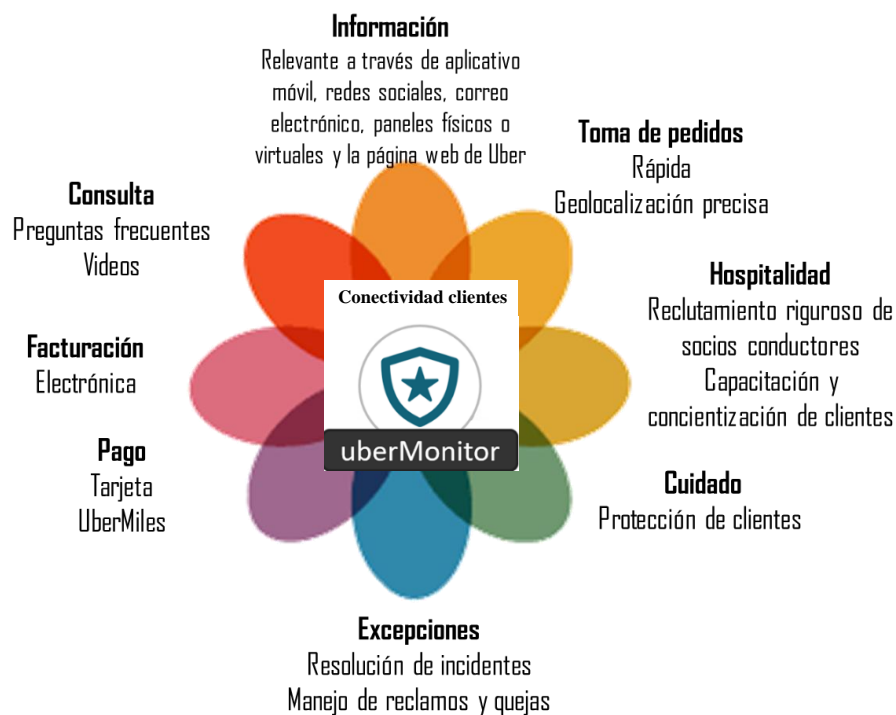
Sobre la base de las 7P recomendadas para el Marketing de Servicios, según Lovelock *et al.* (2011), se plantea la siguiente estrategia de marketing mix para UberMonitor:

4.1 Servicio

El diseño de UberMonitor está constituido por el servicio básico, los servicios complementarios y los procesos de entrega.

- **El servicio básico.** El servicio básico sigue el lineamiento del servicio principal de Uber el cual brinda solución al problema más importante de los clientes: la conectividad entre socios conductores y usuarios.
- **Los servicios complementarios.** La estrategia de posicionamiento requiere de servicios complementarios que acompañen al servicio básico y que aumenten su valor percibido. Los servicios complementarios se plasman en el gráfico 9 y se detallan en el anexo 12.

Gráfico 9. La flor del servicio



Fuente: Lovelock *et al.*, 2011.
Elaboración: Propia, 2018.

4.2 Precio

El precio del UberMonitor mantiene los componentes fijos y variables de los otros servicios prestados por Uber. El importe adicional, un valor de S/ 4,00, será incluido dentro de la tarifa de reserva. La estrategia de precios está basada en el valor percibido por los clientes.

4.3 Promoción

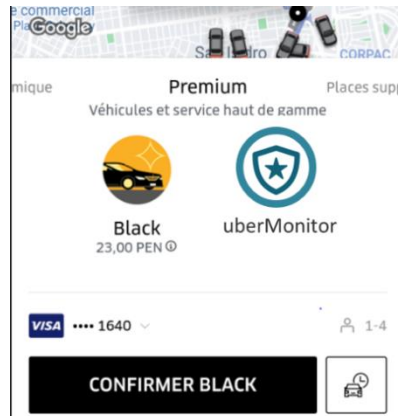
Para UberMonitor se propone realizar la siguiente mezcla promocional (Kotler y Keller 2012):

- **Publicidad.** Se propone realizar campañas agresivas de comunicación con los clientes, principalmente a través de Internet. La publicidad debe incluir los detalles del nuevo servicio y los beneficios otorgados; los derechos y obligaciones de los clientes a seguir en la comunidad Uber; y las acciones de seguridad que Uber ofrece y cómo acceder a ellas.
- **Promoción de ventas.** El servicio se enfocará en la implementación de UberMiles, programa que premia el continuo uso del aplicativo, para ello se ofrecerán descuentos relacionados a los puntos UberMiles que se acumulen.
- **Relaciones públicas.** Se propone establecer alianzas estratégicas con empresas, para una mejor difusión de los atributos del nuevo servicio y lograr la fidelización de los clientes.
- **Marketing directo.** El marketing directo será a través de *mailing* y/o mensajes de texto en los cuales se transmitirán las ventajas de los nuevos servicios, las promociones y los descuentos obtenidos.

4.4 Plaza

Los procesos de reclutamiento y de atención al socio conductor se realizan en los centros de atención de Uber. Se considera que las tres oficinas que mantiene Uber en Lima son suficientes para atender a la demanda de nuevos socios conductores. La distribución del servicio y el área de atención al cliente se realiza utilizando el app. La ubicación del ícono de UberMonitor será dentro de los servicios premium, de acuerdo al gráfico 10.

Gráfico 10. Ubicación de UberMonitor



Fuente: Elaboración propia, 2018.

4.5 Personas

Los socios conductores son las personas que interactúan físicamente con los usuarios. El nuevo perfil del socio conductor es desarrollado por el área de Recursos Humanos y busca garantizar el mayor nivel de seguridad posible. Dicho perfil se muestra en el anexo 13.

4.6 Evidencia física

El servicio UberMonitor estará disponible para los clientes a través de los canales de comunicación establecidos (app y página web). Para los procesos de reclutamiento y reclamos de los socios conductores se cuenta con centros de atención. Se considera que la cantidad de centros de atención y la ubicación actual de los mismos es suficiente y adecuada para atender a los nuevos clientes de UberMonitor.

4.7 Proceso

Los procesos y actividades para lograr el cumplimiento de la promesa de seguridad, se describen en el capítulo VIII, plan de operaciones.

5. Presupuesto del plan de marketing

La tabla 28 presenta el presupuesto de marketing por cada iniciativa propuesta.

Tabla 28. Presupuesto de marketing

Objetivo de marketing	Iniciativa	2019 S/	2020 S/	2021 S/
1. Posicionar un nuevo servicio dentro de los tres servicios de taxi del aplicativo más usados en Lima.	Campaña trimestral de promoción de los nuevos servicios de Uber a través de cuatro <i>influencers</i>	105.536	105.536	105.536
2. Implementar estrategias de promoción para incrementar la frecuencia de uso semanal de UberMonitor.	Promoción en las ventas a través del programa de fidelidad de la tarjeta UberMiles	117.000	135.000	155.000
3. Lograr que el 100% los usuarios y socios conductores tengan un completo conocimiento de todos los beneficios y recompensas que brinda Uber.	Implementación de instructivos con los beneficios y recompensas de Uber	20.000	20.000	20.000
	Difusión de los instructivos de Uber	120.000	120.000	120.000

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo IX. Plan de recursos humanos

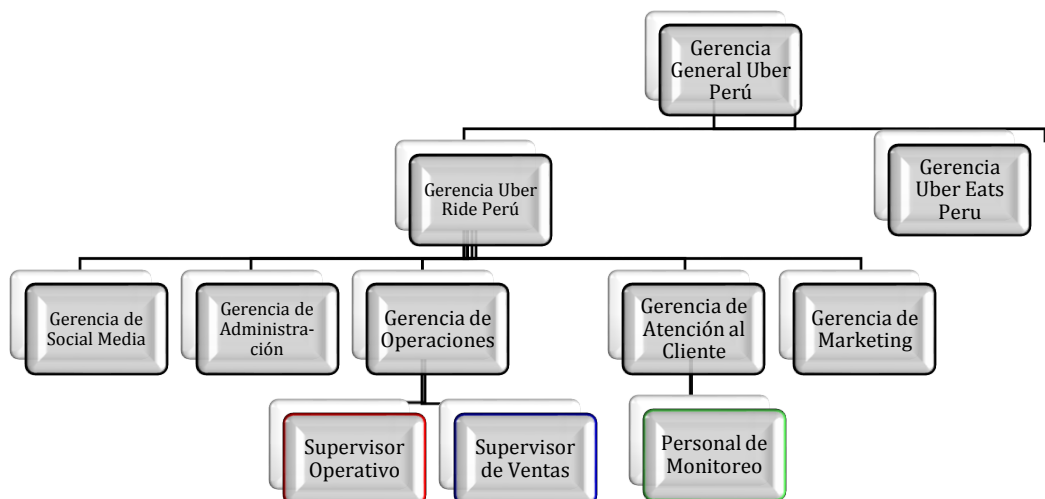
En el presente capítulo se describen los objetivos, las estrategias y las actividades a desarrollar dentro del plan de recursos humanos y el presupuesto requerido.

1. Estructura organizacional

El servicio UberMonitor requiere implementar un área de Monitoreo en la Gerencia de Atención al Cliente, con personal técnico para el control e incidencias de las cámaras de UberMonitor. Para reforzar la Gerencia de Operaciones se propone la contratación de personal para el control de calidad del reclutamiento e implementar el programa UberMiles.

El gráfico 11 presenta el organigrama propuesto luego de la implementación de UberMonitor.

Gráfico 11. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Objetivos específicos del plan de recursos humanos

La tabla 29 muestra los objetivos de recursos humanos, que están alineados a los objetivos estratégicos del negocio, que están orientados a fortalecer los valores y la cultura organizacional de Uber.

Tabla 29. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivo estratégico	Objetivo de recursos humanos	Indicador	2019	2020	2021
OE2: Incrementar la participación en el mercado a través de la modificación de algunos atributos del servicio que los socios conductores ofrecen a fin de brindar mayor valor agregado para los clientes	1. Mejorar el clima laboral para promover la excelencia y compromiso de los trabajadores y socios conductores alineados a los valores y la cultura organizacional de Uber.	% de satisfacción en encuesta de clima laboral.	80%	90%	100%
OE3: Mejorar la calidad de los servicios brindados por los socios conductores	2. Implementar un programa de capacitación integral sobre las características de UberMonitor hasta lograr que el 100% de los socios conductores estén capacitados.	% socios conductores capacitados anualmente.	40%	60%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

3. Objetivos específicos

3.1 Mejorar el clima laboral para promover la excelencia y compromiso de los trabajadores y socios conductores alineados a los valores y la cultura organizacional de Uber.

Estrategia: Se desarrollará un programa para el fortalecimiento de los valores y reforzamiento de los lineamientos del código de ética y la cultura organizacional. Se propone implementar un programa de capacitación virtual dirigido a todo el personal, incorporando el enfoque de Uber, que es la diversidad, equidad de género y multiculturalidad.

3.2 Implementar un programa de capacitación integral sobre las características de UberMonitor hasta lograr que el 100% de los socios conductores estén capacitados.

Estrategia: Uber impartirá a los socios conductores del servicio UberMonitor, cursos presenciales relacionados al manual del servicio y el protocolo en caso de contingencias.

4. Planeamiento estratégico de recursos humanos

Las estrategias de recursos humanos se deben alinear con las estrategias planteadas por la organización (Snell y Bohlander 2007). Uber debe centrarse en mejorar las competencias, actitudes y conductas de su personal; asimismo, contribuir en mejorar la calidad del servicio ofrecido por los socios conductores quienes interactúan directamente con los usuarios.

5. Gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos se desarrolla teniendo en cuenta las etapas necesarias según Fiorella Tovalino (2011).

5.1 Organización de recursos humanos

Dentro de la organización actual y con base en lo descrito en los distintos planes funcionales de las áreas de la empresa, la Gerencia de Recursos Humanos identificó la necesidad de incorporar al siguiente personal a la empresa: tres operadores de cámaras de monitoreo; un supervisor de monitoreo; un supervisor de reclutamiento, y un ejecutivo de ventas. Los perfiles, requisitos académicos, competencias personales y principales funciones para la contratación del nuevo personal requerido se encuentran detallados en el anexo 14.

Para ofrecer servicios con mayor valor a los usuarios se ha definido un nuevo perfil de socio conductor, el cual se entregará a la empresa contratada para su reclutamiento y selección. Adicionalmente, se propone capacitar en forma presencial a los socios conductores del servicio Uber-Monitor.

5.2 Incorporación de recursos humanos

Los procesos de reclutamiento y selección del personal estarán a cargo de una empresa consultora experta en recursos humanos y se ejecutan en base a los perfiles y funciones que incluyen los conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, valores y actitudes que se buscan para cada puesto de trabajo. Uber se encargará de realizar el control de calidad a través de auditorías selectivas para comprobar la idoneidad del servicio contratado a través de un supervisor de reclutamiento.

5.3 Retribución de los recursos Humanos

Los sueldos promedios de Uber están situados relativamente por encima del mercado. Todas las prestaciones se realizan en cumplimiento a la normativa laboral vigente.

6. Motivación

Se desarrollará un programa de fortalecimiento de los valores y la cultura organizacional de la empresa, para lo cual se implementarán capacitaciones virtuales sobre la cultura organizacional a todo el personal; ello contribuirá a que los empleados se identifiquen plenamente con la empresa y los mantendrá motivados. Adicionalmente, se propone realizar capacitaciones presenciales a los socios conductores para incentivar su lealtad y permanencia en la empresa.

7. Presupuesto del plan de recursos humanos

La tabla 30 presenta el presupuesto de recursos humanos por cada iniciativa propuesta.

Tabla 30. Presupuesto de plan de recursos humanos

Objetivo de recursos humanos	Iniciativas	2019 S/	2020 S/	2021 S/
1. Mejorar el clima laboral para promover la excelencia y compromiso de los trabajadores y socios conductores alineados a los valores y la cultura organizacional de Uber.	Implementar un programa de capacitación presencial para el personal de Uber.	11.300	12.500	21.300
	Contratar una empresa especializada en recursos humanos para el reclutamiento de personal.	5.800	-	-
2. Implementar un programa de capacitación integral sobre las características de UberMonitor hasta lograr que el 100% de los socios conductores estén capacitados.	Impartir capacitaciones presenciales a los socios conductores.	97.300	111.860	128.660

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo X. Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

En el presente capítulo se describen los objetivos, las estrategias y las actividades a desarrollar dentro del plan de responsabilidad social empresarial y el presupuesto requerido.

1. Objetivos del plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La tabla 31 muestra los objetivos propuestos para implementar un plan de RSE, que están alineados a los objetivos del negocio.

Tabla 31. Objetivos del plan de RSE

Objetivo estratégico	Objetivo de responsabilidad social	Indicador	2019	2020	2021
OE4: Invertir 1% de las ventas anuales en proyectos de responsabilidad social ambiental	1. Promover el uso de vehículos eco-amigables hasta lograr que el 5% de los socios conductores cuenten con vehículos con menor impacto en el medio ambiente	% de socios conductores con vehículos (eléctricos, a gas o con antigüedad menor a 3 años) asociados a Uber.	2%	3%	5%
	2. Apoyar a los socios conductores para adquirir una póliza de seguros a todo riesgo a un menor costo individual, a fin de lograr que el 40% de los socios conductores se encuentren asegurados ante todo riesgo	% de socios conductores asegurados.	20%	30%	40%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Objetivos específicos

2.1 Promover el uso de vehículos eco-amigables hasta lograr que el 5% de los socios conductores cuenten con vehículos con menor impacto en el medio ambiente

Estrategia: Se promoverá entre los socios conductores de UberMonitor el uso de vehículos que utilicen las tecnologías eco amigables para contrarrestar el alto impacto de las emisiones de gas en el medio ambiente y disminuir la huella de carbono en sus operaciones. Uber realizará convenios con empresas especialistas en la conversión de vehículos a gas a un precio corporativo. Esta práctica, en el mediano plazo, reduce los costos de operación del socio conductor.

Se otorgará la categoría Diamante para los conductores con vehículos a gas con una antigüedad no mayor a tres (03) años. La categoría Oro se otorgará a los conductores con vehículos con antigüedad menor a tres años.

2.2 Apoyar a los socios conductores para adquirir una póliza de seguros a todo riesgo a un menor costo individual, a fin de lograr que el 40% de los socios conductores se encuentren asegurados ante todo riesgo

Estrategia: Uber gestionará la emisión de una póliza de flota vehicular todo riesgo para ofrecerla a los socios conductores del servicio UberMonitor. La póliza, además de contemplar el daño propio de la unidad asegurada (cubre el robo del vehículo), incluirá la cobertura de responsabilidad civil frente a terceros y de ocupantes (cubre los daños que el automóvil cause a terceros); además, cobertura de accidentes para ocupantes (cubre los gastos médicos por accidentes o asaltos ocurridos durante los servicios realizados).

Uber asumirá un 5% del costo de cada póliza vehicular contratada para promover servicios con mayor seguridad para sus clientes (usuarios y socios conductores). La póliza de flota será ofrecida a un precio muy conveniente para los socios conductores, muchos de los cuales actualmente se encuentran pagando una póliza individual a precios de mercado (el precio promedio de una póliza individual para un automóvil es aproximadamente 50 dólares americanos mensuales mientras que el precio de una póliza de flota es de 25 dólares americanos mensuales).

3. Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

La tabla 32 presenta el presupuesto de responsabilidad social empresarial por cada iniciativa propuesta.

Tabla 32. Presupuesto de RSE

Objetivo de RSE	Iniciativa	2019 S/	2020 S/	2021 S/
1. Promover el uso de vehículos eco-amigables hasta lograr que el 5% de los socios conductores cuenten con vehículos con menor impacto en el medio ambiente	Ascenso de categoría de los socios conductores, lo cual implica una menor comisión.	578	665	765
2. Apoyar a los socios conductores para adquirir una póliza de seguros a todo riesgo a un menor costo individual, a fin de lograr que el 40% de los socios conductores se encuentren asegurados ante todo riesgo	Apoyo del 5% del costo de la póliza vehicular de flota todo riesgo.	7.089	12.225	18.748

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Capítulo XI. Plan financiero

En el presente capítulo se describen los objetivos, las estrategias y las actividades a desarrollar dentro del plan de finanzas y el presupuesto requerido.

1. Objetivos del plan de finanzas

La tabla 33 muestra los objetivos propuestos para el plan de finanzas, que están alineados a los objetivos del negocio.

Tabla 33. Objetivos del plan financiero

Objetivo estratégico	Objetivo de finanzas	Indicador	2019	2020	2021
OE1: Incrementar la utilidad neta del negocio	1. Obtener indicadores financieros positivos logrando una rentabilidad del servicio mayor a 2% y con un crecimiento de 0,5 anual.	Margen utilidad/ventas.	15%	25%	30%
		Crecimiento de ingresos.	-	13%	26%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

2. Indicadores financieros

Los indicadores financieros del servicio de UberMonitor son las siguientes:

- Valor Actual Neto (VAN): S/ 431.311,10.
- Tasa Interna de Retorno (TIR): 42%
- Período de recuperación: 1 año y 9 meses.

3. Horizonte de evaluación

El horizonte de evaluación es de tres años porque se considera que el sector crece rápidamente, motivo por el cual no sería prudente estimar un período más amplio.

4. Fuentes de financiamiento

Para realizar la inversión inicial se ha estimado un préstamo equivalente al 33% del capital requerido.

5. Supuestos generales

Los supuestos utilizados han sido obtenidos de los planes de operaciones, marketing, recursos humanos y de responsabilidad social empresarial.

5.1 Capital requerido

El capital requerido para implementar el servicio de UberMonitor está constituido por la inversión en el capital fijo y en el capital de trabajo. El capital fijo se destinará a la adquisición de un servidor de archivos de última generación para almacenar los videos de los servicios. Se considera que el servidor tendrá una vida útil de tres años, debido a la acelerada obsolescencia tecnológica. El capital de trabajo se destinará a solventar los gastos variables y sueldos de los primeros cuatro meses de operación y los gastos fijos necesarios para el inicio del proyecto. La inversión en el capital requerido se muestra en el anexo 15.

5.2 Ventas y cobranzas

Las ventas estimadas se basan en la cantidad de solicitudes y las comisiones que recibiría Uber. La cantidad de pedidos se ha estimado en base al mercado meta con un precio de S/ 4 adicionales en la tarifa de reserva. Se determinó que el porcentaje de las comisiones que cobra Uber será en base al esquema actual de tarifas para las diversas categorías de socio conductor. Asimismo, para el primer año se ha considerado una proporción de 40%, 40% y 20% de utilización de servicios por parte de los socios conductores Diamante, Oro y Plata.

Debido a la naturaleza del sector, las cobranzas son en efectivo o con tarjetas, por lo que no existen ventas que pudieran quedar pendientes de cobro. Sin embargo, las comisiones relacionadas a las ventas en efectivo son susceptibles a una provisión de incobrabilidad, debido a que los socios conductores podrían retirarse sin previo aviso del app. La provisión por incobrabilidad se estima en un 2% de las ventas en efectivo. Las ventas en efectivo equivalen al 66,84% del total de las ventas. En el anexo 16 se presentan las ventas y cobranzas del periodo 2019-2021.

5.3 Gastos fijos y variables

En el anexo 17 se detallan los costos y gastos estimados del servicio de UberMonitor.

La tasa del impuesto a la renta será de 29,5% de la utilidad neta tributaria y se considera pagada en el año incurrido.

6. Estructura del capital

En el anexo 18 se muestra la estructura de capital, la cual es 67% aporte de los accionistas y 33% préstamo bancario.

7. Determinación de la tasa de descuento

La tasa de descuento de UberMonitor es 11,253% que representa la tasa WACC del proyecto. En el anexo 19 se detalla los supuestos utilizados en la determinación de la WACC.

8. Estados financieros proyectados

En el anexo 20 presentamos los estados de situación financiera y estado de resultados integrales.

9. Punto de equilibrio

Las solicitudes de servicios mínimas que debe alcanzar Uber para que los beneficios de UberMonitor sean igual a sus costos son el punto de equilibrio. En el anexo 21 se presenta la mínima cantidad de solicitudes que UberMonitor debería atender para que el VAN del presente plan de negocios que incluyen el proyecto de UberMonitor sea cero.

10. Proyección de los flujos de caja contable y financiero

En el anexo 22 se presenta la proyección de los flujos de caja (económico y financiero).

11. Análisis de sensibilidad

La variable más significativa del negocio de UberMonitor es el número de servicios que brindan los socios conductores, la cual se mide a través del porcentaje de participación en el mercado meta. Con el objetivo de analizar la sensibilidad de nuestra participación esperada de 10% se ha considerado una participación de 12% para un escenario pesimista y de 8% para un escenario optimista. En el anexo 23 se presenta el análisis de sensibilidad.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Uber es la empresa pionera que innovó el servicio de taxis en el mercado peruano. Desde el inicio de sus operaciones en el 2014 se mantiene como líder en el sector de servicios de transporte por aplicativo. En los últimos años han aparecido otras empresas que ofrecen propuestas similares a un menor costo. Además, la empresa se ha visto afectada por reclamos de los usuarios, principalmente por incidencias que involucraron violencia hacia la mujer por parte de socios conductores.

El reto de Uber es seguir manteniendo su liderazgo e incrementar su participación de mercado, para lo cual deberá mejorar la comunicación con sus clientes y crear servicios más seguros con una mayor propuesta de valor para sus clientes.

Como resultado de la evaluación del macroentorno y microentorno se concluye que, aunque la empresa responde positivamente ante las oportunidades y amenazas, aún existen mejoras que podrían ser implementadas para aprovechar sus oportunidades, utilizando estrategias para responder más eficientemente a las amenazas. Además, se concluye que la atractividad del sector de servicio de transporte por aplicativo es media.

De la evaluación interna se concluye que las principales fortalezas de Uber Perú son su liderazgo en el mercado, el tamaño de su networking y la constante innovación para crear servicios, por lo que se considera que posee una forma de diferenciarse en el mercado. De otro lado, Uber está manejando sus debilidades para administrar eficientemente sus capacidades.

Del análisis y del diagnóstico situacional de los factores internos de Uber se concluyó que las ventajas competitivas sostenibles de Uber son su la capacidad de innovación, la marca y el networking, debiendo implementar estrategias defensivas en el mediano plazo para mantenerlas, porque las características de sus servicios son rápidamente imitadas por la competencia.

Se determinó que la estrategia genérica que sigue Uber es la de enfoque en diferenciación del tipo cinco, que se caracteriza en ofrecer servicios dirigidos hacia nicho de clientes con el menor precio disponible en el mercado para cubrir sus necesidades generando un mayor valor percibido por los clientes que de su competencia. La estrategia de crecimiento para Uber es de penetración de mercado por mantener el mismo servicio dirigido a su mercado actual.

Como resultado de los análisis de las matrices para evaluar las estrategias corporativas, se determina que Uber debe implementar estrategias competitivas (Peyea); además, la empresa se encuentra posicionada en la región cinco, donde pertenecen las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto (Matriz Interna-Externa); finalmente, se determinaron las principales iniciativas estratégicas para el período 2019-2021. Dichas estrategias fueron la base para el desarrollo de los planes funcionales de operaciones, marketing, recursos humanos y responsabilidad social.

Finalmente, se realizó la evaluación financiera, considerando la implementación de las estrategias propuestas, y se obtuvo como resultado que las propuestas planteadas en el presente plan estratégico son viables financieramente.

2. Recomendaciones

- El CEO de Uber comprometerá la implementación del plan estratégico a la alta dirección, comprendida por el gerente general y su cuerpo gerencial, debiendo comunicarlo en todos los niveles de la empresa explicando el valor agregado que aportará a Uber.
- Emplear las métricas desarrolladas en el Balanced Scorecard del plan estratégico y evaluar periódicamente su cumplimiento.
- Fortalecer la cultura institucional de acuerdo a los valores de Uber.
- Encargar la revisión permanente la normatividad legal que pueda afectar operativa y económicamente a la empresa.
- Mejorar el proceso de selección y aplicar el nuevo perfil del socio conductor para mejorar los servicios brindados a nuestros usuarios.
- Desarrollar programas de capacitación presencial para los socios conductores para asegurar el mayor nivel de seguridad posible y asegurar la idoneidad del servicio contratado.
- Mantener políticas de responsabilidad social en nuestras operaciones para disminuir nuestra huella de carbono.
- Utilizar el nuevo servicio UberMonitor como piloto para posteriormente replicarlo en toda la corporación.

Bibliografía

- América Noticias. (2016). “Uber: estos son los pros y contras de la aplicación de servicio de taxi”. En: *americatv.com.pe*. [En línea]. 12 de septiembre de 2016. Fecha de consulta: 28/12/2018. Disponible en: <<https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/uber-estos-son-pros-y-contras-aplicacion-servicio-taxi-n246543>>.
- Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. España: Ed. Universidad de Navarra.
- Barney, J., y Hesterly, W. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Cuarta edición. New Jersey: Pearson.
- Beamonte, P. (2017). “CEO de Uber anuncia nuevas ‘reglas culturales’”. En: *hipertextual.com*. [En línea]. 07 de noviembre de 2017. Fecha de consulta: 28/12/2018. Disponible en: <<https://hipertextual.com/2017/11/ceo-uber-anuncia-nuevas-reglas-culturales>>.
- Blog Business Insider. (2018). “Uber saw strong revenue growth in Q1 as it moved past a controversy-filled year”. En: *businessinsider.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/12/2018. Disponible en: <<https://www.businessinsider.com/s?q=Uber+saw+strong+revenue+growth+in+Q1+as+it+moved+past+a+controversy-filled+year>>.
- Bohlander, G., y Snell, S. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Décimo cuarta edición. México D.F.: Editorial Thomson.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. (CPI). (2017). “Tenencia de servicios de telecomunicación y artefactos audiovisuales 2017”. En: *Market Report*. N°9. Noviembre de 2017. [PDF]. Fecha de consulta: 10/12/2018. Disponible en: <http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_tenencia_artefacto_servicios_telecomunicacion_2017.pdf>.
- D’Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. Segunda edición. Lima: Pearson.
- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Decimocuarta edición. México: Pearson Educación.
- Hax, A., y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Editorial Gránica S.A.
- Heskett, J.; Jones, T.; Loveman, G.; Sasser, W.; Schlesinger, L. (2008). “Putting the Service-Profit Chain to Work”. En: *Harvard Business Review*. July-August 2008 Issue. [En línea]. Fecha de consulta: 20/11/2018. Disponible en: <<https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>>.

- Ipsos. (2017a). “Mundo digital. Publicidad y Medios digitales”. En: *ipsos.com*. [PDF]. Fecha de consulta: 10/12/2018. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-05/PublicidadYMediosDigitales.pdf>>.
- Ipsos. (2017b). “Perfil del smartphonero”. En: *ipsos.com*. [PDF]. Fecha de consulta: 10/12/2018. Disponible en: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2017-11/ipsos_smartphonero-v3.pdf>.
- JC. (2019). “What is the Best GPS to Use When Driving for Uber?”. En: *ridester.com*. [En línea]. 02 de enero de 2019. Fecha de consulta: 28/12/2018. Disponible en: <<https://www.ridester.com/best-phone-gps-use-driving-uber/>>
- Kaplan, R., y Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. México: Pearson Education.
- Lovelock, C.; Reynoso, J.; D’Andrea, G.; Huete, L.; y Wirtz, J. (2011). *Administración de servicios*. Segunda edición. México: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Quinta edición. México D.F.: Pearson Educación.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Ediciones Deusto S.A.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Séptima edición. New York: Free Press.
- Porter, M. (2004). *The Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Simon & Schuster.
- Redacción EC. (2018). “Uber | Cinco datos curiosos sobre esta app”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 25 de julio de 2018. Fecha de consulta: 24/11/2018. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/tecnologia/moviles/uber-cinco-datos-curiosos-app-noticia-539392>>.
- Redacción Gestión. (2018). “Taxis por aplicativo: el 21% de limeños lo utiliza a diario”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 09 de abril de 2018. Fecha de consulta: 28/12/2018. Disponible en: <<https://gestion.pe/tendencias/taxis-aplicativo-21-limenos-utiliza-diario-231048>>.
- Rowe, A.; Mason, R.; y Dickel, K. (1982). *Strategic Management and Business policy: A Methodological Approach*. Wesley: Addison.
- Sampieri, R.; Collado, C.; y Lucio, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill Educación.
- The Public Utilities Commission of the State of California. (2013). “Decision adopting rules and regulations to protect public safety while allowing new entrants to the transportation industry”.

En: *cpuc.ca.gov*. [En línea]. Septiembre de 2013. [PDF]. Fecha de consulta: 10/12/2018. Disponible en: <http://docs.cpuc.ca.gov/PublishedDocs/Published/G000/M077/K112/77112285.PDF>.

Tovalino, F. (2011). *Manual de Gestión de Recursos Humanos*. Lima: Caballero Bustamante.

Uber Ayuda. (s.f.). “Valorar a un conductor”. En: *help.uber.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2018. Disponible en: <https://help.uber.com/riders/article/valorar-a-un-conductor?no-deId=478d7463-99cb-48ff-a81f-0ab227a1e267>.

Uber Blog. (s.f.) “Cómo Funciona la Tarifa Dinámica”. En: *uber.com*. [En línea]. 31 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 28/12/2018. Disponible en: <https://www.uber.com/es-PE/blog/lima/como-funciona-la-tarifa-dinamica/>.

Uber Newsroom. (s.f.). “Nuestra misión. Creamos oportunidades poniendo al mundo en marcha”. En: *uber.com*. [En línea]. 12 de septiembre de 2016. Fecha de consulta: 08/12/2018. Disponible en: <https://www.uber.com/es-PE/newsroom/company-info/>.

Uber Open Source. (s.f.). “Open Source at Uber”. En: *uber.github.io*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2018. Disponible en: <https://uber.github.io/>.

Uber. (s.f.a) “Recompensas Uber. Términos y condiciones”. En: *uber.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 28/12/2018. Disponible en: <https://www.uber.com/es-PE/drive/lima/resources/tycs-recompensas-uber/>.

Uber. (s.f.b). “Diversidad e inclusión. Cómo queremos que Uber se vea, se sienta y funcione”. En: *uber.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 20/12/2018. Disponible en: <https://www.uber.com/es-PE/about/diversity/>.

Anexos

Anexo 1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

1. Poder de negociación de los proveedores

Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje
Número de proveedores importantes	Escasos						Muchos	1
Disponibilidad de sustitutos para los servicios brindados por los proveedores	Baja						altas	4
Diferenciación o costo de cambio de los servicios brindados por los proveedores	Alto						Bajo	4
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Altas						Bajas	5
Amenaza de los proveedores de integración hacia atrás	Baja						altas	1
Contribución de los proveedores a la calidad del servicio del sector	Altas						Bajas	2
Costo contribuido por los proveedores en el sector	Gran fracción						Pequeña fracción	4
Importancia del sector para los beneficios de los proveedores	Pequeña						Grande	1
								2,75

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2018.

El grado de atractivo del sector en relación con el poder de negociación de los proveedores es 2,75, que indica un atractivo ligeramente superior a la media, debido a que existe variedad de sistemas de navegación en Internet y el costo de cambio entre estos y su nivel de contribución al negocio es bajo.

2. Poder de negociación de los clientes

Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje
Número de clientes importantes	Escasos						Muchos	1
Disponibilidad de sustitutos de servicios de taxi	Alta						Baja	2
Costo asociado a escoger entre diferentes app al momento de solicitar un servicio	Bajo						Alto	1
Amenaza de los clientes de integración hacia atrás	Alta						Baja	4
Amenaza de los clientes de integración hacia adelante	Baja						Alta	1
Contribución de los clientes a la mejora en la calidad del servicio	Pequeña						Grande	5
Costo total de los clientes contribuido por el sector	Gran fracción						Pequeña fracción	4
Capacidad adquisitiva de los usuarios para demandar servicios	Baja						Alta	4
								2,75

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2018.

El grado de atractivo del sector en relación con el poder de negociación de los clientes es 2,75, lo que indica un atractivo ligeramente superior a la media, debido a que los clientes contribuyen altamente en la mejora del servicio brindado a través de la calificación que brindan a cada viaje, y a la capacidad de los usuarios de poder adquirir servicios diferenciados a mayor costo. Asimismo, existe una poca posibilidad de los clientes de poder integrarse hacia atrás debido a la falta de experiencia y la complejidad tecnológica del negocio.

3. Amenaza de nuevos competidores

Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje
Economías de escala	Pequeñas						Grandes	4
Diferenciación de servicio	Escasa						Importante	3
Identificación de la marca	Baja						alta	4
Costo de cambio	Bajo						Alto	1
Acceso a los canales de distribución	Amplio						Restringido	1
Requerimientos de capital	Bajos						Altos	1
Acceso a la última tecnología	Amplio						Restringido	4
Efectos de la experiencia	Sin importancia						Muy importante	3
Protección del sector	Desfavorable						Favorable	4
Regulación del sector	Desfavorable						Favorable	4
Coherencia de las políticas	Baja						Alta	4
Movimientos de capital entre los países	Restringidos						Irrestringida	4
Cambio de moneda extranjera	Restringidos						Irrestringida	3
Propiedad extranjera	Limitada						Irrestringida	4
								3,14

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

El grado de atractivo del sector en relación con la amenaza de nuevos competidores es 3,14, lo que indica que el sector es atractivo debido a que en el Perú no existen políticas regulatorias claras para el uso del **aplicativo**, por lo que resulta atractivo el ingreso de nuevas empresas al sector de servicios de transporte por aplicativo.

4. Amenaza de servicios sustitutos

Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Puntaje
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante						Escasa	1
Costo de cambio de app por parte de los usuarios	Bajos						Altos	1
Rentabilidad y agresividad de los prestadores de servicios sustitutos	Altas						Bajas	1
Valor precio del servicio sustituto	Alto						Bajo	3
								1,5

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

La amenaza de servicios sustitutos es importante por lo que la contribución de esta fuerza al grado de atractividad del sector es de 1,5, lo que indica una menor atractividad, debido a la alta disponibilidad de sustitutos cercanos (tales como los servicios de taxis formales registrados legalmente pero no asociados, los servicios de taxis informales, y los servicios de taxi formales que se solicitan a través de otros medios no tecnológicos), los que adicionalmente muestran una alta rentabilidad tanto para los usuarios y los socios conductores.

5. Rivalidad entre los competidores existentes

Factores	Muy poco atractivo						Muy atractivo	Puntaje
		1	2	3	4	5		
Concentración y equilibrio entre competidores	Importante						Bajo	2
Crecimiento del sector	Lento						Rápido	4
Costo fijo	Alto						Bajo	4
Diferenciación del servicio	Producto genérico						Productos especial	3
Incremento de la capacidad intermitente	Grandes incrementos						Pequeños incrementos	1
Costo de cambio	Alta						Baja	4
Intereses estratégicos corporativos	Altos						Bajos	2
Especialización de activos	Alta						Baja	2
Costo de salida que se realiza una sola vez	Alto						Bajo	1
Barreras emocionales	Alta						Baja	5
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas						Bajas	4
								2,91

Fuente: Hax y Majluf, 2004.

Elaboración: Propia, 2018.

El grado de atractivo del sector en relación con la rivalidad de los competidores existentes es 2,91; lo que indica un atractivo superior a la media, debido al rápido crecimiento del sector de servicios de transporte por aplicativo por las bajas barreras emocionales de las empresas de taxi en el sector, las pocas barreras gubernamentales, el rápido crecimiento del sector, que ha crecido aceleradamente en los últimos años, y los bajos costos fijos (como el mantenimiento de las plataformas y aplicativos) del sector.

Anexo 2. Beneficios de las categorías Uber

	Recompensas PLATA	Recompensas ORO	Recompensas DIAMANTE
Incremento sobre tarifas netas de 8%			■
Incremento sobre tarifas netas de 5%		■	
Incremento sobre tarifas netas de 3%	■		
Soporte prioritario en los Centros de Atención			■
Reto de viajes	■	■	■
Multiplicador Promocional	■	■	■
Pagos flexibles	■	■	■
uberX VIP		■	■
Viajes desde y hacia el aeropuerto		■	■
Plan de telefonía exclusivo Bitel	■	■	■
Programa Tu auto propio	■	■	■
Llantas Maxxis en LLANMAXXI del Perú	■	■	■
Autos Toyota en MITSUI	■	■	■

Fuente: Uber blog, 2016.

Anexo 3. Resultados de la encuesta de la investigación concluyente –usuarios

Preguntas	Resultados
Sobre los encuestados	
Pregunta 1: ¿Es usted usuario de taxi por aplicación? o ¿estaría dispuesto a utilizar un servicio de este tipo?	La pregunta fue de exclusión, por lo que todos los encuestados respondieron afirmativamente a esta pregunta.
Pregunta 2: Soy... Hombre / Mujer	Los usuarios actuales y potenciales de taxis por aplicativo son mayoritariamente mujeres (60,42% de los encuestados).
Pregunta 3: ¿Qué edad tienes?	Entre 18 y 65 años
Pregunta 4: ¿Cuál es el nivel de educación más alto que obtuviste?	82,5% cuentan con nivel universitario.
Pregunta 5: ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones se identifica Usted? (Por favor, seleccione todos los que apliquen). Amante de los animales (petlover), fumador, protector del medio ambiente (ecofriendly), lector, me gusta ver Netflix, religioso, paciente con los niños, usuario de redes sociales, amante de los deportes, viajero	86,58% son usuarios que les gusta viajar, 86,32% son usuarios de redes sociales, 81,12% les gusta Netflix, 80,95% se considera protector del medio ambiente, 72,55% consideran tener paciencia con los niños, 70,61% se considera lector, 59,05% se considera amante de los animales.
Pregunta 6: ¿Cuál es su ingreso mensual promedio aproximado?	El 44,17% tiene un ingreso hasta S/5.000, 20,00% hasta S/ 10.000, y solo un 16,67% cuenta con ingresos superiores a S/ 10.000.
Pregunta 7: En su opinión, ¿cuál es la consecuencia generada por el problema de transporte en la ciudad?	Los encuestados opinan que las principales consecuencias que origina el tráfico en la ciudad son la pérdida de tiempo (82,50%), el estrés (71,67%), y la polución (61,67%).
Sobre los servicios de transportes por aplicativo	
Pregunta 8: ¿Cuál es su principal medio de transporte? (el que utiliza para ir a trabajar o estudiar)	Vehículo propio (39,58%), transporte público (28,33%), y los taxis por aplicativo (18,33%).
Pregunta 9: Con qué frecuencia se transporta en taxi de aplicación durante una semana	El 52,8% de los encuestados usan los servicios del aplicativo una vez por semana, 27,50% dos o tres veces por semanas, y 15,42% más de tres veces por semana.
Pregunta 10: ¿Cuál de estas empresa es su preferida?	El 36,67% considera a Uber como su transporte por aplicativo preferida; 35,42% considera a Taxi Beat; 12,50% considera a EasyTaxi; 7,92% considera a Taxi Satelital y 7,50% considera a Cabify.
Pregunta 11: ¿Qué atributos prefiere en la empresa que usted seleccionó como preferida?	Los atributos que más valoran del transporte por aplicativo son: 52,08% rapidez de recojo; 48,75% la seguridad que perciben en el servicio y 48,33% la tarifa económica. Los usuarios de Uber prefieren el aplicativo por su rapidez de recojo mientras que los usuarios de su principal competidor Taxi Beat la prefieren por su tarifa económica. Los usuarios de Uber utilizan el aplicativo principalmente por rapidez de recojo (49%), la tarifa económica (42%), y la calidad y seguridad que perciben en el servicio (35%). En el caso de Taxi Beat los encuestados manifestaron que prefieren el aplicativo por su tarifa económica (69%) por la rapidez en el recojo (53%) y por la seguridad que perciben en el servicio (49%). Los usuarios prefieren escuchar radio (59,07%); descansar y leer sin ser interrumpido (51,81%); como sus actividades preferidas durante el transporte. Sólo el 15,03% manifestó que le gustaría hablar con el conductor.
Pregunta 12: De acuerdo a sus necesidades, de los siguientes servicios en cual estaría interesado: TaxiMujer: Servicios exclusivamente manejado por damas para damas o menores de edad TaxiAssist: El conductor ayuda en el abordaje de personas mayores y/o que requieran ayuda especial (muletas, sillas de ruedas) TaxiViaje: El usuario puede participar o crear grupos para viajes a destinos fuera de la zona de Lima (Lunahuaná, Huacho, Asia, Ancón, otros) TaxiMamá: El vehículo cuenta con equipamiento adicional para transporte de infantes. TaxiPet: El servicio permite que viajes con tu mascota. TaxiBilingue: El conductor habla más de un idioma. TaxiTour: Exclusivo para extranjeros, por un espacio de 4 horas, muestra los lugares más importantes de la ciudad. TaxiNight: Dirigido a personas que deseen conocer las zonas turismo nocturno de la ciudad TaxiVerde: Transporte en un vehículo híbrido o eléctrico eco friendly TaxiMonitoreo: Taxi que cuenta con una cámara interna donde graba todo tu viaje	Los nuevos servicios propuestos con mayor aceptación entre los encuestados son: TaxiMonitoreo (cámara de vigilancia) (82,35%), TaxiMujer (choferes mujeres) (81,09%), TaxiVerde (auto ecológico) (79,15%), TaxiViaje (programa viajes grupales) (72,03%), y TaxiAssist (con asistencia personal) (71,24%).
Pregunta 13: ¿Cuál sería la frecuencia con la que usaría cada uno de estos servicios?	De los cinco servicios antes mencionados, TaxiMujer, TaxiMonitoreo y TaxiVerde serían usados de manera semanal, TaxiPet de manera quincenal, TaxiAssist con frecuencia diaria.
Pregunta 14: ¿Cuál es su medio de pago preferido para los Taxis por aplicativo?	El 66,84% de usuarios prefiere realizar el pago de sus servicios de taxi en efectivo. Solo el 38,86% prefiere las tarjetas de débito o crédito, el resto de los usuarios no le gusta usar su tarjeta para este tipo de transacciones.
Sobre las propuestas para mejorar el servicio	
Pregunta 15: Durante el viaje en taxi que prefiere:	Los usuarios prefieren escuchar radio (59,07%); descansar y leer sin ser interrumpido (51,81%); como sus actividades preferidas durante el transporte. Sólo el 15,03% manifestó que le gustaría hablar con el conductor.
Pregunta 16: De las opciones seleccionadas, ¿cuánto más estaría dispuesto a pagar adicional a la tarifa calculada por el aplicativo (que considera la distancia y tiempo)	Los usuarios de los nuevos servicios estarían dispuestos a pagar un adicional de S/ 1 a S/ 3 más (36,25%) y entre S/ 3 a S/ 5 más (30,00%). Los usuarios preferirían pagar un monto fijo adicional en lugar de un adicional porcentual de la tarifa del viaje.
Pregunta 17: ¿Cómo valoraría usted la prestación de los siguientes servicios adicionales?	73,11% considera a los desinfectantes de manos o alcohol gel; 69,87% consideraría implementar recipientes para el reciclado de papel, plástico y/u otros materiales; 45,80% consideraría implementar un contenedor especial en el vehículo para el reciclado de pilas y/o baterías; 42,68% prefiere el Wifi a bordo y 41,95% el intercambio de libros durante los viajes. Por otro lado, las opciones que no son consideradas importantes son la venta de golosinas y bebidas en el interior del vehículo (65,61%) y la exhibición de cortometrajes durante el viaje (39,75%).
Pregunta 18: En relación del programa de recompensas a clientes	Los descuentos hasta 40% en los próximos servicios (91,21%) y los viajes gratis (88,03%) son las alternativas con mayor preferencia.
Pregunta 19: Si no usa tarjetas de débito o crédito para pagar sus servicios de taxi, ¿por qué no las usa?	Los encuestados manifestaron que no les gusta usar su tarjeta de débito / crédito para este tipo de transacciones.
Pregunta 20: Si hubiera una tarjeta prepago recargable, asociada a una aplicación de taxi, para descontar cada servicio de taxi, y que contara con un programa de fidelización ¿usaría dicha tarjeta?	El 70% de los encuestados usaría una tarjeta prepago recargable de Uber, la cual contaría con un programa de fidelización. El 15,83% se muestra indiferente a dicha alternativa y un 14,17% no la usaría.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Anexo 4. Resultados de la investigación cualitativa – socios conductores

- Los socios conductores de Uber, en su mayoría, no cuentan con licencia formal de taxista.
- El aplicativo preferido por los socios conductores es Beat y en segundo lugar Uber.
- Los socios conductores tienen el conocimiento de los requisitos que se necesita para subir de categoría y los beneficios de una categoría mayor.
- El aplicativo ideal debe contar con los siguientes atributos como mínimo:
 - Permitir conocer el lugar de destino antes de la aceptación del servicio.
 - Contar con mayor rapidez para asignar los servicios.
 - Porcentaje de comisiones bajo.
 - Seguridad en el viaje.
 - Brindar capacitaciones presenciales.
- Número promedio de servicios realizados en una jornada (8 horas) es de 12 servicios por conductor. Eso equivale a 4.380 servicios al año.
- Los fines de semana existe una demanda de 30% del total de servicios semanales, siendo los sábados aproximadamente el doble de servicios que los domingos. El resto de la semana los servicios se distribuyen uniformemente.
- Los socios conductores trabajan en tres jornadas: mañana, tarde y noche. En la mañana se realizan el 35% de los servicios, 45% en la tarde-noche, y 20% en la noche-madrugada.
- Existen otros atributos que también son valorados:
 - Capacitaciones presenciales.
 - Beneficios y programas de fidelización.
 - Seguridad en el cobro de los servicios.
- Se mencionaron las principales oportunidades de mejora en el servicio brindado por Uber:
 - Permitir conocer el destino antes de la aceptación del servicio.
 - Mejorar el proceso de respuesta a reclamos.
 - Incrementar los pagos en efectivo realizados por los usuarios.
 - No aceptar servicios cuyos destinos sean zonas muy peligrosas.
 - Mejorar los procesos de ayuda / soporte en caso de problemas con el usuario.
 - Brindar más información del usuario al que se va a recoger.
 - No permitir que se solicite un servicio por otra persona sin avisar al conductor.
 - Mejorar el proceso de reclutamiento, dado que actualmente no brinda toda la información necesaria para la inscripción.
 - Implementar un sistema de navegación más preciso en el App de Uber. Otros sistemas de navegación (como el Waze) se consideran más precisos como guía en las rutas.
 - Incrementar la cantidad de veces a la semana en la que se efectúa el pago a los socios conductores por los servicios realizados.
- Estarían dispuestos a tener una cámara que transmita su viaje con Uber a una central de vigilancia, para mejorar su propia seguridad y la del pasajero ante cualquier reclamo.
- Consideran que los S/ 200 de inversión es un precio accesible, y que debería pagarse en seis cuotas mensuales sin intereses. Sin embargo, les gustaría que Uber asuma como mínimo cualquier cargo mensual adicional por el servicio de Wifi.
- En relación con los atributos adicionales que se podrían brindar dentro de un servicio, los socios conductores concuerdan que podrían brindar desinfectante de manos e instalar recipientes para el reciclado de papel, plástico u otros materiales, siempre que Uber brinde los recipientes y que estos no ocupen mucho espacio dentro de la unidad.
- En relación con el programa de fidelización de Uber, los socios conductores concuerdan como grandes incentivos a lo siguiente:
 - Reducción de la comisión cobrada por Uber.
 - Brindar descuentos en la adquisición del SOAT.
 - Brindar vales de combustible.
- Otros incentivos podrían ser:
 - Descuentos en mantenimientos de vehículos.

- Asumir parte del costo de un seguro todo riesgo.
- Sobre las actitudes de los usuarios, manifestaron que la demora de los usuarios en salir para ingresar al auto es lo que más les molesta de los usuarios.
- Otras actitudes que también causan cierta molestia son que los usuarios no paguen el servicio con monto exacto; además, cuando los usuarios se desplazan más allá del lugar indicado sin un pago adicional; además, cuando algunos usuarios tienen actitudes sospechosas durante el viaje y cuando les exigen mayor rapidez que seguridad.

Anexo 5. Análisis de los componentes de la visión y misión de Uber

1. Visión

Componentes	Análisis de la visión
¿Qué quiero lograr?	Facilitar un transporte confiable y accesible.
¿Dónde quiero estar en el futuro?	Que Uberizar sea sinónimo de soluciones de transporte.
¿Para quién lo haré?	Todos

Fuente: David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

2. Misión

Componentes	Análisis de la misión
Cientes	Socios conductores y usuarios.
Producto o servicio	Conectividad.
Mercado	Personas con necesidades de transporte que tengan acceso a la tecnología requerida.
Tecnología	Plataforma virtual.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Generar el mejor valor para los stakeholders.
Filosofía	Confianza, respeto, y tolerancia.
Autoconcepto	Brindamos la red más grande de contactos.
Preocupación por la imagen pública	Fomentamos la inclusión y contribuir con el mantenimiento ecológico.
Preocupación por los empleados	Brindar un grato ambiente de trabajo y una línea de carrera desafiante y atractiva.

Fuente: David, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 6. Análisis de la Matriz MCPE

Nº		FACTOR CLAVE		INICIATIVAS ESTRATÉGICAS																										
				1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12				
		MATRIZ MCPE		<p>Incrementar la confianza para realizar pagos electrónicos a través de opciones diferentes a las tarjetas de crédito (F2,F5,O2,O7)</p> <p>Incrementar las ventas mediante campañas, descuentos y mejoras en el programa de fidelización. (F2,O5,O6)</p> <p>Ampliar los protocolos de seguridad y características generales del servicio (F12,O2,O3,O5,O6)</p> <p>Ampliar la participación en el mercado, generando alianzas con empresas para el transporte de su personal. (F5, F8,O4)</p> <p>Implementar políticas de responsabilidad social y ambiental que contenga acciones concretas para viabilizarlo. (F3,F5,F12,A8,A12, A13)</p> <p>Implementar servicios innovadores para generar mayor valor a los clientes (F1,F3,F4,F5,F6,F10,F12,F13,A1,A2,A3,A4,A5,A6,A8,A10,A11,A14)</p> <p>Redefinir el proceso de selección y capacitación de nuevos socios conductores, haciendo énfasis en los requisitos asociados al respeto, valores y servicios requeridos por parte de conductor. (F3,F7,A10)</p> <p>Mejorar los procedimientos para mitigar los riesgos que atenten la integridad física y verbal entre los usuarios y socios conductores (D3,D9,O3)</p> <p>Mejorar el proceso de comunicación de los atributos de la plataforma y beneficios de los usuarios y socios conductores, identificando el mayor valor recibido por el cliente. (D2,D5,O2,O6)</p> <p>Mejorar los servicios generando mayor valor a los clientes (D6,D7,D8,O1,O2,O5,O6, O8)</p> <p>Reducir la proporción de conductores no especializados (D1,D4,D6, A14)</p> <p>Establecer políticas internas que anulen el riesgo de filtración de información confidencial (D7,A2)</p>																										
Nº	FACTOR CLAVE	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES	OPORTUNIDADES				
1	Económico	Proyección de la inflación cercana al rango de meta del BCRP	(O1)	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	3	0,12	-	-	2	0,08	-	-	3	0,12	-	-	3	0,12				
2	Social	Incremento del uso del e-commerce en los niveles socioeconómicos (NSE) A y B	(O2)	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	3	0,21	2	0,14	-	-	3	0,21	-	2	0,14			
3		Incremento de la delincuencia en Lima y Callao	(O3)	0,07	-	-	-	-	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21		
4		Incremento de los servicios tercerizados por empresas peruanas	(O4)	0,04	2	0,08	-	-	1	0,04	3	0,12	-	-	2	0,08	2	0,08	-	-	-	-	-	-	2	0,08	1	0,04	2	0,08
5		Insatisfacción del transporte público	(O5)	0,06	-	-	-	-	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	3	0,18	3	0,18	-	-	-	-	-	2	0,12	3	0,18	
6	Tecnológico	Incremento del uso de plataformas móviles - smartphones	(O6)	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	-	-	2	0,14	3	0,21	2	0,14	-	-	-	-	-	-	1	0,07	-	-	2	0,14
7		Evolución acelerada de la tecnología	(O7)	0,06	3	0,18	2	0,12	-	-	-	-	3	0,18	4	0,24	2	0,12	-	-	-	-	-	-	1	0,06	-	-	2	0,12
8		Constante actualización y creación de nuevas tecnologías en medios de transporte	(O8)	0,03	3	0,09	2	0,06	2	0,06	-	-	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06	2	0,06	-	-	-	-
Nº	FACTOR CLAVE	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS	AMENAZAS					
1	Político	Implementación de la Ley Marco sobre el Cambio Climático	(A1)	0,06	-	-	-	-	-	-	-	3	0,18	3	0,18	3	0,18	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,12	-	-	
2		Aprobación del proyecto de ley que norma empresas de servicios de transporte por internet	(A2)	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,18	3	0,18	3	0,18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,18	
3		Cambio de gobierno municipal para el período 2019-2023	(A3)	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,02	3	0,03	3	0,03	3	0,03	-	-	-	-	-	-	-	3	0,03	
4		Inestabilidad política en los poderes del Estado peruano	(A4)	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Económico	Incremento del ISC afecta la adquisición de vehículos nuevos	(A5)	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6		Incremento en la tasa de desempleo	(A6)	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,12	2	0,08	3	0,12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,08	
7		Devaluación programada del Sol	(A7)	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,12	3	0,12	3	0,12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Social	Existencia de una economía y empleo informal en el Perú	(A8)	0,04	-	-	-	-	2	0,08	-	-	-	3	0,12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
9		Incremento de las protestas sociales en Lima	(A9)	0,01	-	-	-	-	2	0,02	-	-	-	3	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
10		Incremento en las cifras de violencia contra la mujer	(A10)	0,06	-	-	-	-	3	0,18	-	-	3	0,18	3	0,18	4	0,24	-	-	-	-	-	-	2	0,12	3	0,18	-	
11	Tecnológico	Escasa penetración de la banda ancha móvil en provincias	(A11)	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,18	-	-	-	-	-	-	-	
12	Ecológico	Deterioro de la calidad del aire en la ciudad de Lima y Callao por mayor uso de automóviles	(A12)	0,06	-	-	-	-	-	-	-	4	0,24	3	0,18	-	-	-	-	-	2	0,12	-	-	-	-	-	-	-	
13		Daños al medio ambiente por mal desecho de residuos de equipos móviles	(A13)	0,04	-	-	-	-	-	-	-	3	0,18	3	0,18	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
14	Global	Resistencia y conflictos a nivel mundial por las plataformas de transporte compartido en países desarrollados	(A14)	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-	3	0,12	3	0,12	3	0,12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
				1,00	0,67		0,54		1,03		0,62		1,95		2,81		1,99		0,82		0,60		1,10		0,90		0,60			
Nº	AREA FUNCIONAL	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS	FORTALEZAS					
1	Administración	Tiene apoyo de un equipo multidisciplinario a nivel internacional	F01	0,044	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
2	Marketing	Uber cuenta con un programa de fidelización a usuarios y socios conductores	F02	0,044	-	-	1	0,04	-	-	-	-	2	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
3	Operaciones	Uber es la empresa líder del mercado peruano que está constantemente innovando sus servicios y ha logrado posicionar su nombre como sinónimo de transporte	F03	0,055	1	0,06	1	0,06	2	0,11	3	0,17	2	0,11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
4		Desde la perspectiva del socio conductor, la tarifa dinámica de Uber les brinda una posibilidad de mayor ingreso en horas punta	F04	0,055	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
5	Operaciones	Uber tiene un área especializada en el desarrollo de nuevos servicios a nivel internacional	F05	0,055	2	0,11	1	0,06	2	0,11	2	0,11	2	0,11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
6	Operaciones	El área de tecnología de Uber ha creado su propio sistema de navegación, el cual puede personalizar de acuerdo a sus necesidades	F06	0,044	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,09	1	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
7	Marketing	El tamaño del networking de Uber es el mayor del mercado peruano	F07	0,055	2	0,11	1	0,06	-	-	2	0,11	2	0,11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
8	Operaciones	La aplicación de Uber cuenta con herramientas (mapa de calor, viaje por paradas, historial de servicios, entre otros) que permiten a los usuarios y socios conductores para hacer los servicios más eficientes	F08	0,044	-	-	-	-	-	-	2	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
9	Operaciones	Uber tiene un proceso de atención al cliente que aplica a toda su network	F09	0,055	-	-	-	-	3	0,17	2	0,11	2	0,11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
10	Operaciones	Uber realiza sus operaciones en las principales ciudades del Perú	F10	0,011	-	-	-	-	-	-	2	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
11	Operaciones	Uber enfoca sus recursos en la creación y desarrollo de nuevas líneas de negocio	F11	0,055	1	0,06	3	0,17	1	0,06	2	0,11	1	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
12	Administración	Uber posee normas culturales institucionales, a partir de las cuales los trabajadores de Uber han creado comunidades que buscan fomentar y mejorar la cultura en el mundo	F12	0,033	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
13	Operaciones	Uber cuenta con una gama de servicios, usados en otras partes del mundo, que podrían replicarse en el Perú a un costo bajo	F13	0,044	2	0,09	3	0,13	-	-	2	0,09	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-				
				1,00	3,06		0,45		1,51		2,20		1,22		3,00		3,00		0,94		1,96		2,82		1,66		0,86			
				3,73	0,99		2,54		2,82		3,17		5,81		4,99		1,76		2,56		3,92		2,56		1,46					

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

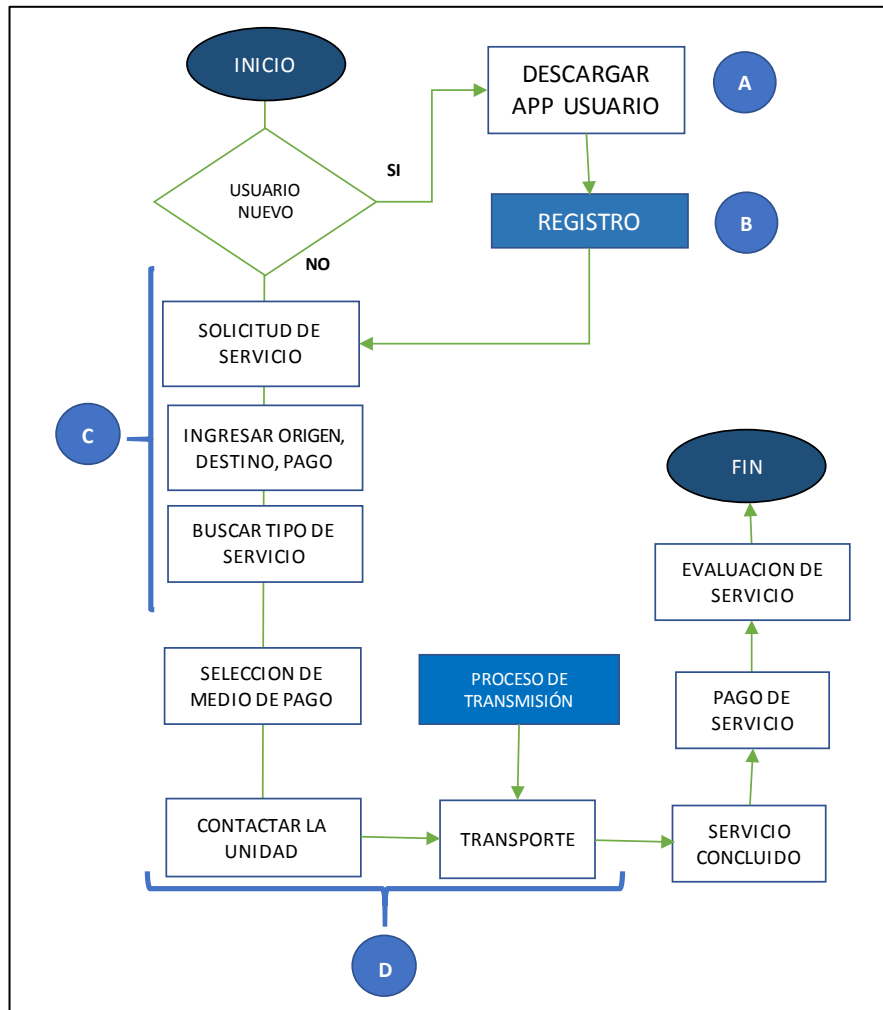
Anexo 7. Características técnicas del servicio de UberMonitor

PLATAFORMA			Socios conductores y transportistas
Características técnicas	Three ten Backpoint Project	Braintree Android	LibSodium
	LazyThree TenBP	Braintree Encryption	Libphonenumber
	Transitions Everywhere	Auto-value-parcel	LeakCanary
	Timber	AutoValue	Kryo
	Snappy DB	AutoFitTextView	JSR-330
	SmoothProgress Bar	AndroidGeojson	Java Websockets
	Slf4j	Adjust	jsoup
	RxRelay	Picasso	jose4j
	RxLifecycle	PayPal Adroid SDK	Gson
	RxJavaAsyncUtil	Otto	Google Maps Android API utility library
	RXJava	OpenTracion API for Java	Device Year Class
	RxBinding	Okio	Dagger 2
	RxAndroid	OkHttp	Capstone
	Retrofit	NanoPB	Calligraphy
	Plaid	Lottie	Butter Knife
Vehículos			No más de 5 años de antigüedad
Sistema streaming de monitoreo			Celular 4G - CAMARA IP WIFI 720P DETECCION DE MOVIMIENTO
Determinación de precio, tarifa			Base 3,50
			Por minuto 0,15
			Por kilómetro 0,73
			Por tarifa de reserva del nuevo servicio S/ 4,00

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 8. Flujo de procesos de los servicios de UberMonitor

1. Proceso de solicitud de un servicio de UberMonitor



Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Actividad de descarga del app de usuario.** Descarga del aplicativo correspondiente al tipo de equipo móvil que ocupa, IOS (Iphone) o Android (cualquier otro).
- **Actividad de registro de usuario nuevo.** Incluir los datos personales del usuario, e indicar la forma de pago de los servicios. El proceso incluirá al momento del registro, una solicitud de la foto del Documento Nacional de Identidad (DNI) del usuario que se está registrando.
- **Actividad de solicitud de servicio.** Solicitar el servicio a través del icono de UberMonitor.
- **Contacto con la unidad y transporte.** Incorporar durante la prestación del servicio una cámara inalámbrica que transmita en vivo y a través de internet, todas las incidencias que se presenten durante el mismo. Dicha transmisión será visualizada por el usuario y sus contactos a quienes les permita el acceso. Además, Uber grabará y almacenará las ocurrencias de cada servicio y mantendrá las grabaciones por el periodo de una semana, como constancia de la calidad del servicio prestado y/o para sustentar reclamos generados por los clientes. En caso de presentarse algún incidente durante el viaje, el usuario o socio conductor a través del app activará una señal de alarma, esta señal será atendida por un operador de cámara de monitoreo de Uber para que pueda interactuar con el cliente y/o el socio conductor o enviar ayuda en caso de una emergencia.

Anexo 9. Balance Scorecard

Área	Objetivo funcional	Indicador de los planes funcionales	2019	2020	2021	Proyecto	Responsable	Presupuesto S/	Objetos modelo	Alarma
Operaciones	Incrementar la fidelización de los clientes promoviendo el uso de la tarjeta UberMiles hasta lograr que un tercio de los clientes sean usuarios de la tarjeta.	# de usuarios de la tarjeta	10% de usuarios	Incremento de 10%	Incremento 10%	Encargar al área de tecnología un módulo de administración de cuenta corriente, asociados a abonos y cargos, de la tarjeta de fidelización.	Gerente de Operaciones	-	Socios conductores: código, nombre, fecha de alta, calificación actual, placa, auto, año, #reclamos	
						Desarrollar y aprobar por todas las áreas las especificaciones que deberá tener el nuevo programa de administración de cuenta corriente.	Gerente de Operaciones	-		
						Contratación de los proveedores para implementar el monedero de pagos (plásticos, lectoras, impresiones, grabadoras, etcétera).	Gerente de Operaciones	0,156 millones		
						Incorporar por lo menos a cinco empresas adicionales cada semestre que ofrezcan servicios preferentes para nuestros socios conductores.	Gerente de Operaciones	0,129 millones		
Operaciones	Incrementar el nivel de seguridad en los servicios logrando que el 45% de los socios conductores de Uber ofrezcan el servicio Uber-Monitor.	#de socios conductores que ofrecen el servicio	10% del total de socios	Incremento de 15% mínimo	Incremento de 15% mínimo	Capacitar a los socios conductores en el uso de la nueva tecnología.	Gerente de Operaciones	-	Usuarios: código, nombre, calificación, teléfono,#reclamos	
						Entregarles kit de implementación. Recapacitarlos a los 30 días.	Gerente de Operaciones	1,456 millones		
Marketing	Posicionar un nuevo servicio dentro de los tres servicios de taxi por aplicativo más usados en Lima.	Posición obtenida en la encuesta de opinión.	Tercer puesto	Segundo puesto	Primer puesto	Campaña trimestral de promoción de los nuevos servicios a través de cuatro influencers.	Gerente de Marketing	0,316 millones	Servicios: código chofer, código usuario, código servicio, fecha de servicio, hora inicio y fin, distrito de recojo y destino, distancia, precio	
	Implementar estrategias de promoción para incrementar la frecuencia de uso semanal de UberMonitor.	Número de servicios semanales / número de usuarios.	1 servicio por semana	1,15 servicio por semana	1,32 servicio por semana	Promoción en las ventas a través del programa de fidelidad de la tarjeta UberMiles.		0,407 millones		
RSE	Apoyar a los socios conductores para adquirir una póliza de seguros a todo riesgo a un menor costo individual, a fin de lograr que el 40% de los socios conductores se encuentren asegurados ante todo riesgo.	Apoyo del 5% del costo de la póliza vehicular de flota todo riesgo.	20%	30%	40%	Contratación de una póliza todo riesgo que incluya la cobertura de responsabilidad civil para cubrir los riesgos de accidentes de los vehículos de los socios conductores; la póliza cubrirá también, los daños personales que hayan sufridos sus clientes a consecuencia de accidentes o asaltos.	Gerente de Recursos Humanos	0,038 millones	Socios conductores: con póliza	
Operaciones	Mejorar la calidad de los servicios asegurando la adecuada selección y reclutamiento del 100% de los nuevos socios conductores.	# de asociados conductores perfil verificado	100% socios conductores con perfil verificado	100% de asociados nuevos con perfil verificado. Auditoría del 5%.	100% de asociados nuevos con perfil verificado. Auditoría del 10%.	Verificar directamente el 25% de los expedientes aprobados por la empresa de selección, de encontrarse un 5% de discrepancias se rechazará todo el lote.	Gerente de Operaciones	0,157 millones	Socios conductores: perfil verificado	
	Asegurar que los socios conductores cumplan con el 100% de las normativas del sector de servicio de transporte por aplicativo.	#de normativas cumplidas	100%	100%	100%	Encargar a la gerencia de Administración el seguimiento de la aprobación de normativas que puedan afectar el negocio.	Gerente de Operaciones	-	-	-
Marketing	Lograr que el 95% los usuarios y socios conductores tengan un completo conocimiento de todos los beneficios y recompensas que brinda Uber.	Clientes con nota aprobatoria en la encuesta de conocimiento de los beneficios y recompensas del servicio	80%	90%	95%	Implementación de instructivos con los beneficios y recompensas de Uber.	Gerente de Marketing	0,06 millones	Usuarios: nota aprobatoria	
						Difusión de los instructivos.	Gerente de Marketing	0,360 millones		
Recursos Humanos	Mejorar el clima laboral para promover la excelencia y compromiso de los trabajadores y socios conductores alineados a los valores y la cultura organizacional de Uber.	% de satisfacción en encuesta de clima laboral.	80%	90%	100%	Implementar un programa de capacitación presencial para el personal de Uber.	Gerente de Recursos Humanos	0,045 millones	Nota de evaluación anual	
	Implementar un programa de capacitación integral sobre las características de UberMonitor hasta lograr que el 100% de los socios conductores estén capacitados.	% socios conductores capacitados anualmente	40%	60%	100%	Impartir capacitaciones presenciales a los socios conductores.	Gerente de Recursos Humanos	0,344 millones	Socios conductores capacitados	
RSE	Promover el uso de vehículos eco-amigables hasta lograr que el 5% de los socios conductores cuenten con vehículos con menor impacto en el medio ambiente	% de socios conductores con vehículos (eléctricos, a gas o con antigüedad menor a 3 años) asociados a Uber.	2%	3%	5%	Se otorgará la categoría Diamante para los conductores con vehículos a gas con una anti-güedad no mayor a tres (03) años. La categoría Oro se otorgará a los conductores con vehículos con antigüedad menor a tres años.	Gerente de Recursos Humanos	0,002 millones	Socios conductores: tipo de vehículo	

Fuente: Kaplan y Norton, 1996.
Elaboración: Propia, 2018.

Anexo 10. Determinación de la capacidad

Tabla A. Resumen del análisis de servicios promedios diarios

Datos recogidos	Resultados obtenidos
Media de tiempo de duración del servicio de transporte	30 minutos 36 segundos
Varianza de la distribución analizada	18 minutos 10 segundos
Tiempo de desplazamiento al lugar de recojo	5 minutos
Tiempo muerto entre culminación de servicio e inicio de nuevo servicio	5 minutos
Total de tiempo de un servicio completo	40 minutos 36 segundos
Número de servicios en 8 horas	12 servicios

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla B. Distribución de la frecuencia de servicios por día

Distribución de la demanda semanal	%	Lun.	Mar.	Mier.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.
Total	100%	13,2%	13,2%	13,2%	13,2%	17,1%	19,7%	10,5%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla C. Número de servicios realizados por día

Distribución de la demanda semanal	%	Lun.	Mar.	Mier.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.	Total.
Total	100%	5.557	5.557	5.557	5.557	7.224	8.335	4.445	42.232

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla D. Número de unidades requeridas por día

Distribución de la demanda semanal	%	Lun.	Mar.	Mier.	Jue.	Vie.	Sáb.	Dom.
Total	100%	463	463	463	463	602	695	370

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla E. Proyección de capacidad requerida anual

	2019	2020	2021
Socios conductores requeridos	695	799	919

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 11. Componentes del mantra de marca

Los componentes del mantra de marca para UberMonitor de acuerdo a Kotler y Keller (2012), son los siguientes:

1. Punto de diferencia

Es la mayor seguridad brindada como resultado de la mejora en todos los procesos de Uber. UberMonitor busca que este punto de diferencia se asocie fuertemente a la marca y sea muy difícil de imitar por la competencia.

2. Puntos de paridad

Se identifica que el mercado meta considera como atributos necesarios para un servicio de transporte ideal por aplicativo a los siguientes:

- Rapidez en las asignaciones de servicios y en el recojo.
- Seguridad durante el viaje y al momento del cobro / pago.
- Tarifa económica en el mercado y menor comisión.

3. Justificadores

Justificadores	Usuarios	Socios conductores
Sistemas de cámaras de seguridad	Brindar a los usuarios la tranquilidad y seguridad que su viaje está siendo monitoreado.	Brindar la posibilidad de contar con evidencia del viaje realizado ante posibles reclamos por parte de los usuarios.
Proceso de reclutamiento y selección	Brindará mayor seguridad al saber que los socios conductores pasaron por un estricto proceso de inscripción.	Brindará mayor seguridad al saber que los usuarios pasaron por un proceso de selección con mayores validaciones, y así disminuir el riesgo de robos por parte de ellos.
Proceso de seguridad (estándar) de Uber	El sistema de seguridad de Uber brinda tres grandes funciones: Centro de seguridad, Contactos de confianza, Botón de llamada al 911.	Verificación de personas inscritas en el aplicativo. Verificación por reconocimiento facial de los usuarios.
Sistema de pago virtual (UberMiles)	El sistema de pago virtual mediante la tarjeta UberMiles, permitirá a los usuarios no solo disminuir el riesgo de usar tarjetas de crédito o débito personales, sino que además les permitirá llevar un mejor control de sus gastos por movilidad y podrán acceder a un programa de fidelización.	El socio conductor podrá cobrar dos veces a la semana por las liquidaciones de sus viajes (los sábados, pagos de miércoles a viernes y los martes, pagos de sábados a lunes).
Proceso de capacitación y concientización	El proceso de capacitación y concientización de los socios conductores estará orientado no sólo a brindar las normas de convivencia y respeto al usuario, sino también a las acciones defensivas que puedan realizar ante posibles incidentes con terceros (robos, choques, etcétera).	El proceso de capacitación y concientización de los usuarios estará orientado a la difusión de las normas de convivencia y respeto entre usuarios y socios conductores, para reducir los incidentes por altercados en los servicios.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

4. Valores, personalidad y carácter

Los valores, personalidad y carácter de UberMonitor están orientados a ser digital, seguro, preocupado en evitar circunstancias de riesgo en los servicios de taxi, organizado y con comunicación efectiva con sus clientes.

5. Propiedades de ejecución

El isotipo del servicio propuesto sigue los lineamientos actuales de todos los servicios de Uber. Se ha previsto una estrella que simboliza los servicios de calidad brindados, contenidos dentro de un escudo, símbolo de seguridad.

Gráfico A. Logotipo



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 12. Componentes de la flor del servicio

1. Servicios suplementarios de facilitación

Los procesos de comunicación de información, facturación, pago y toma de pedidos son los procesos de facilitación de Uber. Para fines del servicio propuesto se mantendrá el proceso toma de pedidos actuales, modificando los siguientes procesos:

- **Información.** Los canales de comunicación establecidos para que nuestros clientes obtengan la información relevante de nuestro servicio son: por aplicativo móvil, redes sociales, correo electrónico, paneles físicos o virtuales y la página web de Uber.
- **Facturación.** En base a las leyes actuales, el servicio propone la implementación de un proceso de facturación electrónica.
- **Pago.** El nuevo servicio propone una nueva forma de pago con la tarjeta UberMiles.

2. Servicios suplementarios de aumento

- **Hospitalidad.** La hospitalidad debe reflejar el placer de recibir a los usuarios. La relación entre el usuario y el socio conductor se mantiene desde el momento que el socio conductor acepta el servicio hasta cuando se concluye el servicio. El nuevo servicio buscará que dicha experiencia se realice en un ambiente de respeto, que sea agradable, con mucha cortesía y consideración entre ambos actores (los usuarios y los socios conductores); por ello, se considera clave implementar dos procesos:
 - Un proceso de reclutamiento riguroso de clientes, que implemente un mejor filtro para los prestadores y usuarios del servicio ingresantes a la networking de Uber.
 - Un proceso de capacitación y concientización de socios conductores y usuarios hacia las mejores prácticas en el trato, el cumplimiento del manual del servicio y un protocolo en caso de contingencias para obtener un viaje de calidad con una calificación de 5 estrellas.
- **Cuidado.** El cuidado está relacionado con la integridad y seguridad de los clientes. Con el objetivo de brindar mayor seguridad se ha implementado un sistema transmisión de video para monitoreo, el cual garantiza que cada viaje será vigilado y almacenado por Uber, a fin de asegurar las acciones inmediatas ante cualquier eventualidad durante cada viaje. Además, la nueva modalidad de pago con tarjeta UberMiles buscará reducir los riesgos asociados al manejo de dinero en efectivo y al uso de tarjetas de crédito o débito bancarias.
- **Excepciones.** El nuevo servicio considera la existencia de las siguientes excepciones:
 - Resolución de un incidente. Se ha elaborado un protocolo en caso de contingencias en el caso de ocurrir algún evento inusual entre los clientes durante un viaje.
 - Manejo de reclamos y quejas. Este proceso seguirá el proceso actual de Uber.
- **Consulta.** El canal para la resolución de consultas será a través del aplicativo. Cada consulta y su resolución debe tener la opción de calificar si fue de utilidad para el cliente, de manera que asegure que las respuestas de Uber hayan resuelto satisfactoriamente sus consultas.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 13. Nuevo perfil del socio conductor

Requisitos:

- Documento de identidad (ser mayor 25 años)
- Licencia de conducir
- Certificado de antecedentes penales con antigüedad no superior a tres meses (solo conductores)
- Foto del conductor para su perfil, debe ser de frente y centrada, incluyendo cara entera y principios de los hombros.
- Tener una cuenta bancaria.
- Tener un smartphone para descargar el aplicativo.

El perfil profesional

- Ser un conductor experimentado.
- Ser amable, educado y servicial.
- Manejar con destreza el app y las redes sociales.
- Ir vestido con camisa y pantalón y mantener un buen nivel de aseo personal.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Competencias

- Aptitudes para trabajar en el servicio al cliente.
- Capaz de tratar con personas difíciles o demandantes.
- Capaz de utilizar herramientas.
- Habilidad para conducir.
- Habilidades comunicativas.
- Habilidades sociales.
- Lleva a los pasajeros a su destino.
- Puntual.
- Responsable.

Requisitos mínimos del vehículo

- Póliza de Seguro Obligatorio de Accidentes de tránsito (SOAT)
- Vehículo con cinco años de antigüedad como máximo.
- Cinturones de seguridad funcionales.
- 4 puertas
- Excelentes condiciones mecánicas y estéticas.

Anexo 14. Perfil y funciones de puestos para la contratación del personal

Para el área de Monitoreo, que dependerá de la Gerencia de Servicio al Cliente, se plantea contratar tres operadores de cámaras a cargo de un supervisor.

1. Supervisor de monitoreo

- **Perfil:**
 - Requisitos académicos: profesional de cualquiera de las siguientes carreras Ingeniería Industrial, Administración, Economía, Contabilidad o afines.
 - Competencias personales: liderazgo, comunicación asertiva, visión estratégica, orientación a resultados y pensamiento estratégico
- **Funciones:** Responsable del área de Monitoreo y tendrá a cargo tres personas para el monitoreo de las incidencias en los servicios de UberMonitor. Reportará directamente a la gerencia de atención al cliente. Sus principales funciones serán:
 - Supervisar, motivar, desarrollar al equipo y fomentar el logro de los objetivos.
 - Analizar informes de evaluación de desempeño del personal para tomar medidas de reversión ante el bajo rendimiento.
 - Ajustar los procesos cuantitativa y cualitativamente a través de las revisiones de calidad.
 - Proporcionar coaching y aplicar feedback al personal a su cargo.
 - Participar en el proceso de selección, la formación y la recepción inicial de los nuevos empleados.

2. Operador de cámaras

- **Perfil:**
 - Requisitos académicos: estudios técnicos, de preferencia con mención en computación.
 - Competencias personales: comunicación asertiva, honradez, buenas dotes de observación y comunicación, capacidad para tratar con calma las situaciones de emergencia, sentido común, curiosidad y sentido práctico, destreza para manejar cámaras y equipos de grabación, capacidad de permanecer concentrado tanto durante el turno de día como del turno de noche, guardar información confidencial
- **Funciones:** A cargo de la verificación continua de las incidencias reportadas a través del servicio de UberMonitor. Reportará directamente al supervisor de monitoreo de la gerencia de atención al cliente. Sus principales funciones serán:
 - Vigilar las cámaras del servicio UberMonitor para detectar actividades y conductas sospechosas o inusuales y otros incidentes.
 - Manejar las cámaras y observar los circuitos cerrados o equipos de vigilancia en el área de monitoreo.
 - Garantizar que los equipos estén funcionando correctamente.
 - Observar atentamente las incidencias reportadas en las cámaras para detectar actividades delictivas, comportamientos sospechosos o inusuales e incidentes ocurridos en los servicios.
 - Describir en forma clara y exacta la ocurrencia de los incidentes de manera tranquila y profesional.
 - Reportar a su supervisor inmediato las incidencias acontecidas.
 - Tomar acción en caso de incidentes que necesite una respuesta inmediata.
 - Se plantea contratar un supervisor para el control de calidad de los reclutamientos de los socios conductores aspirantes a UberMonitor, quien reportará a la gerencia de operaciones.

3. Supervisor de reclutamiento

- **Perfil:**
 - Requisitos académicos: profesional de cualquiera de las siguientes carreras: Ingeniería Industrial, Administración, Economía, Contabilidad o carreras afines.
 - Competencias personales: liderazgo, comunicación asertiva, visión estratégica, orientación a resultados y pensamiento estratégico
- **Funciones:** A cargo del control de calidad del proceso de reclutamiento de aspirantes al servicio de UberMonitor, que será tercerizado a empresas especializadas. Reportará a la Gerencia de operaciones Sus principales funciones serán:
 - Asegurar que el proceso de selección de los socios conductores se encuentre en concordancia con el perfil requerido para el nuevo servicio.
 - Monitorear que la empresa tercerizada encargada del proceso de selección cumpla con las metas establecidas de manera periódica.
 - Realizar un muestreo semanal de los expedientes aprobados.
 - Verificar el presupuesto de gastos relacionados a las empresas tercerizadas.
 - Elaborar informes ejecutivos para la gerencia de operaciones.

4. Ejecutivo de ventas

- **Perfil:**
 - Requisitos académicos: Profesional de cualquiera de las siguientes carreras: Ingeniería Industrial, Administración, Economía, Contabilidad o carreras afines.
 - Competencias personales: liderazgo, comunicación asertiva, visión estratégica, orientación a resultados y pensamiento estratégico
- **Funciones:** A cargo de la identificación de proveedores necesarios para incentivar el plan de recompensas de los clientes de la tarjeta UberMiles. Reportará a la Gerencia de Operaciones. Sus principales funciones son:
 - Definir los objetivos de venta de la tarjeta UberMiles.
 - Realizar investigaciones de mercado para encontrar las empresas requeridas para el programa.
 - Reunirse con los representantes de las empresas propuestas.
 - Coordinar los documentos necesarios para la suscripción de los convenios con las nuevas empresas o renovaciones.
 - Intervenir en las decisiones de la empresa relacionadas con la implementación de campañas de promoción y ventas.
 - Elaborar presupuestos e informes para su gerencia.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 15. Capital requerido

Inversión inicial S/	
Capital fijo	85.000
Capital de trabajo	591.240
Total de inversión	676.240

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 16. Ventas período 2019-2021

Ventas	2019 S/	2020 S/	2021 S/
Ventas en efectivo (66,84%)	1.127.281	1.281.520	1.458.373
Ventas con tarjeta (33,16%)	559.256	635.774	723.514
Total ventas (100,00%)	1.686.537	1.917.294	2.181.887

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 17. Gastos fijos y variables

Tabla A. Gastos fijos

Gastos fijos	2019 S/	2020 S/	2021 S/
Planilla de remuneraciones	230.314	252.945	277.840
Contratación a una empresa para la administración de las cuentas de UberMiles	85.000	30.600	40.800
Desarrollar un proceso de evaluación de cumplimiento de metas estratégicas	17.000	-	-
Campaña trimestral de promoción de los nuevos servicios a través de cuatro <i>influencers</i>	105.536	105.536	105.536
Implementación de instructivos con los beneficios y recompensas de Uber	20.000	20.000	20.000
Difusión de los instructivos de Uber	10.000	10.000	10.000
Contratar a una empresa especializada en recursos humanos para el reclutamiento de personal	5.800	-	-
Implementar un programa de capacitación presencial para el personal de Uber	11.300	12.500	21.300
Total de gastos fijos	484.950	431.581	475.476

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla B. Gastos variables

Gastos variables	2019 S/	2020 S/	2021 S/
Promoción en las ventas a través del programa de fidelidad de la tarjeta UberMiles	117.000	135.000	155.000
Ascenso de categoría de los socios conductores, lo cual implica una menor comisión	578	665	765
Apoyo del 5% del costo de la póliza vehicular de flota todo riesgo	7.089	12.225	18.748
Impartir capacitaciones presenciales a los socios conductores.	97.300	111.860	128.660
Equipar las unidades de taxis con celulares nuevos para transmisión de video.	190.242	28.468	32.847
Equipar las unidades de taxis con cámaras para transmisión de video.	116.147	17.380	20.054
Equipar los celulares de las unidades de plan de datos para transmisión de video.	204.966	235.637	271.027
Provisión de cobranza dudosa	22.546	25.630	29.167
Encargar la verificación de los aspirantes a socios conductores a una empresa especializada y auditar los resultados	23.630	7.073	8.161
Total	779.498	573.938	664.429

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 18. Estructura de capital

Estructura de capital	S/	%
Deuda	223.159	33%
Capital propio	453.081	67%
Inversión	676.240	100%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 19. Determinación de la tasa de descuento

Supuesto	Tasa
WACC	11.253%
Costo de deuda bancaria	10.560%
COK (basado en el modelo CAPM)	13.129%
Tasa impositiva tributaria	29,5%
Prima de riesgos de los accionistas	1,28%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 20. Estado de situación financiera y estado de resultados

Tabla A. Estado de situación financiera

	Al 01 de enero de 2019	Al 31 de diciembre de 2019	Al 31 de diciembre de 2020	Al 31 de diciembre de 2021
Activo corriente				
Efectivo	591.240	817.204	1.391.275	2.056.212
Total activos corrientes	591.240	817.204	1.391.275	2.056.212
Activos no corrientes				
Propiedad, planta y equipo	85.000	56.667	28.334	1
Total activos no corrientes	85.000	56.667	28.334	1
Total activos	676.240	873.871	1.419.609	2.056.213
Pasivos y patrimonio				
Pasivo corriente				
Préstamos bancarios	223.159	156.103	81.966	-
Total pasivo corriente	223.159	156.103	81.966	-
Total pasivo	223.159	156.103	81.966	-
Patrimonio				
Capital social	453.081	453.081	453.081	453.081
Resultados acumulados	-	-	264.687	884.562
Resultados del ejercicio	-	264.687	619.875	718.570
Total patrimonio	453.081	717.768	1.337.643	2.056.213
Total pasivo y patrimonio	676.240	873.871	1.419.609	2.056.213

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Tabla B. Estado de resultados

Estado de resultados	2019 S/	2020 S/	2021 S/
Ventas	1.686.537	1.917.294	2.181.887
Utilidad bruta	1.686.537	1.917.294	2.181.887
Gastos fijos	484.950	431.581	475.476
Gastos variables	779.498	573.938	664.429
Gastos financieros	23.566	16.484	8.656
Depreciación	28.333	28.333	28.333
Utilidad antes de intereses e impuestos	370.190	866.958	1.004.993
Impuesto a la renta	105.504	247.083	286.423
Utilidad neta	264.686	619.875	718.570
% Utilidad neta / ventas	16%	32%	33%

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 21. Punto de equilibrio

	2019	2020	2021
Servicios mínimos requeridos	1.711.290	1.967.984	2.263.182

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 22. Proyección de los flujos de caja

	2018	2019	2020	2021
Cobranza por ventas		1.686.537	1.917.294	2.181.887
Utilidad bruta		1.686.537	1.917.294	2.181.887
Gastos fijos		(484.950)	(431.581)	(475.476)
Gastos variables		(779.498)	(573.938)	(664.429)
Utilidad antes de intereses e impuestos		422.089	911.775	1.041.982
Gastos financieros		(23.566)	(16.484)	(8.656)
Utilidad antes de impuestos		398.523	895.291	1.033.326
Impuesto a la renta		(105.504)	(247.083)	(286.423)
Flujo de efectivo económico		293.019	648.208	746.903
Aporte de capital propio	453.081	-	-	-
Apalancamiento financiero	223.159	(67.056)	(74.137)	(81.966)
Flujo de efectivo financiero	676.240	225.963	574.071	664.937

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Anexo 23. Análisis de sensibilidad

	2019	2020	2021
Escenario pesimista – Participación de mercado 8%			
Número de servicios	1.756.820	2.020.343	2.323.394
Utilidad neta	26.779	349.400	410.753
Escenario esperado – Participación de mercado 10%			
Número de servicios	2.196.012	2.525.414	2.904.226
Utilidad neta	264.686	619.875	718.570
Escenario optimista – Participación de mercado 12%			
Número de servicios	2.635.204	3.030.485	3.485.057
Utilidad neta	502.594	890.350	1.026.388

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Nota biográfica

Diana Chávez Berrocal

Nació en Lima, el 18 de octubre de 1986. Es Contadora Pública Colegiada, egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tiene más de once años de experiencia en la industria minero-energética, de los cuales nueve años se desempeñó como auditora financiero y de control interno. Actualmente se desempeña como jefe de Consolidación y Reportes en Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.

Silvia Gallarday Manzo

Nació en Lima, el 12 de marzo de 1969. Es Contadora Pública Colegiada, egresada de la Universidad Particular de San Martín de Porres. Cuenta con un diploma internacional en el programa de Administración del Riesgo Financiero expedido por el Tecnológico de Monterrey y un diplomado en Competencias Gerenciales de la Universidad ESAN. Tiene más de quince años de experiencia en seguros bancarios y patrimoniales, cuatro años de experiencia en auditoría financiera en el sector bancario privado y cuatro años de experiencia como administradora de una empresa automotriz. Actualmente está encargada de los seguros patrimoniales y personales del Banco de la Nación.

Manuel Ruiz Lescano

Nació en Lima, el 23 de noviembre de 1965. Bachiller en Ingeniería de Sistemas, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con un postgrado en Ingeniería de Sistemas en la Universidad de Lima y un postgrado virtual en Finanzas de la Universidad Carlos III de Madrid. Tiene más de treinta años de experiencia, quince de los cuales los realizó en Saga Falabella y Ripley y en diversas áreas relacionadas con educación, desarrollo de sistemas, logística, planificación, atención al cliente, ventas y seguridad. Actualmente es socio principal de la firma Opelagic S.A.