

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL SERVICIO DE INTERMEDIACIÓN ENTRE CONDUCTORES Y PASAJEROS DE SERVICIO DE TRANSPORTE PÚBLICO INDIVIDUAL (TAXI) A TRAVÉS DE UNA PLATAFORMA TECNOLÓGICA (APLICACIÓN MÓVIL PARA SMARTPHONE)

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Administración de Empresas por:

Abón Gómez, Gustavo Leonardo

Cantuarias Pérez, Jorge Ricardo

Cárdenas Medina, Estefanía Alba

Labarthe Elejalde, Marcelo Jesús

Programa Magíster en Administración de Empresas

Surco, 03 de octubre de 2017

INDICE

ÍNDICE	2
ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABLAS	7
INDICE DE ANEXOS	9
RESUMEN EJECUTIVO	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCION	11
1.1. Antecedentes	11
1.2. Planteamiento del problema	12
1.3. Justificación	13
1.4. Objetivo general	14
1.5. Objetivos específicos	14
1.6. Estrategia del negocio	15
1.7. Alcances y limitaciones	15
1.8. Organización del estudio	16
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	17
2.1. Mercado de servicio de taxis mediante App en el Perú	17
2.2. Definición de herramientas	19
2.2.1 Observación	19
2.2.2. Entrevista	19
2.2.3. Encuesta	20
2.3. Design thinking	21
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO	22
3.1. Segmentación del mercado	22
3.1.1. <i>Resultados de la encuesta al consumidor</i>	25
3.2. Determinación del mercado objetivo	38
3.2.1. <i>Mercado potencial (5 años)</i>	39
3.2.2. <i>Mercado disponible</i>	39
3.2.3. <i>Mercado efectivo (5 años)</i>	40
3.2.4. <i>Mercado objetivo y potencial de crecimiento (5 años)</i>	40
3.3. Metodología de la investigación de mercado	41
3.3.1. <i>Fuentes</i>	41
3.3.2. <i>Metodología</i>	41
3.3.3. <i>Procesamiento de la información</i>	43

3.4. Análisis de la investigación de mercado	44
3.4.1. Análisis de demanda	44
3.4.2. Análisis de oferta	47
CAPÍTULO IV. PLANTEAMIENTO DE PROPUESTA	51
4.1. Definición del Modelo de Negocio	51
4.1.1. Segmentos de clientes	51
4.1.2. Canales	52
4.1.3. Relación con el cliente	52
4.1.4. Flujo de Ingreso	53
4.1.5. Socios Claves	53
4.1.6. Actividades Claves	54
4.1.7. Recursos Claves	54
4.1.8. Estructura de Costos	54
4.1.9. Propuesta de Valor	55
4.2. Análisis Estratégico	55
4.2.1. Macro Entorno	55
4.2.1.1. Factor Socio - Cultural	55
4.2.1.2. Factor Económico	56
4.2.1.3. Factor Político - Legal	56
4.2.1.4. Factor Tecnológico	57
4.2.2. Micro Entorno	59
4.2.2.1. Mercado Competencia	59
4.2.2.1.1. Servicio de taxi mediante App	59
4.2.2.1.2. Servicio de publicidad al interior del taxi	71
4.2.2.2. Las Fuerzas de Porter	73
4.2.2.2.1. Poder de negociación de proveedores	73
4.2.2.2.2. Amenaza de nuevos competidores	73
4.2.2.2.3. Poder de negociación de los clientes	73
4.2.2.2.4. Amenaza de productos sustitutos	73
4.2.2.2.5. Rivalidad entre los competidores existentes	75
4.2.2.2.6. Entorno regulador	75
4.2.2.2.7. Entorno tecnológico	75
4.2.3. Matriz EFE y EFI	75
4.2.3.1. Matriz EFE	76
4.2.3.2. Matriz EFI	77
4.2.4. FODA cruzado	78
4.2.5. Estrategia Competitiva	79
4.2.6. Barreras de entrada	79
4.2.4. Barreras de salida	80

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING 81

5.1. Posicionamiento del servicio	81
5.1.1. <i>Producto / Servicio</i>	81
5.2. Plaza	83
5.3. Promoción y Educación	84
5.3.1. <i>Plan de lanzamiento del servicio</i>	85
5.3.2. <i>Presupuesto de marketing</i>	91
5.4. Precio	93
5.5. Nombre de la marca	94

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES 95

6.1. Diseño del producto y/o servicio	95
6.1.1. <i>Servicio de intermediación entre usuarios y conductores a través de un aplicativo móvil</i>	95
6.1.1.1. <i>Estimación de tarifa por viaje</i>	96
6.1.1.2. <i>Diseño de interface de aplicación móvil</i>	97
6.1.2. <i>Servicio de publicidad e investigación de mercado a través de taxis</i>	98
6.2. Proceso de otorgamiento de servicios	99
6.2.1. <i>Servicio de transporte a través de taxi</i>	99
6.2.2. <i>Servicio de publicidad e investigación de mercado</i>	103
6.3. Descripción del modelo de recaudación	104
6.3.1. <i>Servicio de intermediación a través de plataforma tecnológica</i>	104
6.3.2. <i>Servicio de publicidad e investigación de mercado</i>	105
6.4. Funcionamiento de la aplicación	105
6.4.1. <i>Modo de uso</i>	105
6.4.2. <i>Soporte tecnológico</i>	106
6.5. Ciclo de servicio de Taximark hacia usuarios finales (pasajeros)	107
6.5.1. <i>Identificación de momentos de verdad</i>	107
6.5.2. <i>Análisis de momentos de la verdad y características del servicio</i>	107

CAPÍTULO VII. PLAN ORGANIZACIONAL/RRHH 111

7.1. Definición	111
7.2. Principales funciones requeridas en el plan de negocio	111
7.3. Cargos Permanentes en la Empresa	112
7.4. Cargos desempeñados por personas externas a la Empresa	112
7.5. Manual de Organización y Funciones y Manuel de Puesto	113
7.6. Etapas de Contratación de Personal	113
7.7. Organigrama de la Empresa	115

CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO	116
8.1. Inversión del proyecto	116
8.2. Cronograma de Inversiones	118
8.3. Presupuestos	119
8.3.1. <i>Presupuesto de ingresos</i>	119
8.3.1.1. <i>Ingresos por servicio de Intermediación entre conductores de taxi y usuarios</i>	119
8.3.1.2. <i>Ingresos por servicio publicidad e investigación de mercado</i>	119
8.3.2. <i>Presupuesto de costos</i>	121
8.3.3. <i>Presupuesto de gastos</i>	121
8.3.3.1. <i>Gastos Administrativos</i>	122
8.3.3.2. <i>Gastos de ventas y marketing</i>	122
8.4. Flujo de Caja Proyectado	122
8.5. Análisis de Punto Muerto	124
8.6. Análisis de Sensibilidad	124
8.6.1. <i>Análisis Unidimensional</i>	124
8.6.1. <i>Análisis Bidimensional</i>	125
8.7. Análisis de Escenarios	126
CAPÍTULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	128
CAPÍTULO X. BIBLIOGRAFIA	131

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principal modo de viaje para ir a estudiar y/o trabajar fuera de casa, 2015.	12
Figura 2. Transporte público individual en Latinoamérica.	18
Figura 3. Distribución porcentual Nivel Socioeconómico de Lima Metropolitana (2016).	25
Figura 4: Canvas.	51
Figura 5. Aplicaciones de servicio de taxi que operan en Lima.	60
Figura 6. Servicio en la región de tres empresas de Apps de servicio de taxi.	63
Figura 7. Algoritmo para la determinación de la tarifa de las empresas de Apps de servicio de taxi.	64
Figura 8: Servicio en el Perú de tres empresas de Apps de servicio de taxi.	65
Figura 9: Modelo de publicidad en impresos.	72
Figura 10. Modelo de publicidad en respaldo (banner).	72
Figura 11. Modelo de publicidad en pantallas LCD y HD.	73
Figura 12 Diseño de interface de aplicación móvil.	97
Figura 13 Diagrama del proceso de otorgamiento de servicio.	102
Figura 14. Organigrama Taximark.	115

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmentación del mercado del servicio de taxi.	23
Tabla 2. Distribución poblacional de Lima Metropolitana (2010-2016).	23
Tabla 3. Población según edad de Lima Metropolitana (2016).	24
Tabla 4. Género de personas encuestadas.	25
Tabla 5. Edad de personas encuestadas.	26
Tabla 6. Distritos de personas encuestadas.	28
Tabla 7. Tabla 7. Frecuencia de uso de taxi de las personas encuestas en los últimos 6 meses.	29
Tabla 8. Tipo de Taxi usado por personas encuestadas.	30
Tabla 9. Empresa de Taxi por App usada por las personas encuestadas.	31
Tabla 10. Razones de personas encuestadas utilizan el servicio de taxi por App.	32
Tabla 11. Características de preferencia del servicio de taxi por App.	33
Tabla 12. Frecuencia de uso del servicio de taxi por App.	34
Tabla 13. Medio de pago utilizado en el servicio de taxi por App.	35
Tabla 14. Opinión sobre recibir publicidad en el interior del taxi.	36
Tabla 15. Opinión sobre recibir de manera gratuita producto de consumo masivo durante el servicio de taxi.	37
Tabla 16. ¿Estaría dispuesto a responder una pequeña encuesta del producto obsequiado en el mismo App del servicio de Taxi?	38
Tabla 17. Mercado Potencial.	39
Tabla 18. Variables de estudio de mercado.	42
Tabla 19. Proyección de demanda del usuario del servicio de TaxiMark.	45
Tabla 20. Cálculo de la necesidad de taxistas requeridos para atender al mercado objetivo de Taximark.	46
Tabla 21. Inversión publicitaria en Perú (2012-2016).	46
Tabla 22. Oferta de servicios de taxi en Lima Metropolitana (2016).	48
Tabla 23. Proyección de oferta para Lima Metropolitana.	49
Tabla 24. Diez anunciantes del ranking de empresas en Perú (2016).	50
Tabla 25. Propuesta de Valor para pasajeros, conductores y empresas.	55
Tabla 26. Indicadores móviles, líneas activas en el Perú por año.	59
Tabla 27: Matriz EFE	76
Tabla 28: Matriz EFI	77
Tabla 29. FODA Cruzado.	78
Tabla 30: Costos Constitución de empresa.	116
Tabla 31: Costos de equipos y mobiliario inicial.	117
Tabla 32: Costos de diseño y desarrollo de marca.	117
Tabla 33: Inversión total requerida.	118
Tabla 34: Cronograma de Inversiones.	118

Tabla 35. Presupuesto de Ingresos.	119
Tabla 36. Proyección de Inversión Publicitaria.	120
Tabla 37. Ingresos en Inversión Publicitaria por categoría.	121
Tabla 38. Presupuesto de Costos.	121
Tabla 39. Gastos Administrativos.	122
Tabla 40. Gastos Administrativos.	122
Tabla 41. Flujo de Caja Proyectado.	123
Tabla 42. Flujo de Caja Proyectado.	123
Tabla 43. Análisis de Punto Muerto.	124
Tabla 44. Análisis de Sensibilidad para la comisión cobrada a los taxistas.	125
Tabla 45. Análisis de Sensibilidad para la tarifa promedio.	125
Tabla 46. Análisis de Sensibilidad para la tarifa promedio y comisión - VANE	126
Tabla 47. Análisis de Sensibilidad para la tarifa promedio y comisión _ TIRE	126
Tabla 48. Análisis de Escenarios.	127

INDICE DE ANEXOS

Anexo I. Guía para Focus Group sobre servicio de taxi.	134
Anexo II. Focus Group sobre servicio de taxi.	136
Anexo III. Análisis del resultado del Focus Group sobre servicio de taxi.	143
Anexo IV. Guía de entrevista a conductores.	145
Anexo V. Guía de entrevista a empresas anunciantes.	147
Anexo VI. Guía para encuesta sobre servicio de taxi.	149
Anexo VII. Aplicación de entrevista a conductores.	152
Anexo VIII. Entrevista a experto.	163
Anexo IX. Detalle de gastos de marketing.	168
Anexo X. Manual de organización y funciones.	169
Anexo XI. Cálculo Capital de Trabajo.	195
Anexo XII. Detalle presupuesto de remuneraciones.	196
Anexo XIII. Cotización desarrollo de aplicación – Dream Tool.	197

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio consiste en la prestación de servicio de intermediación entre conductores y pasajeros de servicio de transporte público individual (taxi) a través de una plataforma tecnológica (aplicación móvil para smartphone), teniendo en consideración adicionar a partir del segundo año el servicio de publicidad e investigación de mercado, dirigido a las empresas anunciantes y a las que aún no anuncian, utilizando como herramienta las unidades de transporte de servicio público individual (taxis).

Estas unidades serán adecuadas para el fin del modelo de negocio adicional. El modelo de negocio propone un portafolio de opciones como publicidad a través de pantallas táctiles al interior del vehículo, publicidad en la luna posterior del vehículo mediante viniles removibles, aplicación de encuestas y prueba de productos durante el trayecto de viaje del usuario y publicidad mediante folletos. El modelo de negocio adicional se basará en alianzas estratégicas con agencias de publicidad, las cuales ofrecerán dentro de su abanico de opciones los servicios mencionados a sus clientes.

Por otro lado, el servicio de intermediación se realizará mediante una aplicación móvil que se descargará fácilmente en los dispositivos móviles, las comisiones que se pagarán a los conductores serán las más bajas del mercado permitiéndoles obtener mayores ganancias por cada servicio, y cuyas tarifas serán atractivas para el mercado.

El principal ingreso provendrá del servicio de intermediación de taxi ya que representa el 90% de ingresos y el servicio de publicidad e investigación solo el 10%.

CAPÍTULO I. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

Entre los antecedentes de investigación que se encontraron referidos al modelo de negocio a implementar, se encontraron algunas investigaciones realizadas sobre empresas que brindan servicio de taxi y el mercado en el que se desenvuelven en Perú, y algunas otras investigaciones sobre publicidad en taxis en otros países; sin embargo, tampoco existe una investigación específica que aplique al modelo de negocio que se pretende plantear, ya que la inclusión de publicidad e investigación de mercado dentro del vehículo es un modelo nuevo en el mercado peruano. Por lo tanto, se rescatará la información que sea pertinente a la presente investigación de cada una de estas investigaciones por separado.

En un Plan de Negocio elaborado por Alarcón, Romero y Tapia denominado “Plan de negocio para la creación de la empresa de taxi Goldservice Remisse en Lima-Perú” (Chumpitaz, Alania, & Pineda, 2016), desarrollan una investigación de mercado a través de encuestas en la cual obtienen diversos hallazgos importantes como la frecuencia de uso de taxis, la forma de contacto, motivos de uso del servicio, y atributo diferenciador de los taxis de empresas versus los taxis “de la calle”. Se considera que este será un buen punto de partida para realizar una investigación más profunda al respecto, relacionando los hallazgos encontrados con el diseño de la oferta de la empresa del presente proyecto.

Por otro lado, en un trabajo de investigación realizado por Ortega, denominado “Desarrollo de un sistema de gestión de servicio de taxis que optimiza rutas de transporte (Ortega Bulnes, 2011), se explican diversas herramientas y algoritmos de optimización de rutas que permiten generar numerosos beneficios, entre ellos la reducción de costos de gasolina, mayor productividad del taxista, reducir la cantidad de anulaciones y cancelaciones de solicitudes de servicio de taxi, reducción de tiempos de transporte, entre otros. La información proporcionada en dicha investigación se utilizará para desarrollar el modelo idóneo para la planificación de rutas y solicitudes a través de la aplicación móvil de la empresa.

En otro trabajo de investigación desarrollado por Quintana, denominado “Sistema de control, gestión y administración del servicio de taxi” (Quintana Cruz, 2012), explican a detalle los procesos a seguir en la operación de servicio a través de aplicaciones móviles, además de

detallar las tecnologías necesarias y la arquitectura de software requerida para diseñar y operar este tipo de aplicaciones móviles. Si bien los detalles de esta investigación son del 2011, y deberá realizarse una investigación adicional para actualizar los contenidos, este trabajo sirve de base para establecer los parámetros a seguir para el desarrollo de una aplicación móvil propia.

Con respecto a la parte del negocio que consiste en la publicidad dentro de las unidades de transporte, se encontró un estudio realizado por Sáez en Barcelona denominado “Publicidad a través de pantallas LCD en taxis de Barcelona. Plan de empresa” (Sáez García, 2011), en el cual explican a detalle la metodología a aplicar para la instalación y funcionamiento de pantallas LCD dentro de los taxis. Tomando en cuenta que parte del servicio de publicidad que brindará el presente proyecto consiste en la utilización de este tipo de pantallas, se considera que esta investigación brinda un marco de referencia relevante para la instalación de dichos dispositivos y las consideraciones para su correcto funcionamiento.

Sin embargo, con respecto a la otra parte del servicio de publicidad a implementar, que será la prueba de producto y encuestas a clientes, no existe información de investigación relevante. Por este motivo, se utilizarán diversas herramientas de investigación, como: observación, encuestas y entrevistas para levantar la información. El detalle de las mismas se explicará más adelante dentro de este capítulo.

1.2 Planteamiento del problema

El tráfico caótico de la ciudad de Lima debido a la cantidad de vehículos en circulación, carencia de una buena estructura vial y la lenta inversión del Estado en potenciar el transporte público ordenado, hace que la movilización de las personas, aún en distancias cortas, se realice en un tiempo significativo.

Tal como se muestra en la Figura 1, según una encuesta elaborada por el observatorio ciudadano “Lima cómo Vamos” (muestra: 1,920 personas) se determinó que un 75.6% utiliza transporte colectivo, 15.5% utiliza transporte individual y un 7.8% transporte no motorizado (Lima, 2015).

Principal modo de viaje para ir a estudiar y/o trabajar fuera de casa, 2015

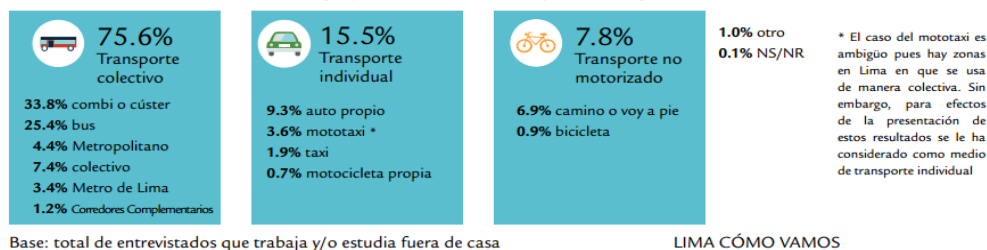


Figura 1. Principal modo de viaje para ir a estudiar y/o trabajar fuera de casa, 2015

Fuente: Encuesta Lima cómo Vamos.

Esto conduce a pensar en cómo potenciar el uso del taxi aprovechando la deficiencia del transporte público y la carencia de estacionamientos en la ciudad, abaratando los costos actuales, propiciando la migración del uso del transporte colectivo e individual (auto propio). De esta manera se mejora la calidad del tiempo invertido en el traslado (viajar hacinados en el transporte público) y el salir temprano de sus hogares para poder conseguir dónde estacionar (tiempo que podría ser invertido en obtener algún beneficio personal).

Esta rebaja en los costos actuales se realizaría mediante el cobro de una comisión más baja a los conductores, lo que permitiría que las tarifas finales del servicio hacia los pasajeros sean más bajas que el promedio de mercado. Por otro lado, a partir del segundo año se implementará un servicio de publicidad e investigación de mercado dentro de las unidades (dirigido a empresas anunciantes principalmente de consumo masivo) que permitirá distribuir los ingresos y evitará que el precio del servicio de transporte sea tan elevado. De esta manera, la información obtenida sería valiosa para empresas comerciales quienes pagarían por publicitar sus productos y pruebas de productos nuevos para lanzar al mercado.

1.3 Justificación

El desarrollo de la tesis propuesta permitirá, entre otros, lo siguiente:

- Desarrollar un modelo de negocios innovador que permita aprovechar una forma de transporte público como una herramienta de investigación de mercado y publicidad.

- Contribuir con el bienestar de la sociedad limeña a través de una mayor accesibilidad al uso del taxi por mejora de las tarifas actuales e incrementar el ingreso de los taxistas por el cobro de la tarifa más baja del mercado.
- Determinar los factores críticos para lograr el éxito en el mercado limeño con un nuevo modelo de negocios.
- Definir el mercado objetivo al que debe dirigirse un servicio de taxi con investigación de mercado y publicidad integrada.
- Poner en práctica los conocimientos adquiridos en el MBA.

1.4 Objetivo general

Determinar si el modelo de negocio propuesto (servicio de intermediación entre conductores y pasajeros de servicio de transporte público individual a través una plataforma tecnológica) es viable para las partes involucradas (empresas, conductores de taxis, usuarios del servicio y accionistas del negocio) a nivel de mercado, técnico y económico-financiero, revisando las implicancias que este conlleva.

1.5 Objetivos específicos

Entre los objetivos específicos que persigue la tesis, se tienen los siguientes:

- Obtener una visión general de la situación de transporte actual, identificando sus debilidades y fortalezas, e identificando potenciales oportunidades de mejora.
- Medir y cuantificar el mercado usuario de servicios de transporte público individual (taxi), así como el mercado potencial latente, tomando como referencia las principales empresas que operan en el mundo.
- Definir la estrategia para la implementación y desarrollo de este tipo de modelo de negocio enfocado en agregar valor para el cliente.
- Crear espacios de interacción entre las empresas y los usuarios finales, mediante la comunicación y levantamiento de información, para un mejor desarrollo de productos y servicios acordes a las necesidades de los clientes.
- Evaluar la viabilidad técnica y económico-financiera del modelo de negocio.
- Considerar los aspectos que influyen en el plan de negocio (legales, sociales, económicos, viales, entre otros).

1.5 Estrategia del negocio

La estrategia consistirá en afiliar conductores de taxi con autos propios o alquilados y ofrecerles la posibilidad de trabajar con la aplicación propuesta y recibir solicitudes de traslados a cambio de una comisión de 10%, que sería la comisión más baja del mercado, con la posibilidad de que se puedan instalar algunas herramientas publicitarias en sus vehículos. En ese sentido, la obtención de beneficios por la contratación de publicidad e investigación de mercado en el taxi permitirá obtener un ingreso adicional a los ingresos por comisiones. De esta forma, se logrará captar el interés tanto de los conductores de taxi como de los clientes o pasajeros que tengan la necesidad de transportarse, ofreciendo un servicio competitivo a los primeros y ofertando una propuesta de valor atractiva a los segundos; y al mismo tiempo, la empresa obtendrá ingresos adicionales por la contratación de servicios publicitarios y de investigación de mercado por parte de las empresas anunciantes.

1.7 Alcances y limitaciones

- El plan de negocios involucra el servicio de intermediación entre conductores y pasajeros de servicio de transporte público individual a través una plataforma tecnológica en Lima Metropolitana y Callao, a través de la afiliación de conductores de taxis que posean vehículo propio para realizar el servicio, siendo el nexo entre estos conductores y las personas naturales y empresas que estén interesadas en contar con un el servicio de taxis para sus colaboradores.
- El plan de negocios propuesto en el presente trabajo también contempla, a partir del segundo año de operación, realizar servicio de publicidad e investigación de mercado en los taxis afiliados, dirigida a los pasajeros, a través de publicidad visual, prueba de productos y encuestas. Este servicio se prestará a cualquier empresa con operación en el Perú interesada en realizar investigación de mercado, generar prueba de sus productos y/o realizar publicidad de los mismos.
- Se incluye un estudio de mercado enfocado en el negocio de taxis en el Perú y servicios de publicidad e investigación de mercado.
- Debido a que el negocio propuesto incluye tecnologías de información como son las aplicaciones para teléfonos móviles, el horizonte de evaluación del proyecto será de 5 años.

- El acceso limitado a información referente a este modelo de negocio, debido a que no existe información precisa sobre el modelo de negocio, tanto como mediciones de tamaño de mercado como de reportes financieros de las empresas que actualmente se encuentran en este rubro.

1.8 Organización del estudio

La presente tesis está dividida en 9 capítulos. En el primer capítulo denominado Marco Conceptual, se mencionan el planteamiento del problema, la justificación, objetivos generales, objetivos específicos y los alcances y limitaciones de la investigación. En el segundo capítulo, definido como marco teórico, se da soporte a la investigación, destacando los antecedentes de investigación, la composición del mercado de servicio de taxis mediante App en el Perú, definición de herramientas y la estrategia a implementar. En el tercer capítulo abordaremos el estudio de mercado, que se realiza para segmentar, determinar y definir el tamaño del mercado objetivo, que permitirá establecer la metodología y análisis de la investigación. En el cuarto capítulo se desarrolla el planteamiento de la propuesta, se definen el modelo de negocio y el plan estratégico. En el quinto capítulo se desarrolla el plan de marketing. En el sexto capítulo se abarca el plan de operaciones. En el séptimo capítulo se desarrolla el plan organizacional. En el octavo capítulo se desarrolla el plan financiero y en el noveno capítulo se mencionan las conclusiones y recomendaciones generales de este plan de negocios.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Mercado de servicio de taxis mediante App en el Perú

Una alternativa para combatir la informalidad del servicio de taxi en la ciudad de Lima podría ser la ofrecida a través de App's. Más de 180,000 taxis circulan en Lima diariamente, y de esa cifra más de 40,000 son informales, afirma Luis Quispe Candia, director de la ONG Luz Ámbar. Una alternativa para combatir la informalidad en el sector comenta Quispe, podría ser el servicio de taxi que funciona a través de App's. Sin embargo, esta modalidad no está contemplada en los reglamentos de taxi metropolitano, que establece tres organizaciones: remisse, de estación e independiente. Estas empresas, que afilian a cualquier persona con un auto en buen estado y documentos en regla, funcionan sin autorización de la municipalidad. *“La Municipalidad de Lima tiene que convocarlas a prestar servicios autorizados. Si bien son buenas las condiciones del servicio, se usan vehículos particulares, con seguro y SOAT particular. Esas anomalías podrían ser resueltas en conjunto con la autoridad porque ahora es un servicio irregular”*, dijo el director de la ONG Luz Ámbar.

Easy Taxy cobra un valor fijo de S/ 2.50 al conductor por cada viaje realizado, independientemente del valor del mismo. Uber tiene un precio base de S/ 3.25, y realiza el cálculo de la distancia y el tiempo que demora en llegar al destino para solicitar el pago final. En tanto, los afiliados a Cabify y Taxibeat obtienen ganancias comisionando un porcentaje por trayecto. Los ingresos de los conductores de taxis que funcionan con App varían según la cantidad de horas que dediquen al trabajo. El conductor no tiene la obligación de estar conectado todo el día a la aplicación. De este modo, si desea obtener mayores ingresos debería trabajar entre ocho y diez horas. *“Hay personas que sólo desean conectarse durante un periodo corto de horas, cuando salen de estudiar o de trabajar. Cada uno es libre de manejar sus tiempos y sus ingresos en la medida que lo crean conveniente”*, relató Nory Rodríguez, country manager de Taxibeat (Gestion, 2016).

Los requisitos que debe cumplir el conductor y su vehículo para formar parte de la flota es que inicialmente el vehículo del conductor debe pasar una revisión para verificar su estado. Además, debe tener toda la documentación en regla, es decir DNI, tarjeta de propiedad, breveté, SOAT y revisión técnica. Se verifica también, los antecedentes policiales, judiciales y

penales del aspirante; y es sometido a un examen psicológico y se evalúa su récord de conducción. Una vez cumplidos con los requisitos, los conductores son capacitados en el uso de la App.

Debido a la competencia, cuando se ofrecen promociones de viajes gratis para captar nuevos clientes, el costo del descuento lo asume la empresa para no perjudicar al conductor. Las plataformas permiten monitorear los servicios que dan los conductores, los que son sometidos a pruebas psicotécnicas y permanentemente verifican los datos que entregaron. Incluso, empresas como Cabify cuentan con un seguro especial (Gestion, 2016).

Tal como se muestra en la Figura 2, El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha elaborado un estudio comparativo sobre los reglamentos a los que se tienen que someter en seis países latinoamericanos, incluido el Perú, las compañías de taxi que usan plataformas virtuales.



Figura 2. Transporte público individual en Latinoamérica.

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

“El servicio que ofrecen estas plataformas colaborativas ha dejado en evidencia las ineficiencias propias del servicio tradicional de taxis”, se sentencia en el informe. El avance tecnológico y la mayor conectividad en la población han permitido que una simple aplicación

logre mejorar sustancialmente la calidad del servicio sin impactar, o incluso reduciendo, su costo de provisión.

Al analizar si este modelo de negocio subsistirá, el BID afirma que algo ha quedado claro: *“el futuro transporte público individual será más parecido al servicio actual que proveen las Apps que al del modelo tradicional de taxis”* (Gestion, A propósito de Uber: ¿Cuál será el futuro del servicio de taxis?, 2016).

2.2 Definición de herramientas

2.2.1 Observación

Esta herramienta tiene como objetivo obtener información directa e inmediata de los sujetos que están participando del hecho observado. Puede utilizarse cuando se busca conocer la realidad de una situación específica a través de la percepción directa de los objetos y fenómenos.

La observación puede ser directa, cuando el observador forma parte activa del grupo observado y asume los roles que le corresponden en dicho grupo; a este tipo de observación se le llama Observación Participante. En el caso que el observador no pertenece al grupo observado, sino que sólo está presente para obtener la información, la herramienta recibe el nombre de Observación No Participante o Simple.

En el presente trabajo de investigación, se emplea la observación participante para observar las reacciones de los pasajeros de taxis con publicidad, prueba de productos y encuestas de investigación de mercado. También se utiliza la observación simple, en las entrevistas realizadas a los conductores de taxis y ejecutivos de empresas que se realizaron para el estudio de mercado. Ver Anexo I, II Y III.

2.2.2 Entrevista

Las entrevistas son parte de la investigación cualitativa y tienen como objetivo identificar la información y conceptos que son importantes y significativos para las personas entrevistadas o informantes, así como, descubrir acontecimientos y dimensiones subjetivas de las personas,

como son las creencias, pensamientos y valores. Para lograr una entrevista exitosa, deben considerarse algunos puntos importantes, como definir el tema de la entrevista, seleccionar a las personas adecuadas para ser entrevistadas y diseñar las preguntas adecuadas. El cuidado que se tenga en estos puntos define el éxito de la entrevista, ya que, de estos depende la calidad de la información obtenida.

Para el presente trabajo de investigación se realizaron entrevistas a diferentes conductores de taxis, así como también, a ejecutivos de empresas relacionadas y no relacionadas con el área de publicidad e investigación de mercado de sus empresas, con el fin de obtener información acerca de sus expectativas respecto a un servicio de publicidad a través de taxis como el que se propone, así como información adicional relevante que pudiera contribuir a definir las pautas para desarrollar el modelo de negocio propuesto. Ver Anexo IV, V, VII y VIII.

2.2.3 Encuesta

La encuesta es una herramienta utilizada para la investigación cualitativa y cuantitativa, la cual permite obtener información de un número considerable de personas. Esta herramienta consiste en una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, para luego reunir los datos individuales obtenidos y generar datos agregados. Las encuestas se realizan utilizando cuestionarios que contienen una serie de preguntas o ítems diseñados para recoger la información requerida, los cuales pueden ser Cerradas o Abiertas. Las preguntas cerradas contienen categorías fijas de respuesta que se han delimitado, las respuestas a estas preguntas pueden incluir dos alternativas (dicotómicas) o varias alternativas. La ventaja de este tipo de preguntas es que pueden codificarse previamente (valores numéricos) las respuestas de los sujetos. Las preguntas abiertas no delimitan las respuestas de antemano al no contar con información sobre las posibles respuestas, por lo que, la codificación se realiza después de tener las respuestas.

En el presente trabajo de investigación se realizaron varias encuestas durante la etapa de estudio de mercado a diferentes grupos de personas para recolectar información sobre la percepción del servicio que se propone. Ver Anexo VI.

2.3 Design thinking

El proceso creativo parte de 5 pasos elementales para empezar un proyecto, para el presente plan de negocio se tomaron todos, los cuales detallaremos a continuación:

1. Empatizar: este paso es base para conocer a usuarios y conductores, el porqué de sus acciones, observar sus comportamientos y entender como conciben su entorno.
2. Definir: con la información reunida en el paso anterior se define cual es el desafío del plan de negocios, el cual será la guía para enfocarse en los usuarios y conductores. Los insights no nacen de la nada, se procesan y se sintetizan para atacar el problema haciendo conexiones y descubrir patrones racionales.
3. Idear: en este paso se generan múltiples ideas donde se da la creación de soluciones innovadoras, todas son válidas y nacen de la combinación de imaginación y pensamientos racionales. Para el presente trabajo se desarrolló el método de brainstorming para explicar la idea de una mejor manera.
4. Prototipar: en este paso se generan elementos informativos como dibujos, objetos con los cuales se pueda interactuar post-it, hoja, carton, etc. Para el presente trabajo se utilizaron post-it para inventar y dar soluciones al problema y para evaluar las diferentes alternativas.
5. Evaluar: en este paso se recibe feedback de los prototipos creados en el paso anterior, tanto de conductores, usuarios y de otros compañeros. Con estas observaciones refinamos los prototipos y mejoramos las soluciones.

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado se realiza a través de un conjunto de investigaciones sobre: la competencia, clientes, demanda, oferta, características del entorno, canales de distribución, publicidad, promoción y precios. Constituye una fuente de información de suma importancia para estimar la demanda.

El objetivo general del estudio del mercado es:

Validar la viabilidad económica de la empresa de servicio de taxi TAXIMARK S.A.C. para el mercado limeño, asegurando rentabilidad para los inversores.

Los objetivos específicos son:

- Identificar la demanda de servicio de taxi para los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima Metropolitana.
- Identificar la demanda de publicidad al interior del taxi.
- Establecer la oferta de publicidad e investigación de mercados (publicidad, prueba de productos y encuestas) para el segmento empresarial.
- Identificar los atributos del producto a ofertarse mediante encuesta al consumidor.

3.1. Segmentación del mercado

La segmentación del mercado permite identificar segmentos homogéneos que se presentan como objetivos prometedores. Realizada la investigación previa se identificaron dos segmentos de atención:

- i. Segmento usuario del servicio de taxi de Lima Metropolitana: Este segmento para el servicio de taxi son los usuarios del nivel socioeconómico A, B y C de 15 años a más, como potenciales clientes, caracterizados por una demanda de bienes y servicios de calidad, tal como se muestra en la Tabla 1.
- ii. Segmento empresarial: Para el servicio de publicidad e investigación de mercado al interior

del taxi. El sector empresarial elegido para este servicio es principalmente aquel que actualmente se encuentra invirtiendo en el mercado de publicidad. Cabe mencionar, que no se dejará de lado aquellas empresas que no estén invirtiendo actualmente pero que sean anunciantes potenciales.

Características de segmentación	Descripción
Geográficas	Clientes ubicados en Lima Metropolitana
Demográficas	Ambos sexos, de 15 años a más
Financieras	NSE A, B y C
Conductuales	Clientes que valoran la seguridad y el confort en sus traslados.

Tabla 1. Segmentación del mercado del servicio de taxi.

Fuente: Elaboración propia.

Año	Hombres	Mujeres	Población total
2012	4,597,427	4,840,066	9,437,493
2013	4,666,585	4,918,778	9,585,636
2014	4,737,206	4,998,381	9,735,587
2015	4,808,135	5,078,512	9,886,647
2016	4,878,906	5,159,995	10,038,901

Tabla 2. Distribución poblacional de Lima Metropolitana (2010-2016).

Fuente: http://img.plam2035.gob.pe.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/plam2035/T5/2.Anex_memord/2.10_Lima_metropolitana_Tendencias_de_crecimiento_poblacional_Estimaciones_y_proyecciones_segun_provincias_y_distritos_al_ano_2035.pdf

Como se puede observar en el Gráfico 1 la población de Lima Metropolitana en los últimos 4 años presenta una tendencia al crecimiento.



Gráfico 1. Población de Lima Metropolitana.
Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3 se observa que la población de varones y mujeres de 15 años a más de Lima Metropolitana y el Callao está conformada por 7'664,701 habitantes:

Edades	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
	2016	2016	2016
Total 15 a más	7,664,701	3,725,045	3,939,656

Tabla 3. Población según edad de Lima Metropolitana (2016).
Fuente: Elaboración propia.

Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) (Apeim, 2016) la distribución porcentual de los Niveles Socioeconómicos de Lima Metropolitana al 2016 es como se muestra en la Figura 3.

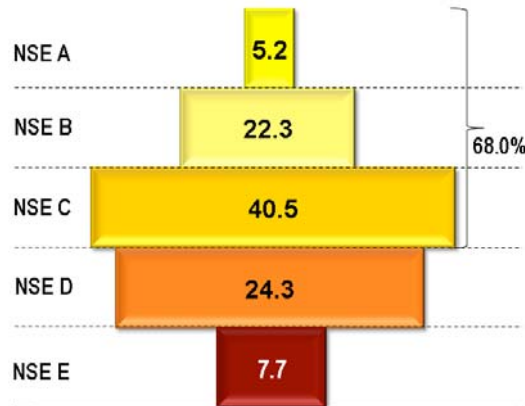


Figura 3. Distribución porcentual Nivel Socioeconómico de Lima Metropolitana (2016).
Fuente: APEIM 2016

3.1.1. Resultados de la encuesta al consumidor

Los resultados obtenidos en la investigación de mercado en Lima Metropolitana, realizada a través de la encuesta, permitieron identificar el perfil y características de los clientes potenciales.

Se puede observar en la Tabla 4, que, del total de 430 personas encuestadas usuarios del servicio de taxi, 226 encuestados (52.68%) corresponden al sexo femenino y 203 encuestados (47.32%) son del sexo masculino y una persona no definió su sexo.

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	226	52.68
Masculino	203	47.32
Total	429	100.00

Tabla 4. Género de personas encuestadas

Fuente: Elaboración propia

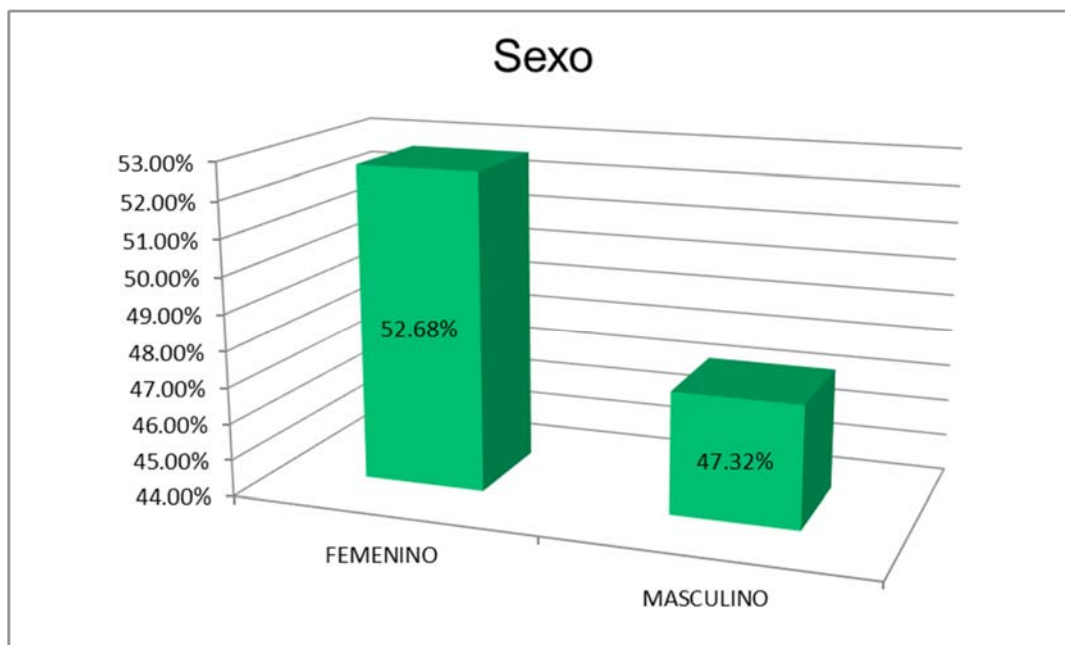


Gráfico 2. Género de personas encuestadas
Fuente: Elaboración propia

Se evidencia en la Tabla 5 que del total de 430 personas encuestadas usuarios del servicio de taxi (2017), 18 encuestados (4.19%) están en el rango de edad de 15 a 24 años; 212 encuestados (49.30%) se encuentran en el rango de 25 a 34 años; 162 encuestados (37.67%) están en el rango de 35 a 49 años; 31 encuestados (7.21%) se ubican en el rango de 50 a 65 años y 7 encuestados (1.63%) se encuentran en el rango de 66 años a más.

Edades	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
15 a 24 años	18	4.19%	4.19%
25 a 34 años	212	49.30%	53.49%
35 a 49 años	162	37.67%	91.16%
50 a 65 años	31	7.21%	98.37%
66 años a más	7	1.63%	100.00%
Total	430	100.00%	

Tabla 5. Edad de personas encuestadas.
Fuente: Elaboración propia.

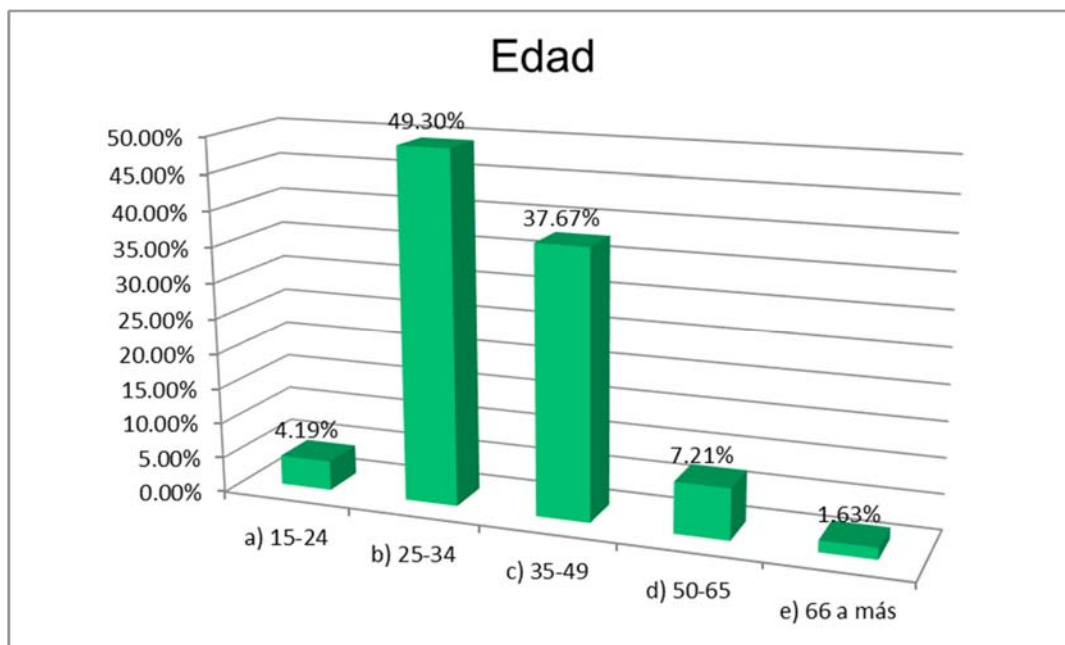


Gráfico 3. Edad de personas encuestadas.
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6 se observa que del total de 430 personas encuestadas usuarios del servicio de taxi (2017), 107 encuestados (24.88%) se ubican en el distrito de Surco; 68 encuestados (15.81%) pertenecen al distrito de Miraflores; 29 encuestados (6.74%) se encuentran en el distrito de La Molina; 42 encuestados (9.77%) se ubican en el distrito de San Isidro; 24 encuestados (5.58%) pertenecen al distrito de San Miguel; 15 encuestados (3.49%) pertenecen al distrito de Jesús María; 10 encuestados (2.33%) pertenecen a los distritos de Barranco, Lince y Pueblo Libre; 12 encuestados (2.79%) pertenecen al distrito de Magdalena y San Luis; 33 encuestados (7.67%) pertenecen al distrito de San Borja; 11 encuestados (2,56%) son del distrito de Surquillo y 47 encuestados (10.93%) pertenecen a otros distritos de Lima Metropolitana.

Distritos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Surco	107	24.88%	24.88%
Miraflores	68	15.81%	40.70%
La Molina	29	6.74%	47.44%
San Isidro	42	9.77%	57.21%
San Miguel	24	5.58%	62.79%
Jesús María	15	3.49%	66.28%
Barranco	10	2.33%	68.60%
Lince	10	2.33%	70.93%
Magdalena	12	2.79%	73.72%
Pueblo libre	10	2.33%	76.05%
San Borja	33	7.67%	83.72%
San Luis	12	2.79%	86.51%
Surquillo	11	2.56%	89.07%
Otros	47	10.93%	100.00%
Total	430	100.00%	

Tabla 6. Distritos de personas encuestadas.
Fuente: Elaboración propia.

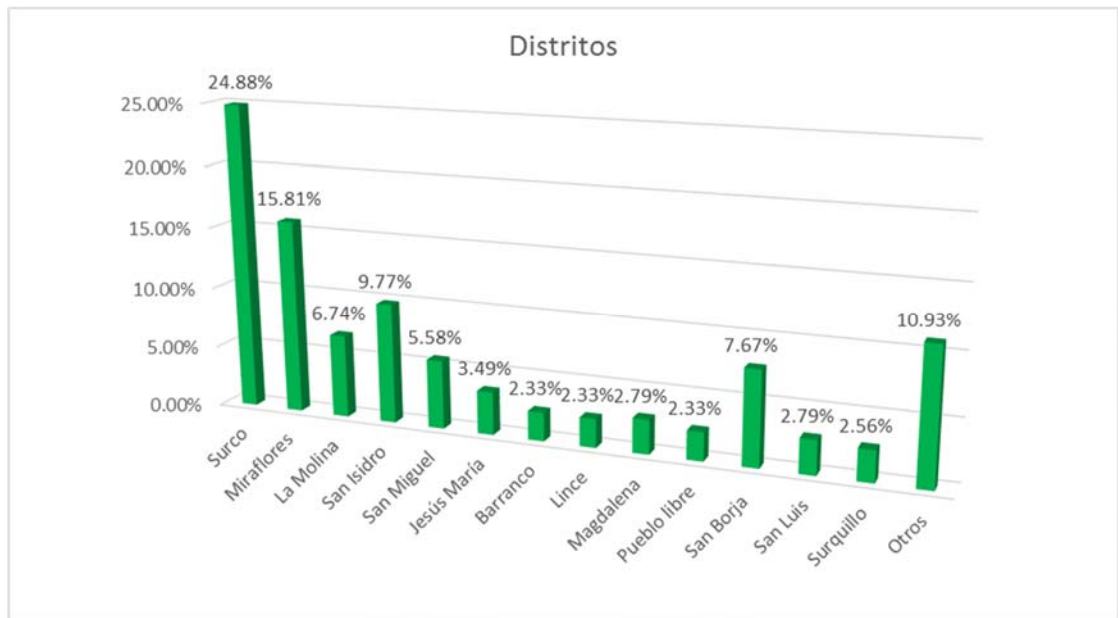


Gráfico 4. Distritos de personas encuestadas.
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 7 se muestra la frecuencia en el uso del servicio de taxi en los últimos 6 meses, donde observamos que 416 encuestados (96.97%) sí lo han usado mientras que 13 encuestados (3.03%) no lo han usado.

Uso taxi ultimos 6 meses	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Si	416	96.97%	96.97%
No	13	3.03%	100.00%
Total	429	100.00%	

Tabla 7. Frecuencia de uso de taxi de las personas encuestas en los últimos 6 meses
Fuente: Elaboración propia

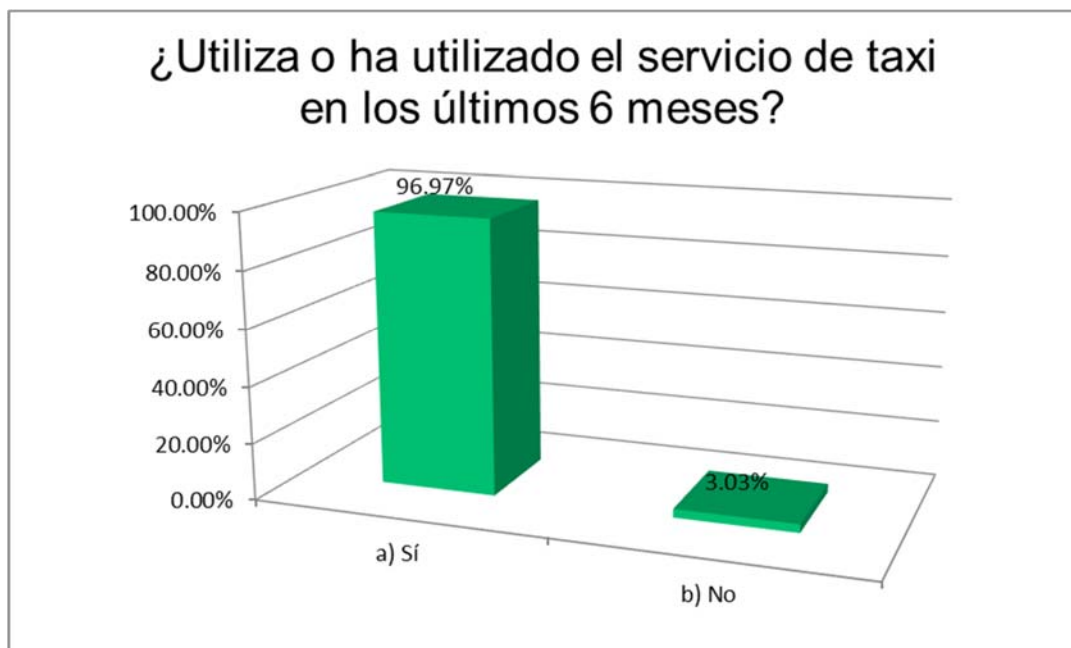


Gráfico 5. Frecuencia de uso de taxi de las personas encuestas en los últimos 6 meses
Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 8 se puede determinar que 430 encuestados respondieron a la pregunta ¿Qué tipo de taxi utiliza? El 87.65% utiliza taxi mediante App, el 18.05% toma taxi de la calle, el 15.20% utiliza taxi de confianza, el 2.85% utiliza taxi por teléfono y el 2.85% otro tipo.

Tipo de taxi usado	Frecuencia	Porcentaje
Taxista de confianza	64	15.20%
Taxi de la calle	76	18.05%
Taxi mediante App	369	87.65%
Taxi por teléfono	51	12.11%
Otro	12	2.85%
Encuestados	430	

Tabla 8. Tipo de Taxi usado por personas encuestadas.
Fuente: Elaboración propia.

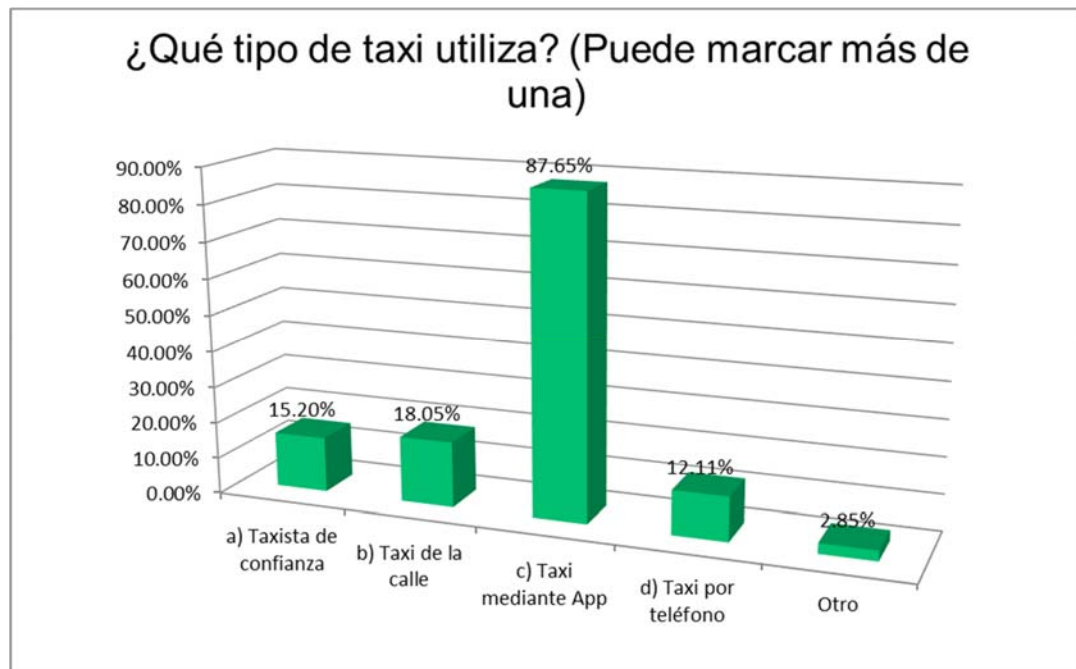


Gráfico 6. Tipo de Taxi usado por personas encuestadas.
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 9 se evidencia que en cuanto a la pregunta ¿Qué empresa de taxi por App utiliza? de las 430 personas encuestadas, 260 encuestados (61.76%) indicaron “Uber”; 66 encuestados (15.68%) respondieron “Cabify”; 132 encuestados (31.35%) señalaron “Easy Taxi”; 151 encuestados (35.87%) dijeron “Taxi Beat” y 32 encuestados (7.60%) indicaron otra empresa de taxi.

Empresa de taxi por App usada	Frecuencia	Porcentaje
Uber	260	61.76%
Cabify	66	15.68%
Easy Taxi	132	31.35%
Taxi Beat	151	35.87%
Otro	32	7.60%
Encuestados	430	

Tabla 9. Empresa de Taxi por App usada por las personas encuestadas.
Fuente: Elaboración propia.

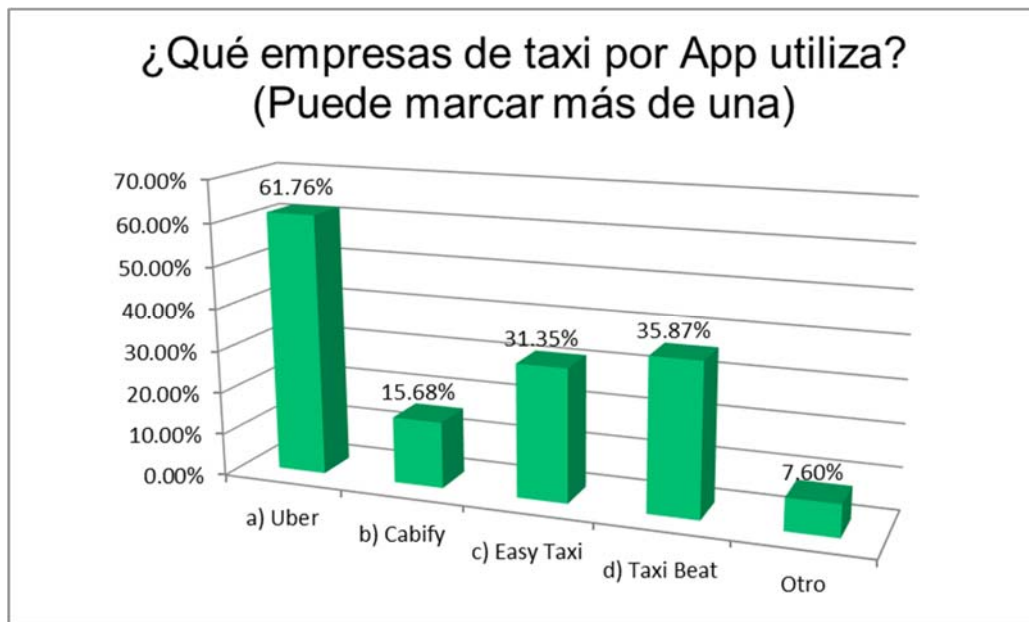


Gráfico 7 Empresa de Taxi por App usada por las personas encuestadas.
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 10 se explica el motivo por el que las personas encuestadas utilizan el servicio de taxi mediante App. Se observa que el 75.53% lo hace por la seguridad, el 56.06% por la comodidad, el 37.29% por la puntualidad y el 17.81% tiene otros motivos como la facilidad de escoger medio de pago, rapidez, limpieza de la unidad, no se necesita negociar, entre otros motivos.

Razones por las que utiliza el servicio de taxi por App	Frecuencia	Porcentaje
Seguridad	318	75.53%
Comodidad	236	56.06%
Puntualidad	157	37.29%
Otro	75	17.81%
Encuestados	430	

Tabla 10. Razones por las que las personas encuestadas utilizan el servicio de taxi por App.
Fuente: Elaboración propia.

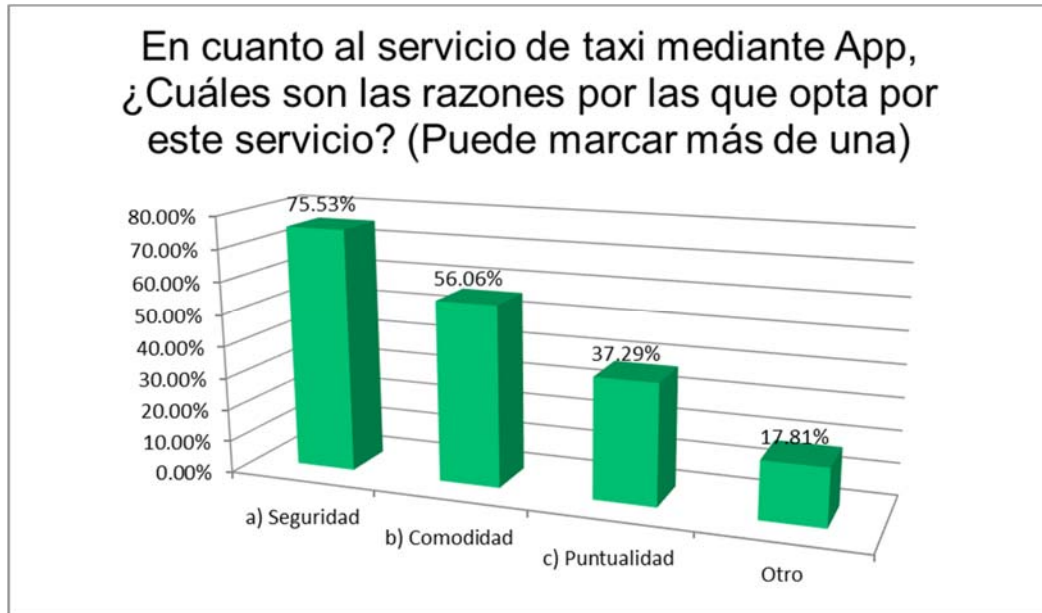


Gráfico 8. Razones por las que las personas encuestadas utilizan el servicio de taxi por App.
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 11 se observa que a la pregunta ¿Cuáles son las características que más prefiere en el servicio de taxi por App? el 46.08% opta por el servicio por los autos modernos, el 62.71% por la limpieza del vehículo, el 64.37% por la calidad de atención del conductor, el 30.17% por la habilidad de manejo del conductor y el 16.39% por otras características como contar con los datos del conductor, uso de dispositivos GPS para el traslado, educación de los conductores, entre otros.

Características de preferencia del servicio de taxi por App	Frecuencia	Porcentaje
Autos modernos	194	46.08%
Limpieza del vehículo	264	62.71%
Calidad de atención del conductor	271	64.37%
Habilidad de manejo del conductor	127	30.17%
Otro	69	16.39%
Encuestados	430	

Tabla 11. Características de preferencia del servicio de taxi por App de las personas encuestadas.
Fuente: Elaboración propia.

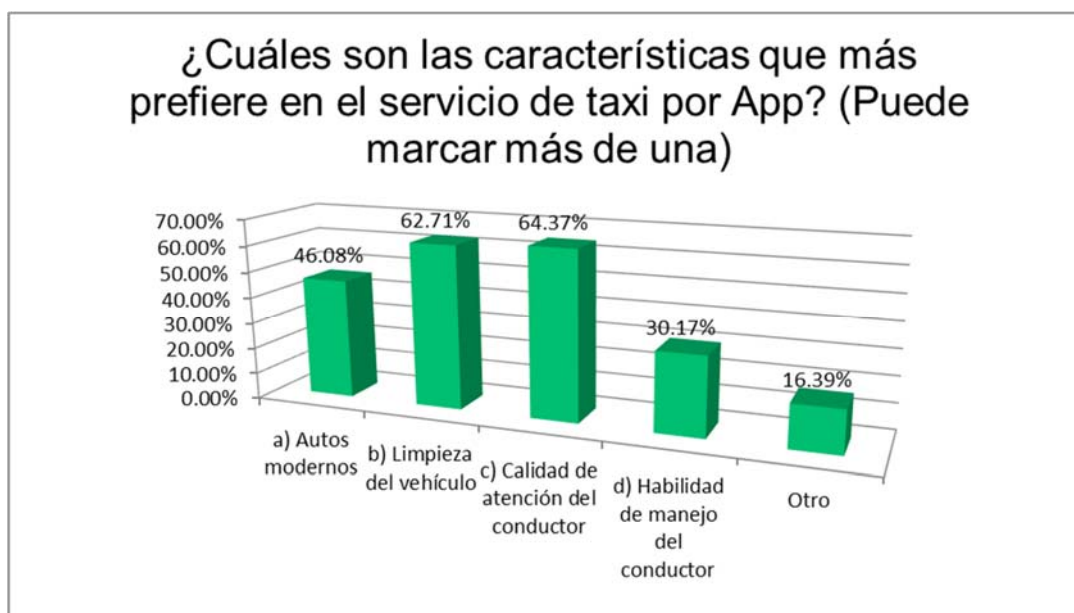


Gráfico 9 Características de preferencia del servicio de taxi por App de las personas encuestadas.
Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia en la Tabla 12, ¿con qué frecuencia usa el servicio de taxi por App? Del total de 430 personas encuestadas, 55 encuestados (13.03%) señalaron “diaria”; 195 encuestados (46.21%) respondieron “semanal”; 73 encuestados (17.30%) indicaron “quincenal”; 38 encuestados (9.00%) dijeron “mensual” y 61 encuestados indicaron “menos de una vez por semana”.

Frecuencia de uso del servicio de taxi por App	Frecuencia	Porcentaje
Diaria	55	13.03%
Semanal	195	46.21%
Quincenal	73	17.30%
Mensual	38	9.00%
Menos de una vez por mes	61	14.45%
Encuestados	422	100.00%

Tabla 12. Frecuencia de uso del servicio de taxi por App de las personas encuestadas.
Fuente: Elaboración propia.

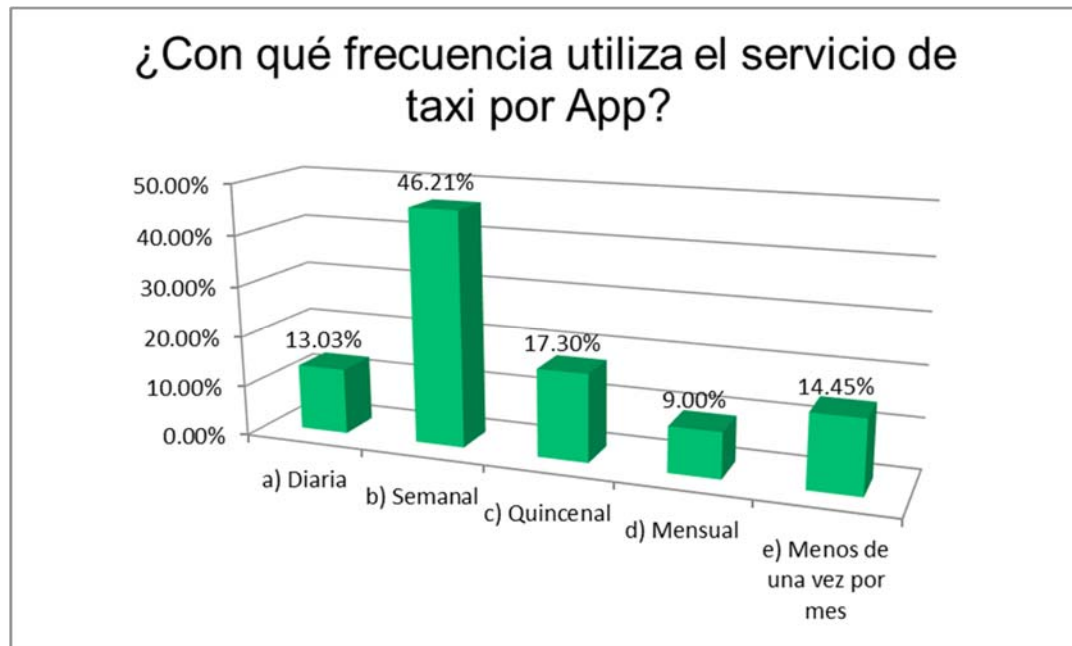


Gráfico 10. Frecuencia de uso del servicio de taxi por App de las personas encuestadas.
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 13, se presenta la modalidad de pago que los usuarios del servicio de taxi mediante App prefieren. El 63.12% utiliza el pago en efectivo y el 50.35% utiliza el pago con tarjeta de crédito y/o débito.

Medio de pago utilizado en el servicio de taxi por App	Frecuencia	Porcentaje
En Efectivo	267	63.12%
Con tarjeta crédito/débito	213	50.35%
Encuestados	423	

Tabla 13. Medio de pago utilizado en el servicio de taxi por App por las personas encuestadas.
Fuente: Elaboración propia.

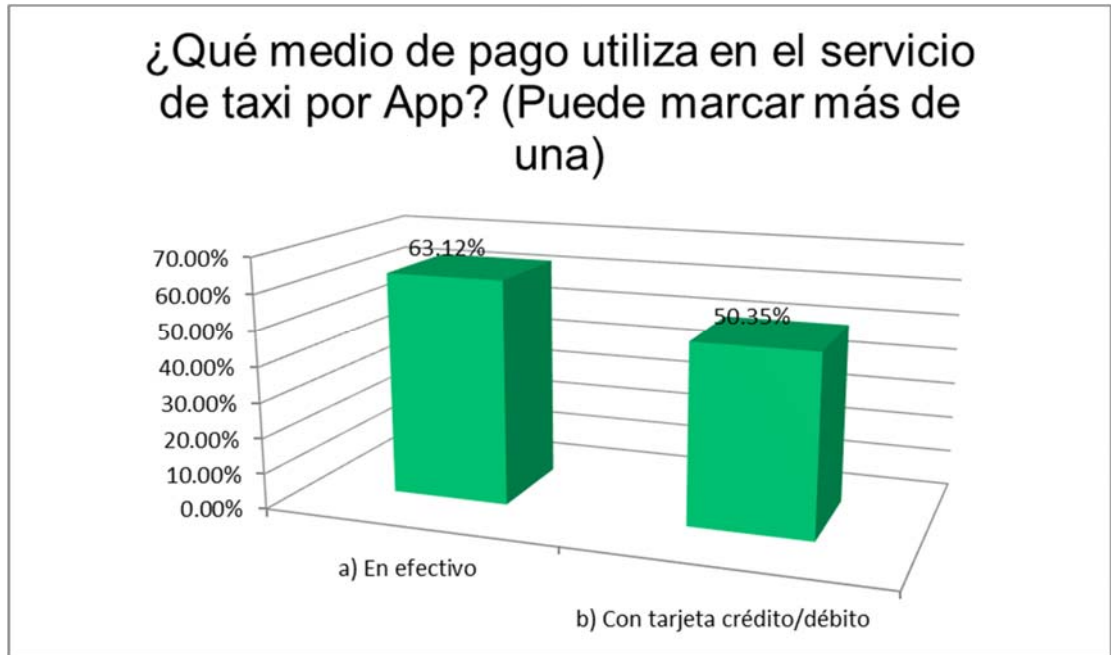


Gráfico 11. Medio de pago utilizado en el servicio de taxi por App por las personas encuestadas.
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 14 se observa que a la pregunta ¿Qué opina sobre recibir publicidad en el interior del taxi mediante folletos y pantallas con pautas comerciales? del total de encuestados, 119 personas (27.93%) respondieron que les interesaría recibir publicidad, 206 personas (48.36%) respondieron que les da igual y 101 (23.71%) personas respondieron que preferiría no recibirla.

¿Qué opina de recibir publicidad en el interior del taxi mediante folletos y pantallas con pautas comerciales?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Me interesaría	119	27.93%	27.93%
Me da igual	206	48.36%	76.29%
Preferiría no recibirla	101	23.71%	
Encuestados	426	100.00%	

Tabla 14. Opinión sobre recibir publicidad en el interior del taxi de las personas encuestadas.
Fuente: Elaboración propia.

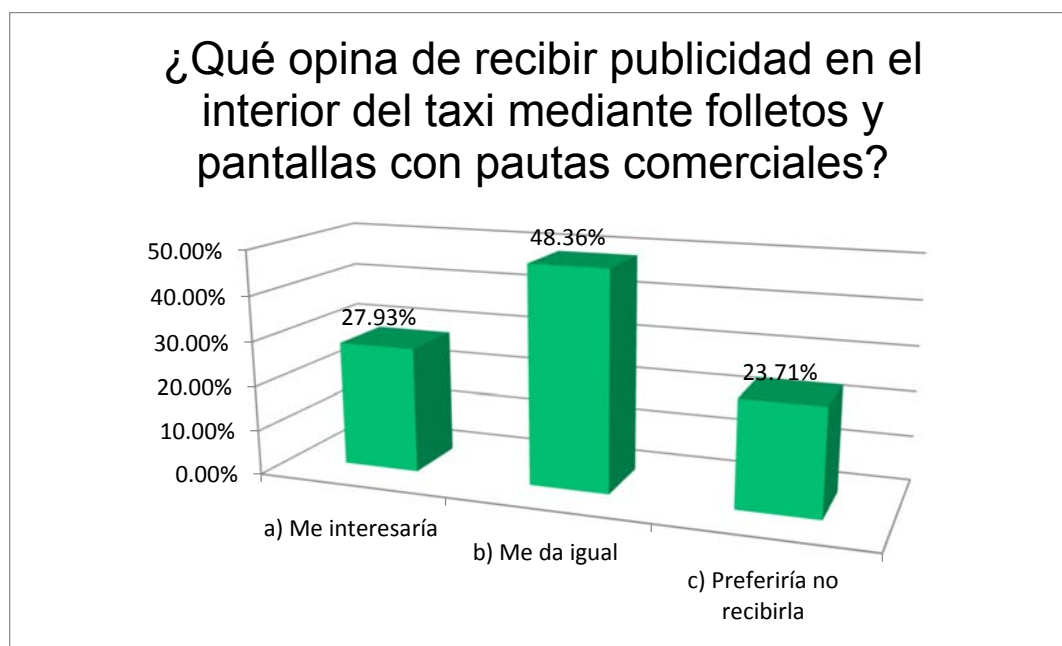


Gráfico 12. Opinión sobre recibir publicidad en el interior del taxi de las personas encuestadas.
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 15 observamos que a la pregunta ¿Qué opina de recibir de manera gratuita productos de consumo masivo durante el servicio de taxi? 251 encuestados (58.78%) respondieron que les interesaría, 120 encuestados (28.10%) respondieron que les da igual y 56 encuestados (13.11%) respondieron que preferiría no recibir.

¿Qué opina de recibir de manera gratuita productos de consumo masivo durante el servicio de taxi?	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Me interesaría	251	58.78%	58.78%
Me da igual	120	28.10%	86.89%
Preferiría no recibirla	56	13.11%	
Encuestados	427	100.00%	

Tabla 15. Opinión sobre recibir de manera gratuita producto de consumo masivo durante el servicio de taxi.
Fuente: Elaboración propia.

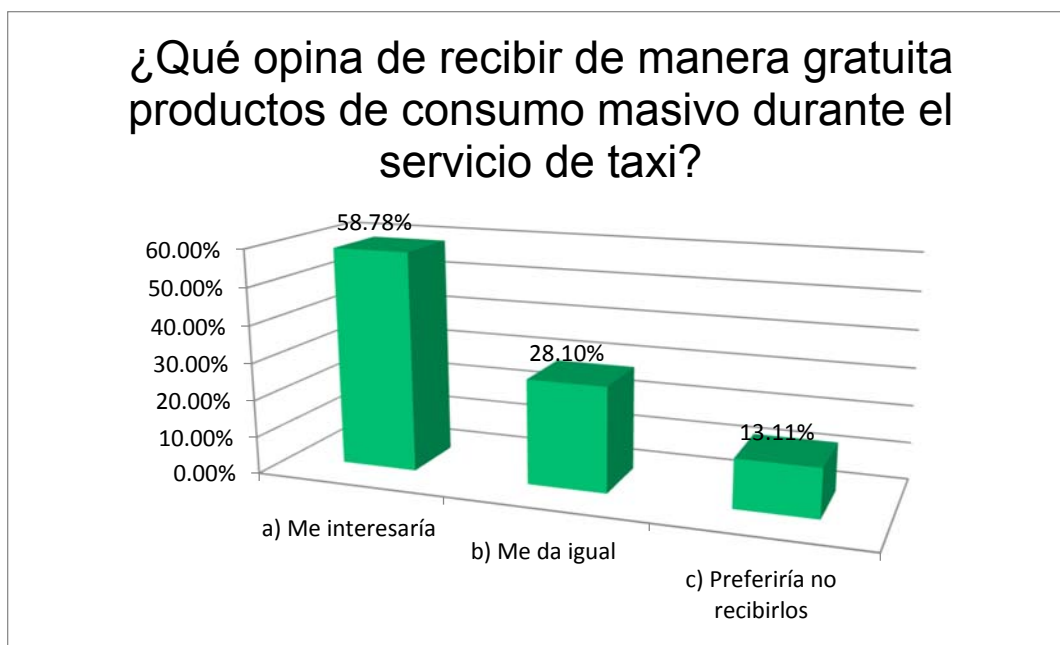


Gráfico 13. Opinión sobre recibir de manera gratuita producto de consumo masivo durante el servicio de taxi.
Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 16 a la pregunta ¿Estaría dispuesto a responder una pequeña encuesta del producto obsequiado en el mismo App del servicio de taxi? Observamos que 333 encuestados (77.80%) respondieron que Sí y 95 encuestados (22.20%) respondieron que No.

¿Estaría dispuesto a responder una pequeña encuesta del producto obsequiado en el mismo App del servicio de taxi?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	333	77.80%
No	95	22.20%
Encuestados	428	100.00%

Tabla 16. ¿Estaría dispuesto a responder una pequeña encuesta del producto obsequiado en el mismo App del servicio de Taxi?

Fuente: Elaboración propia.

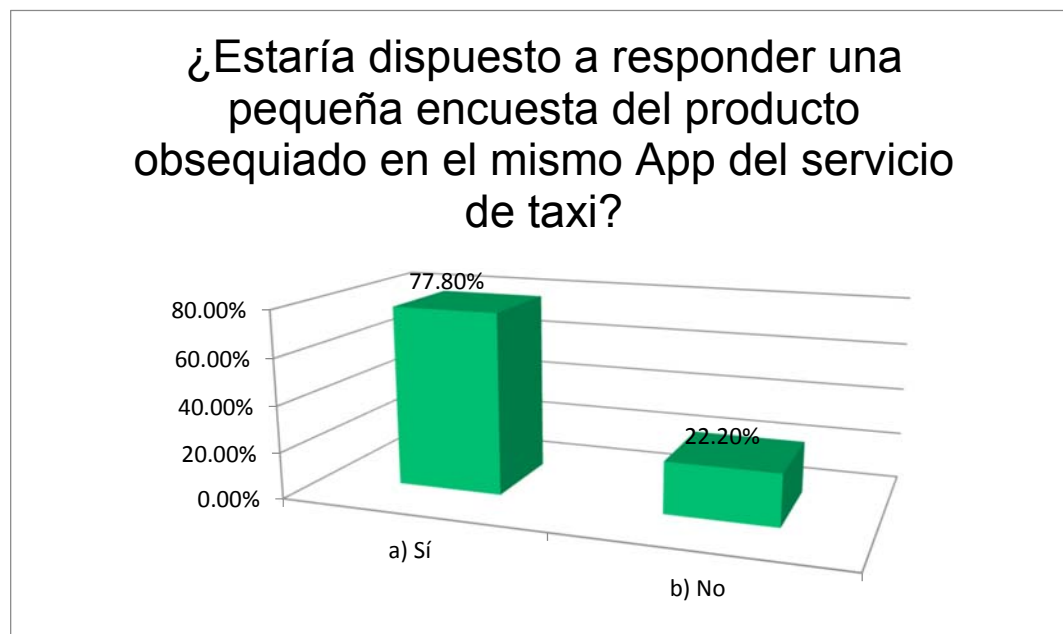


Gráfico 14. ¿Estaría dispuesto a responder una pequeña encuesta del producto obsequiado en el mismo App del servicio de Taxi?

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Determinación del mercado objetivo

Dirigido a hombres y mujeres de 15 a más años de Lima Metropolitana, pertenecientes al mercado de consumidores del servicio de taxi según segmentación nivel socioeconómico A, B y C (68%) con acceso a internet.

3.2.1 Mercado potencial (5 años)

Se muestra en la Tabla 4 el porcentaje del mercado obtenido, del universo existente, por criterios de segmentación de mercados geográfica, demográfica y conductual (uso de internet).

Mercado potencial	%	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	100%	10,347,422	10,504,703	10,662,273	10,821,141	10,981,294
15 a más años	74.86%	7,746,080	7,863,821	7,981,778	8,100,706	8,220,597
NSE A, B y C	68.00%	5,267,334	5,347,398	5,427,609	5,508,480	5,590,006
Tiene acceso a internet	60.00%	3,160,401	3,208,439	3,256,565	3,305,088	3,354,003

Tabla 17. Mercado Potencial
Fuente: Elaboración propia.

Según segmentación del informe elaborado por APEIM, los NSE A, B y C de las edades comprendidas entre 15 y 65 años representan el 50.9% de la población; y según informe de GFK sobre el uso de internet 2016, el 60% de la población de Lima Metropolitana usa internet; por lo tanto, se realiza el siguiente cálculo:

$$\text{Mercado Potencial} = \text{Universo} \times 50.9\% \times 60.0\%$$

$$\text{Mercado Potencial} = 10,347,422 \times 50.9\% \times 60.0\%$$

$$\text{Mercado Potencial} = \mathbf{3,160,401 \text{ personas}}$$

3.2.2. Mercado disponible

Según la encuesta realizada, el 84.99% del mercado potencial utiliza taxi mediante aplicación; por lo tanto, se realiza el siguiente cálculo:

$$\text{Mercado Disponible} = \text{Mercado Potencial} \times 84.99\%$$

$$\text{Mercado Disponible} = 3,160,401 \times 84.99\%$$

$$\text{Mercado Disponible} = \mathbf{2,686,157 \text{ personas}}$$

3.2.3 Mercado efectivo (5 años)

Según información recogida directamente a través de la encuesta realizada, el 27.93% de los usuarios de taxi por aplicación indicó que le interesaría recibir publicidad en el interior del taxi, mientras que el 48.36% indicó que le es indiferente. Por lo tanto, se considera la suma de ambos porcentajes como el mercado efectivo del proyecto:

$$\text{Mercado Efectivo} = \text{Mercado Disponible} \times 76.29\%$$

$$\text{Mercado Efectivo} = 2'686,157 \times 76.29\%$$

$$\text{Mercado Efectivo} = \mathbf{2'049,270 \text{ clientes}}$$

3.2.4 Mercado objetivo y potencial de crecimiento (5 años)

Se determina a partir de información recogida de las entrevistas a expertos y la participación estimada de otras empresas del rubro que se obtuvo a través de la encuesta que un 4% del mercado efectivo es el mercado objetivo, al cual se llegará durante los primeros 12 meses de operación. A partir del segundo año, se estima crecer 15 puntos porcentuales de participación de mercado anualmente durante los próximos 4 años:

$$\text{Mercado Objetivo} = \text{Mercado Efectivo} \times 4\%$$

$$\text{Mercado Objetivo} = 2,049,270 \times 4\%$$

$$\text{Mercado Objetivo} = \mathbf{107,446 \text{ clientes}}$$

Tomando en cuenta la información recogida en las entrevistas a conductores de taxi y otras fuentes secundarias, se tiene que la tarifa promedio por viaje es de S/. 15.00, y según las encuestas realizadas la frecuencia promedio es de 59.79 viajes al año. Por lo tanto:

$$\text{Mercado Objetivo} = \mathbf{107,446 \text{ clientes}}$$

$$\text{M.O. en cantidad de viajes} = \mathbf{107,446 \text{ clientes} \times 59.79 \text{ viajes al año}}$$

$$\text{Mercado Objetivo en cantidad de viajes} = \mathbf{6,424,214 \text{ viajes al año}}$$

$$\text{Mercado Objetivo en soles} = \mathbf{6,424,214 \text{ viajes al año} \times \text{S/. } 15.00 \text{ por viaje}}$$

$$\text{Mercado objetivo en soles} = \mathbf{\text{S/. } 96,363,211.88}$$

Sin embargo, este mercado objetivo proviene del cobro que realizan los taxistas por el total de viajes realizados en el año. Nuestro verdadero mercado objetivo se origina con el cobro de la comisión a los taxistas, que en nuestro caso será 10%. Por lo tanto:

M.O. = S/. 96,363,211.88 cobrado por el servicio de taxi x 10% de comisión

Mercado Objetivo Real = S/. 9,636,321.19

3.3 Metodología de la investigación de mercado

3.3.1 Fuentes

Los instrumentos de recolección de información utilizados en la investigación siguen una perspectiva metodológica cuantitativa y cualitativa según los objetivos planteados.

Se recurrió a las siguientes fuentes:

- **Fuente primaria:** Se aplicó una encuesta al consumidor del servicio de taxi. Asimismo, se realizaron entrevistas a las empresas anunciantes, conductores de taxi y expertos de empresas relacionadas.

- **Fuente secundaria:** Se revisaron las estadísticas del portal web del INEI, Municipalidad de Lima Metropolitana, Medios de Comunicación, Empresas de Taxi, entre otros, y se elaboraron las estadísticas de servicio de taxi.

3.3.2 Metodología

- Para caracterizar al consumidor, se recurrió al uso de encuestas (Ver Anexo 1) y entrevista (Ver Anexo 2) como instrumentos para la recolección de datos, con el fin de determinar y de cuantificar la demanda potencial.
- Para la aplicación de dicho cuestionario se tendrá en consideración: (a) la población, (b) la muestra, (c) la selección de los elementos de la muestra, (d) el diseño del instrumento e) la aplicación del instrumento, (f) el procesamiento de los datos, y (g) el análisis de los datos.

Las variables por utilizar en la elaboración del instrumento de recolección de información se clasifican como se muestran a continuación:

	Variable	Indicador
Caracterización del consumidor	Género	Femenino Masculino
	Edad	15-24 25-34 35-49 50-65
	Distrito	Surco Miraflores La Molina San Isidro San Miguel Jesús María Otro (especifique)
	Razones de consumo de taxi	Seguridad Comodidad Puntualidad
Información del producto	Características de preferencia en el servicio	Autos modernos Limpieza del vehículo Calidad de atención del conductor Habilidad de manejo del conductor Otro (especifique)
	Frecuencia de compra	Diaria Semanal Quincenal Mensual
	Medio de pago	En efectivo Con tarjeta de crédito/débito
Publicidad e investigación de mercado	Reacción a la publicidad en el interior del vehículo	Me interesaría Me da igual Preferiría no recibirla
	Muestreo de productos en el vehículo	Me interesaría Me da igual Preferiría no recibirla
	Apertura a realizar encuestas	Sí No

Tabla 18. Variables de estudio de mercado.
Fuente: Elaboración propia.

La determinación del tamaño de la muestra es de 384 personas para Lima Metropolitana

en el segmento de 15 a más años, ambos sexos, de nivel socioeconómico A, B y C, con acceso a internet, conformado por un total de 3'160,401 habitantes. Estos datos se han obtenido mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{NZ^2 \sigma^2}{(N - 1) e^2 + Z^2 \sigma^2}$$

Donde:

N = 3,160,401 (tamaño poblacional)

Z = Nivel de confianza (95% = 1.96)

p = Proporción = 0.5

e = error máximo aceptable = 0.05

Reemplazando:

$$n = \frac{3,160,401 * (1.96)^2 * (0.5)^2}{(3,160,401) * 0.05^2 + (1.96)^2 * 0.5^2}$$

$$n = \frac{3,035,249.1204}{7901.9629}$$

n = 384 habitantes

La muestra estará conformada por 384 habitantes de Lima Metropolitana; como estrategia se recurre a la aplicación de cuestionario encuesta para los niveles socioeconómicos A, B y C en Lima Metropolitana.

La encuesta se muestra en Anexo 1.

3.3.3 *Procesamiento de la información*

Se utilizó la estadística descriptiva y paramétrica mediante el uso del Excel. Por medio de tablas se mostrará la información procesada de las encuestas, así como por medio de gráficas, en la

que cada respuesta será representada por un color determinado para una mejor comprensión.

3.4 Análisis de la investigación de mercado

3.4.1 Análisis de demanda

Según la información recopilada en las encuestas y otras fuentes secundarias, la cantidad de viajes realizados en taxi por aplicación asciende a un total de 6'424,214 viajes anuales. Tomando como referencia el último reporte realizado por Market Monitor de Counterpoint Research, el crecimiento de la penetración de los smartphones en los últimos 2 años ha sido de 21% en promedio, por lo que se puede estimar o tomar como supuesto que el crecimiento del uso de taxis por aplicación debería incrementarse ligeramente por debajo de este número en los próximos años. Para efectos del cálculo del tamaño de mercado en esta oportunidad, se aplicará un crecimiento constante de 15% para los próximos 4 años, tal como se observa en el Gráfico 15, en la que se muestra que la cantidad de servicios de taxi por aplicación en Lima Metropolitana tiende al crecimiento.

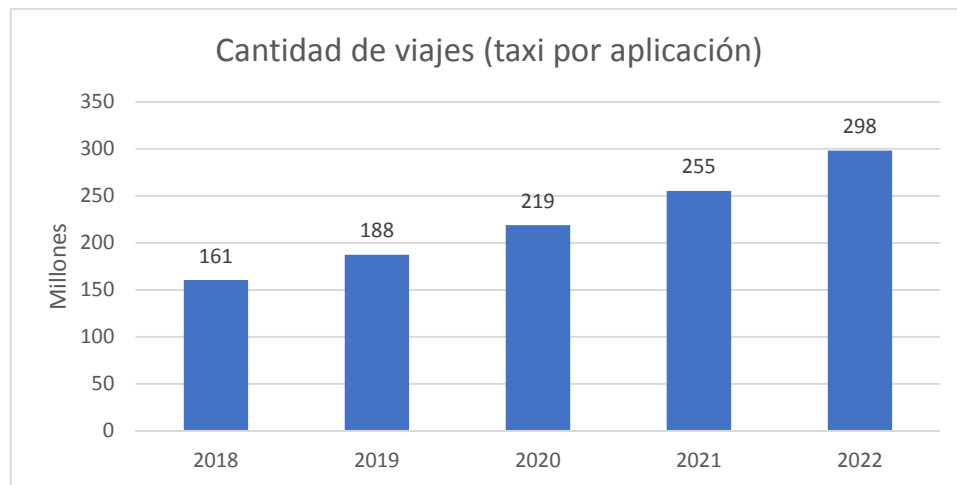


Gráfico N° 15. Demanda proyectada del servicio de taxi en Lima Metropolitana (2012-2016).
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto al cálculo de las ventas, se utilizaron los datos obtenidos de la investigación referente a la población de Lima Metropolitana, así como el crecimiento del mercado que según la información recopilada asciende a un 15% anual. De otra parte, el precio estimado es de S/ 15.00 como promedio de distancias y como aspecto de diferenciación, pues el líder señala S/

16.00 (Uber).

En la Tabla 19 se presenta el cálculo de la proyección de la demanda de usuarios del servicio de taxi basado en la población de Lima Metropolitana se calcula el mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo.

La frecuencia se obtuvo de la encuesta online realizada (servicios durante un año), utilizando dicho dato se obtienen las ventas en unidades, multiplicado por el precio promedio se obtienen las ventas en soles, de las cuales a Taximark le corresponde el 10% de dichas ventas (comisión).

Mercado de servicio de taxi	%	2018	2019	2020	2021	2022	Especificaciones
Mercados			1.15	1.15	1.15	1.15	Crecimiento en venta de servicios de taxi
Universo	100.00%	10,347,422	10,504,703	10,662,273	10,821,141	10,981,294	
M. Potencial	30.54%	3,160,401	3,208,439	3,256,565	3,305,088	3,354,003	Personas con acceso a internet en el dpto. de Lima de los NSE A, B y C de 15 años a más
M. Disponible	84.99%	2,686,157	3,136,035	3,660,537	4,272,341	4,985,907	Usuarios de taxi por aplicación (encuesta online)
M. Efectivo	76.29%	2,049,270	2,392,481	2,792,624	3,259,369	3,803,749	Usuarios de taxi por aplicación que no les molesta la publicidad en el interior del taxi (Encuesta online)
M. Objetivo	4.00%	107,446	119,624	167,557	228,156	304,300	
Crecimiento Part. Merc. %			1%	1%	1%	1%	
Frecuencia		59.79	59.79	59.79	59.79	59.79	Servicios/año (encuesta online)
Ventas (Unidades)		6,424,214	7,152,323	10,018,258	13,641,436	18,194,090	Servicio de taxi
Precio (Soles)		S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 15.00	Servicio de taxi
Ventas en soles		S/. 96,363,211.88	S/. 107,284,838.57	S/. 150,273,865.70	S/. 204,621,538.79	S/. 272,911,349.32	Servicio de taxi
Mercado objetivo en soles (por cobro de comisiones a los conductores)		S/. 9,636,321.19	S/. 10,728,483.86	S/. 15,027,386.57	S/. 20,462,153.88	S/. 27,291,134.93	Ingreso por comisiones de 10%

Tabla 19. Proyección de demanda del usuario del servicio de TaxiMark.

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 20 muestra el cálculo del requerimiento de conductores por Taximark para atender el mercado objetivo, tomando como referencia las ventas diarias, precio promedio por carrera, promedio de viajes por conductor y la participación de carrera estimada (entrevista a conductores).

Se ha estimado el 50% adicional de la cantidad de conductores requeridos “full time” como conductores de seguridad ya que no necesariamente el 100% se encuentran activos (según entrevista a expertos).

	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas en soles diarias	S/. 264,008.80	S/. 293,931.06	S/. 411,709.22	S/. 560,606.96	S/. 747,702.33
Ventas en soles diarias (días útiles)	S/. 308,856.45	S/. 343,861.66	S/. 481,647.01	S/. 655,838.27	S/. 874,715.86
Precio promedio por carrera	S/.15.00	S/.15.00	S/.15.00	S/.15.00	S/.15.00
Promedio de viajes diarios (días útiles)	20,590	22,924	32,110	43,723	58,314
Promedio de viajes por conductor	15	15	15	15	15
Participación de carreras estimada	30%	30%	30%	30%	30%
Conductores requeridos full time	4,576	5,094	7,136	9,716	12,959
Conductores requeridos (factor de seguridad 50%)	9,151	10,188	14,271	19,432	25,918

Tabla 20. Cálculo de la necesidad de taxistas requeridos para atender al mercado objetivo de Taximark.
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, en la tabla 21, con respecto a la demanda del mercado de publicidad, en el año 2016 la inversión publicitaria en el Perú alcanzó la cifra de 725 millones de dólares, 2% más que la del 2015.

Año	Millones de USD	Variación porcentual
2012	651	
2013	705	8.29%
2014	746	5.82%
2015	711	-4.69%
2016	725	1.97%

Tabla 21. Inversión publicitaria en Perú (2012-2016).
Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, CPI (2017) -Elaboración propia.



Gráfico 16. Inversión Publicitaria en el Perú en millones USD (2012-2016).
 Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, CPI (2017) – Elaboración Propia.

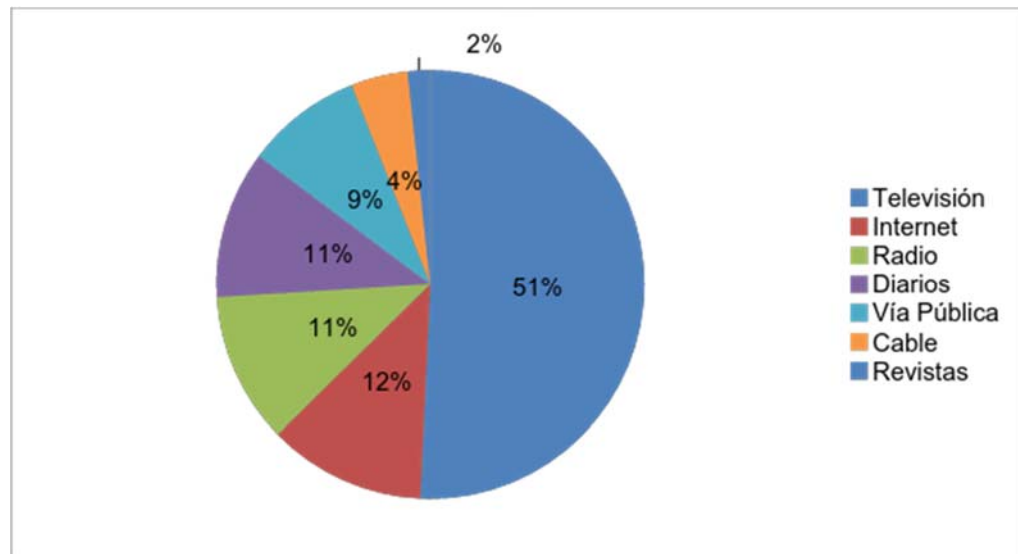


Gráfico 17. Participación de la Inversión Publicitaria según medios a nivel nacional (2016).
 Fuente: Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, CPI (2017) – Elaboración Propia

3.4.2 *Análisis de oferta*

La oferta real está conformada por la cantidad de taxistas de Lima Metropolitana, que

asciende a 180 mil en el año 2016. De éstos, 92 mil están registrados en SETAME (Servicio de Taxi Metropolitano), tal como se muestra en la Tabla 22.

Taxis con autorización	Municipalidad de Lima	
	Taxistas	%
Registrados en <u>Setame</u>	92,000	51.11%
No registrados en <u>Setame</u>	88,000	48.89%
Total	180,000	100.00%

Tabla 22. Oferta de servicios de taxi en Lima Metropolitana (2016).
Fuente: Municipalidad de Lima Metropolitana (2016) - Elaboración propia.

Los taxistas que brindan el servicio mediante App no necesitan contar con autorización municipal debido a que las empresas de taxi mediante App no se califican en el rubro de “empresa de transporte público”, por lo que los taxistas se encuentran en condición de “conductor privado”. Sin embargo, debe anotarse que las empresas consideran que los taxistas deben ser quienes se responsabilicen por el cumplimiento de las normas. (León, 2016)

Sobre la cantidad de taxistas, el registro histórico de 2013-2016 del Setame permite evidenciar una clara tendencia al crecimiento, tal como se muestra en el Gráfico 18:

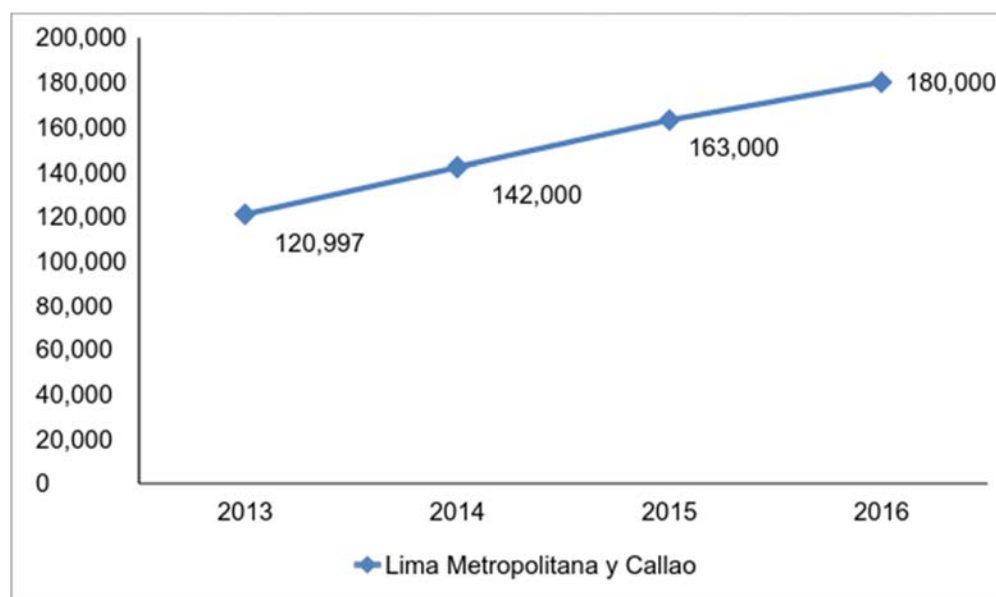


Gráfico 18. Oferta histórica de taxistas en Lima Metropolitana 2013-2016.
Fuente: Municipalidad de Lima Metropolitana (2016) – Elaboración Propia.

Según Inga (2016) los taxis solicitados por la población de Lima Metropolitana se agrupan en 7 empresas que brindan el servicio por uso de App's y atienden al 10% del mercado. El total de unidades de taxi, sólo en Lima, realiza más de 10 millones de carreras al mes, lo que significa por encima de S/ 2 400 millones anuales.

Realizando una proyección sobre este monto con referencia al crecimiento del mercado que oscila entre el 10% y 17%, sólo considerando el menor porcentaje, se tiene la siguiente oferta por las empresas de taxi.

Taxis	2018	2019	2020	2021	2022
Lima Metropolitana	217,800	239,580	263,538	289,892	318,881

Tabla 23. Proyección de oferta para Lima Metropolitana
Fuente: Elaboración propia.

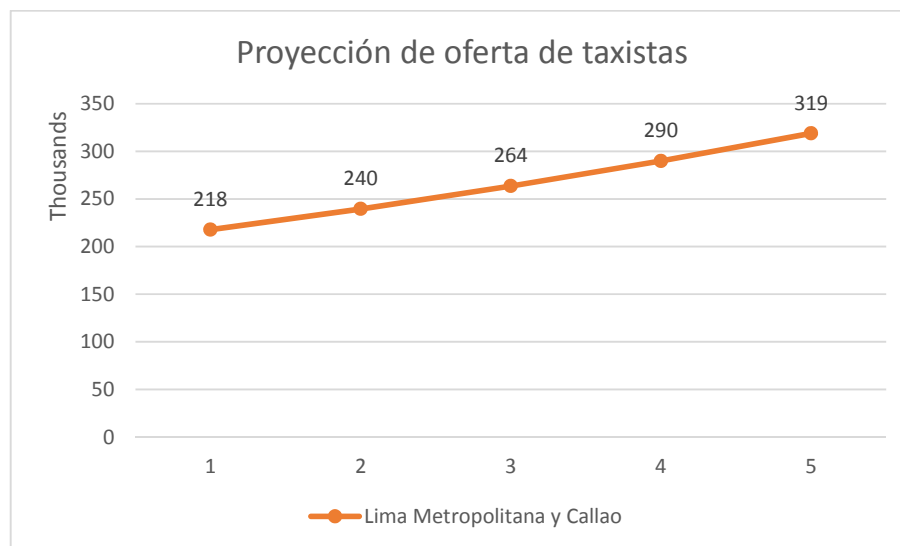


Gráfico 19. Oferta proyectada de taxistas en Lima Metropolitana
Fuente: Elaboración propia.

En el Gráfico 19 se observa la oferta proyectada de las empresas de taxi. Cabe resaltar que son los taxistas quienes asumen todos los costos concernientes al vehículo, gasolina, reparaciones, mantenimiento, autorizaciones, seguro, entre otros. Si el servicio no es

satisfactorio para el cliente, también va a cuenta de los taxistas.

La oferta para Taximark será atendiendo a la demanda proyectada (ver tabla 17). Además, se considera una oferta como medio publicitario que se realizará a las diez empresas anunciantes más destacadas del Ranking de empresas 2016 como referentes para la determinación métrica del mercado publicitario. Estas empresas como mínimo invierten 10% en publicidad, tal como se presenta en la Tabla 24.

Posición	Empresa	Puntuación
1	Banco de Crédito del Perú	10000
2	Backus y Johnston	9069
3	Interbank	8294
4	Alicorp	7679
5	Kimberly-Clark	7263
6	Ferreyros	7255
7	Graña y Montero	7254
8	Gloria	7197
9	Procter & Gamble	7142
10	BBVA Continental	7003

Tabla 24. Diez anunciantes del ranking de empresas en Perú (2016)
Fuente: Merco Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (2016). - Elaboración propia.

Los beneficios de la publicidad de Taximark son:

- Alto impacto
- Efectividad
- Exclusividad

Las ventajas de la publicidad de Taximark son:

- Alta cobertura
- Alta flexibilidad
- Tarifas costo bajo

El servicio de publicidad en Taximark incluye lo siguiente:

- Contratación de los taxistas para la publicidad
- Producción de los materiales de campaña
- Control y seguimiento de la campaña durante su duración
- Informe de realización de campaña

CAPÍTULO IV. PLANTEAMIENTO DE PROPUESTA

4.1 Definición del Modelo de Negocio



Figura 4: Canvas
Fuente y elaboración propia.

4.1.1 Segmentos de clientes

- **Segmento usuario del servicio de taxi de Lima Metropolitana:** Este segmento para el servicio de taxi son los usuarios del nivel socioeconómico A, B y C, como potenciales clientes, caracterizados por una demanda de bienes y servicios de calidad.
- **Segmento empresarial:** El sector empresarial elegido para este servicio consta inicialmente del TOP 100 de empresas anunciantes en el Perú, pero no se descarta llegar a nuevas empresas que actualmente no estén anunciando.

4.1.2 Canales

- **Pasajeros:** se llegará a los pasajeros a través de una aplicación móvil, mediante la cual se registrarán y podrán solicitar los servicios de transporte. A la vez, se empleará esta plataforma para recabar información sobre ellos, y para realizar encuestas como parte de nuestros servicios de investigación de mercado.
- **Conductores:** se contará con plataformas de comunicación en redes sociales y una página web para poder llevar a cabo los procesos de selección y reclutamiento, además de mantener la relación con ellos.
- **Empresas anunciantes:** se negociará con las empresas a través de canales digitales, telefónicos y presenciales; sobre todo este último, ya que es sumamente importante que las empresas conozcan los servicios de la empresa y que la consideren como socia estratégica dentro de su cadena de valor.

4.1.3 Relación con el cliente

- **Pasajeros:** En este caso, se establecerá una relación de confianza, en la que el pasajero sepa que la empresa cumple con sus necesidades a la perfección. La relación será permanente, ya que está identificada que la necesidad de transporte es algo natural; lo que se integra con el modelo de negocio porque los pasajeros representan el público objetivo de los servicios de publicidad e investigación de mercado que se ofrecerán a las empresas anunciantes. A mayor cantidad de pasajeros registrados que utilicen el servicio, mayor atracción de la plataforma para las empresas anunciantes.
- **Conductores:** Son el principal cliente y recurso a la vez, ya que son los responsables de trasladar a los pasajeros en sus vehículos, pero a la vez son los que reciben el servicio a través de la aplicación móvil, el cual consiste en proporcionarles solicitudes de transporte. Es clave que los conductores sean considerados socios estratégicos, ya que parte de la responsabilidad del éxito de la propuesta de valor depende de ellos.
- **Empresas anunciantes:** Son los clientes complementarios ya que representan una importante fuente de ingresos del modelo de negocio, y son el pilar fundamental del servicio diferenciado.

La relación con éstas tiene que ser impecable, y las empresas deben reconocer la disposición de la empresa a diseñar una propuesta de valor a la medida de cada una.

4.1.4 Flujo de Ingreso

- **Ingresos por comisión sobre monto del servicio de transporte:** En este caso, la fuente de ingreso directa es el pago de comisión que harán los conductores de los vehículos, pero indirectamente la real fuente de ingresos es el pasajero, ya que es quien hace el pago total por el servicio de transporte. Los pasajeros podrán hacer sus pagos en efectivo (directamente al conductor) o a través de medios de pago electrónicos, como tarjetas de crédito o débito. En cuanto a tarifas de transporte, se tiene la tarifa más competitiva del mercado, explicada por la baja comisión que se cobrará a los conductores.
- **Ingresos por servicios de publicidad e investigación de mercado (a partir del segundo año):** En este caso, las empresas están dispuestas a pagar por el servicio de hacer llegar su comunicación a un público latente que actualmente no está siendo atendido directamente. Además del servicio de publicidad, se ofrece una opción adicional que es la de investigación de mercado o prueba de producto, con una retroalimentación directa del pasajero, ya sea a través del conductor, la aplicación móvil o la interacción con aplicaciones en una pantalla (tablet) dentro del vehículo. El posicionamiento de precio inicial será un 10% por debajo del líder de mercado en publicidad. En el caso de los servicios de investigación de mercado serán negociados en cada caso.

4.1.5 Socios Claves

- Los socios claves son los conductores de transporte individual, quienes pondrán a servicio sus unidades y permitirán implementar en ellas dispositivos para la publicidad.
- Las agencias de publicidad quienes incluirán dentro de sus propuestas a sus clientes los servicios de investigación de mercado y publicidad.
- Los proveedores claves son las empresas de tecnología con las que haremos alianzas a cambio de los dispositivos móviles para la publicidad.

4.1.6 Actividades Claves

Las actividades claves de Taximark son:

- Selección adecuada de los conductores de transporte individual.
- Inspección adecuada de las unidades de transporte.
- Realización de alianzas con empresas de tecnología móvil.
- Presentación de los servicios a clientes potenciales y agencias de publicidad.
- Desarrollo de Aplicativo móvil de fácil uso y para todo tipo de sistema operativo.

4.1.7 Recursos Claves

Los recursos claves de Taximark son:

- Aplicativo móvil que permita dar seguimientos del recorrido de los conductores.
- Tecnología de punta que permita captar con rapidez y confiabilidad los resultados de la investigación de mercado.
- Tecnología de punta que permitan transmitir la publicidad de los clientes de la manera que ellos esperan.
- Unidades de transporte con una antigüedad no mayor a 10 años.
- Conductores con buena capacidad comunicativa.

4.1.8 Estructura de Costos

La estructura de costo está compuesta principalmente por:

- Desarrollo y mantenimiento del aplicativo móvil.
- Implementación de los dispositivos móviles dentro de las unidades de transporte.
- Gastos de personal.
- Publicidad.

4.1.9 Propuesta de Valor

La Tabla 25 presenta la propuesta de valor para los pasajeros, conductores y empresas tomando en cuenta el problema y la necesidad de nuestros clientes.

	Pasajeros	Conductores	Empresas
Valor entregado	Servicio de transporte de calidad a un precio competitivo	Menores comisiones y capacitación	Plataforma de comunicación segmentada y directa con alto impacto en el consumidor final
Problema	Estacionamiento insuficiente y costoso, dificultad para solicitar un servicio de transporte, transporte público de mala calidad	Dificultad para obtener solicitudes de transporte	Dificultad para generar prueba de producto y para llegar al consumidor objetivo
Necesidad	Movilización eficiente	Obtener mayor rentabilidad	Llegar a más consumidores actuales y potenciales
Servicio	Facilitación de obtención de servicio de transporte	Facilitación de obtención de solicitudes de transporte	Publicidad e investigación de mercado

Tabla 25. Propuesta de Valor para pasajeros, conductores y empresas.
Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis Estratégico

4.2.1 Macro Entorno

4.2.1.1 Factor Socio – Cultural

El Perú cuenta con un sistema de transporte público de bajo nivel, caótico, insuficiente e ineficiente. Asimismo, cuenta con escasos lugares públicos de estacionamiento para vehículos particulares y en ciertos lugares los estacionamientos privados son costosos. Además, debido al aumento de asaltos por parte de conductores de taxis, los cuales ante la necesidad de obtener un ingreso económico diario se vuelven conductores informales de vehículos propios o en su mayoría alquilados a terceros y de los cuales no se saben sus antecedentes; y la necesidad de las personas de transportarse cómodamente en lugar de utilizar el transporte público surge la necesidad de utilizar aplicaciones móviles para solicitar dicho servicio que en su mayoría son más seguros, rápidos y de buen trato.

La tendencia por parte de las personas de adquirir teléfonos móviles cada vez más sofisticados y con acceso a internet o wifi hace posible que tanto consumidores finales como conductores puedan acceder a un servicio de taxi por una aplicación.

4.2.1.2 Factor Económico

Según el INEI la ocupación de la población sin educación superior aumentó en 7,800 personas dedicándose a laborar como conductores en medios de transporte, comercio ambulatorio y personal de servicio no personalizado.

Según el Fondo Monetario Internacional la economía del país crecerá en el 2017 en un 3.5% proyección menor al 4.3% estimada en enero como efecto del Fenómeno del Niño costero, colocando al Perú en el segundo lugar en Sudamérica por debajo de Paraguay que tiene un crecimiento esperado del 4%.

Según un estudio de GSMA “La Economía Móvil”, el fuerte incremento en la adquisición de teléfonos inteligentes se vio beneficiado por la caída de precios a nivel mundial, gracias a la mayor disponibilidad de dispositivos de bajo costos y subsidios proporcionados por los operadores y el aumento de crédito disponible.

4.2.1.3 Factor Político – Legal

En cuanto al entorno político-legal, el sector de negocio es bastante informal. Actualmente, circulan en la ciudad de Lima alrededor de 180 mil taxis, de los cuales aproximadamente el 49% son informales (más de 80 mil). De hecho, una aproximación a la formalización de dichos conductores podría ser que éstos trabajen bajo algunas de las plataformas virtuales de taxi mediante aplicación; sin embargo, el problema con estas aplicaciones es que no están contempladas dentro del reglamento de taxi metropolitano, el cual establece tres organizaciones: remisse, de estación e independiente.

A continuación, se define cada tipo de organización autorizada para brindar el servicio de taxi metropolitano:

- **Taxi independiente:** Es el servicio prestado por personas naturales que se encuentren debidamente autorizadas y empadronadas por el SETAME (Servicio de Taxi Metropolitano). Como características principales el vehículo debe ser propiedad del conductor, debe contar

con franjas amarillas y negras de 20 centímetros debajo de las ventanillas laterales, y además todos deben ser de color amarillo (regulación que debió haber sido cumplida hasta el 2016). Además, la norma establece que, a partir del 2017, estos taxis contarán con paraderos autorizados por la Gerencia de Transporte Urbano de la Municipalidad de Lima, con el fin de que dichas unidades puedan recoger y dejar pasajeros en la vía pública sin ningún problema.

- **Taxi de estación:** Como requisito principal de esta modalidad de taxi, los vehículos deben pertenecer a una flota mínima de 10 unidades que sean propiedad de personas jurídicas, empresas o asociaciones que tengan un local para albergar dichas unidades. Además, deben contar con los siguientes requisitos: una central de comunicación radial o telefónica para contactar a sus conductores, un sistema GPS para monitorear a sus unidades, y un casquete acrílico iluminado en el techo (al igual que los independientes). Estos taxis deben tener franjas negras y blancas en los vehículos y serán de color blanco. Cabe resaltar que, al igual que los independientes, están autorizados a recoger y dejar pasajeros en la vía pública de manera regular.
- **Taxi remisse:** Las características y requisitos para inscribir una empresa de taxi remisse son similares a los de taxi de estación, con la salvedad de que éstos no deben tener casquetes en el techo, adhesivos ni un color determinado. Además, estos taxis sólo tienen autorización para recoger y dejar pasajeros en los lugares indicados por los pasajeros a través de la central telefónica.

Como se puede observar, la modalidad de servicio de taxi mediante aplicación no encaja al 100% en ninguna de las modalidades mencionadas anteriormente, por lo que se infiere que será necesario realizar una nueva reforma al reglamento del servicio de taxi metropolitano donde se incluya esta modalidad que ya se encuentra operando en el país. A manera de información complementaria es importante mencionar que la última reforma realizada a este reglamento fue en el año 2013.

4.2.1.4 Factor Tecnológico

En el Perú, al igual que en todo mundo, la tecnología ha avanzado a pasos agigantados en los últimos años y una de las muestras es el uso de los celulares y teléfonos inteligentes. Aunque en el mundo la historia de los celulares se remonta al 3 de abril de 1973, cuando el directivo de

la compañía Motorola, Martin Cooper, realizó la primera llamada desde un teléfono inalámbrico, comunicándose desde una calle de Nueva York con su rival más grande del sector, Joel Engel de Bell Labs de la compañía AT&T, en el Perú el primer teléfono celular llegó en el año 1990 y se trató del Celular 2000 perteneciente a la empresa Telemovil. Este primer teléfono celular tenía un peso de casi medio kilo, no se podía portar en el bolsillo y su precio ascendía a 1900 dólares por una línea. A partir de ese momento los celulares no han parado de evolucionar de forma muy acelerada, reduciendo de tamaño, ganando muchas más funcionalidades y lo más importante, disminuyendo de precio, lo que ha permitido que más personas puedan acceder a líneas de teléfonos celulares. En el Perú, el número de líneas móviles activas en 1994 era de 52,000, mientras que en 2016 el número de líneas ascendió exponencialmente a 36'991,444 como se muestra en la Tabla 26.

Sin embargo, un paso muy importante en la historia de esta evolución es la llegada del primer Iphone al Perú en el 2007, el primer teléfono celular inteligente para el Perú ya que a raíz de eso las personas ahora pueden tener acceso a Internet desde un dispositivo móvil en cualquier lugar donde se encuentren. Desde ese año la penetración de estos teléfonos inteligentes se ha incrementado de forma significativa; es así que en el año 2016 esta penetración fue de 70% y el crecimiento fue de 21% respecto a los dos años anteriores. Además, otro dato interesante es que las personas utilizan el 90% del tiempo su teléfono inteligente para alguna aplicación como Twitter o Facebook (República, 2016).

Esta revolución tecnológica llevó a que muchos negocios migren o utilicen internet para parte de sus operaciones y utilicen más aplicativos móviles para llegar a más usuarios y consumidores de manera más práctica y masiva. Uno de los sectores incluidos en esta migración es el del transporte público individual: taxi. Hace ya algunos años empezaron a llegar empresas que operan el servicio de taxi a través de aplicativos móviles y se han venido multiplicando. A la fecha las principales son: Easy taxi, Uber, Taxibeat y Cabify. Actualmente las personas aún siguen utilizando el servicio de taxi de la calle y representa el 85%, dato al 2016 (Comercio, 2016); sin embargo, cada día más personas utilizan aplicativos móviles para solicitar este servicio ya que brindan mayor seguridad y eficiencia.

Año	Líneas Móviles en Servicio	Año	Líneas Móviles en Servicio
1995	75,397	2006	8,772,479
1996	201,895	2007	15,417,368
1997	435,706	2008	20,951,834
1998	736,294	2009	24,702,060
1999	1,045,710	2010	29,002,791
2000	1,339,667	2011	32,305,455
2001	1,793,284	2012	29,370,402
2002	2,306,943	2013	29,953,848
2003	2,930,343	2014	31,876,989
2004	4,092,558	2015	34,235,810
2005	5,583,356	2016	36,991,444

Tabla 26. Indicadores móviles, líneas activas en el Perú por año
Fuente: <https://www.osiptel.gob.pe/articulo/21-lineas-en-servicio-por-departamento>.

4.2.2 Micro Entorno

4.2.2.1 Mercado Competencia

4.2.2.1.1 Servicio de taxi mediante App

Las empresas de taxi que operan en Lima mediante el uso de App's son varias. Según Coloma (Gestión, 2015), se identifican principalmente a diez: (1) Uber, (2) Cabify, (3) EasyTaxi, (4) Tappsi, (5) Satelital, (6) PideTaxi, (7) Taxibeat, (8) Taxi Tel, (9) Taxi directo, (10) Smart Taxi. (Ver Gráfico XX)



Figura 5. Aplicaciones de servicio de taxi que operan en Lima.

Fuente: <http://gestion.pe/empresas/mas-diez-empresas-operan-apps-servicio-taxi-lima-2137757>

Estas empresas se pueden dividir en dos:

Empresas internacionales:

Uber: Brinda a sus clientes una red de transporte mediante el uso de aplicación conectando al usuario del taxi con los conductores registrados en su servicio. Cuenta con integración completa con Apple Watch y Spotify. Microsoft y Google son inversionistas de la App.

El registro a esta empresa es vía online. Se ingresa la licencia de conducir y el SOAT vigente. Luego el conductor se acerca a una oficina autorizada para pasar las pruebas psicotécnicas y la revisión de su récord de manejo. En algunas ocasiones entregan bonos por activación, es decir que se les invita a realizar algunos viajes, y si los usuarios están conformes con el servicio la empresa les entrega un bono de bienvenida. Existen dos categorías para registrar los autos con que desea trabajar: UberX y UberBlack. (Tineo, 2016)

Cabify: Ofrece la sustitución de vehículos particulares y flotas de empresas. Dentro de sus servicios se encuentra Lite y Cash en el transporte de personas, y Cabify Express para recoger o entregar paquetes entre los kilómetros 84 a 117,5 de la Panamericana Sur. Asimismo, ha

desarrollado acuerdos con establecimientos para acceder a sus usuarios. Por ejemplo, este verano oferta descuentos especiales mediante Cabify zone, para los usuarios que acuden a fiestas en discotecas como Dragon del Sur, Resident, Joia, Nikita y Amadeus. La tarifa que considera es de S/ 15 mínimo del km 40 al km 120, con un adicional por km de S/ 2. De existir un peaje se añade a la tarifa del trayecto (Comercio, Apps de taxis traen novedades para este verano, 2017).

Para la afiliación del conductor, el único pago que realiza es de S/ 15, que es usado para la verificación de sus antecedentes penales, policiales, judiciales, los cuales son tramitados por una consultora. Esta documentación representa el 50% de probabilidades de pertenecer a la flota y el otro 50% se logra luego de rendir las evaluaciones y recibir una capacitación satisfactoria.

EasyTaxi: Conecta a usuarios de taxi con los conductores. Destaca los atributos de facilidad, rapidez y seguridad. Es la más solicitada por los usuarios peruanos.

El vehículo del conductor debe pasar una revisión para verificar su estado. Además, debe mostrar la tarjeta de propiedad, seguro y revisión técnica. Además, se verifican los antecedentes policiales, judiciales y penales del aspirante; y es sometido a un examen psicológico y se evalúa su récord de conducción. Una vez admitido, la empresa lo capacita en el uso de la App. Debido a la complejidad del proceso, solicita un abono de S/ 50 que devuelve al final de los exámenes.

Taxibeat: Conecta pasajeros con los conductores próximos y disponibles. Ofrece opciones como Wi Fi, televisión, transporte de mascotas, aire acondicionado y factura. Para ello, se selecciona al conductor que presente los íconos que representan estos servicios. La empresa ha duplicado su flota en el último año y ya tiene 10 mil vehículos circulando. “Esperamos incrementar las carreras entre un 45% y 50% en el 2016”, según Pablo Soriano, gerente de Operaciones (Comercio, Aplicaciones de taxis: ¿cuál ofrece la mejor tarifa y servicio?, 2015).

Tener toda la documentación en regla, es decir DNI, tarjeta de propiedad, brevete, SOAT y certificados de antecedentes policiales, judiciales, penales, es el requisito para postular a esta compañía. Además, se debe presentar el récord de conducción y un auto fabricado al menos en el 2010 y en óptimas condiciones. El conductor es capacitado sobre el uso de la aplicación y la atención al cliente. Cuando empiece a trabajar, el taxista es nuevamente evaluado si su

calificación es menor a 4.5, y si reincide no puede seguir utilizando la App.

Empresas nacionales:

Smart Taxi: Es considerada la primera empresa peruana que ofrece mediante aplicación el servicio de taxi; sin embargo, su participación en el mercado es prácticamente nula.

PideTaxi: Utiliza un concepto europeo de servicio. Sus atributos son seguridad y comodidad. Al igual que el competidor anterior, no es relevante en el mercado peruano.

Análisis comparativo

En cuanto a la calidad del servicio, Uber y Taxi Beat destacan por carros más modernos y en mejores condiciones. En el caso de la empresa norteamericana, después de cada viaje y sin solicitarlo, la persona recibe inmediatamente un correo electrónico indicando el resumen del recorrido (que incluye costo, trayecto y mapa), lo que facilita el registro de los viajes.

En servicios corporativos, la App que cuenta con un sistema más completo es Easy Taxi, que en la actualidad ofrece su servicio a más de 200 compañías de la capital. Esto se debería a que es la App más utilizada en nuestro país: tiene 15 mil conductores registrados, que realizan 50 mil viajes diarios (Gestión, Aplicaciones de taxis: ¿cuál ofrece la mejor tarifa y servicio?, 2015).

El Gráfico 22 presenta como se distribuye el servicio de taxi por App de las 3 principales empresas de la región.



Figura 6. Servicio en la región de tres empresas de Apps de servicio de taxi.
Fuente: <http://elcomercio.pe/economia/personal/apps-taxis-cual-ofrece-mejor-tarifa-y-servicio-noticia-1847195>

Características en la tarifa

Sólo Uber, Easytaxi y Taxibeat tienen tarifas dinámicas. En horas punta suelen elevar sus precios lo que contribuye al parecer de estas empresas a unir oferta y demanda, lo que permite concretar más viajes en esos horarios (Comercio, Un algoritmo calcula las tarifas de las aplicaciones de taxis, 2016).

A continuación, se presenta el Gráfico 23 con las variables que toma en cuenta cada empresa para calcular la tarifa de sus viajes:

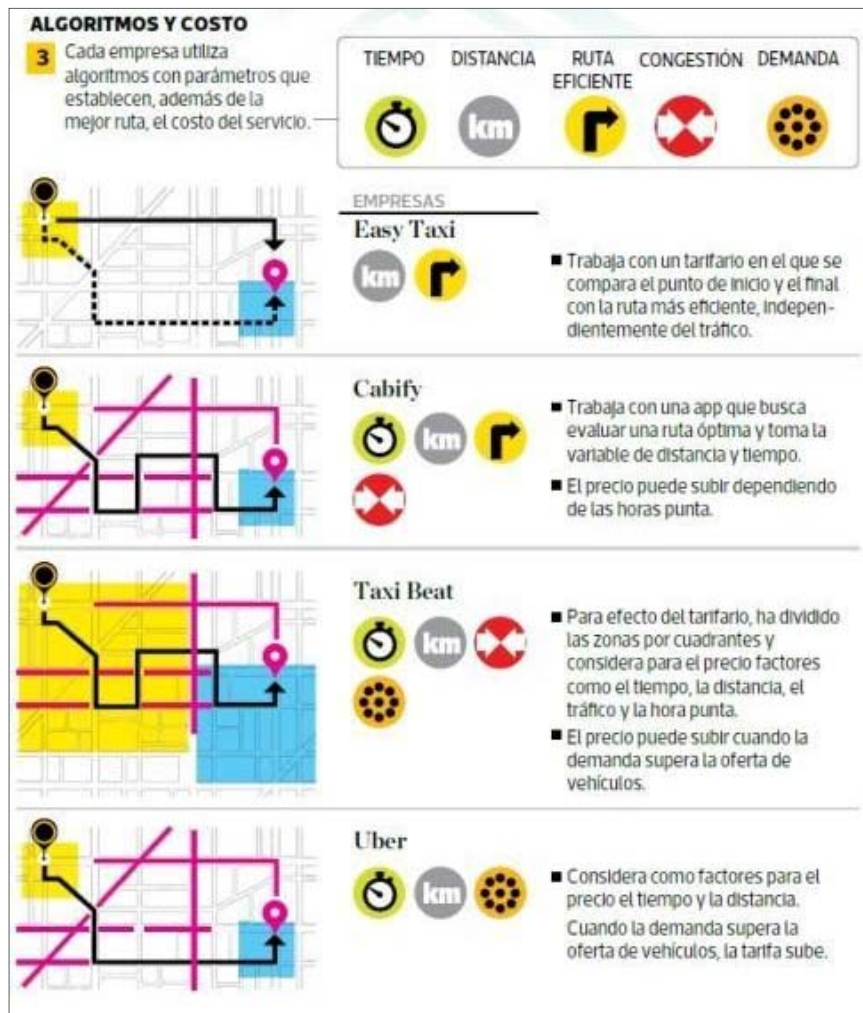


Figura 7. Algoritmo para la determinación de la tarifa de las empresas de Apps de servicio de taxi.
Fuente: <http://elcomercio.pe/tecnologia/moviles/algoritmo-calcula-tarifas-aplicaciones-taxis-219661>

Características legales

Los taxistas afiliados cuentan con autos en buen estado y documentos en regla, pero funcionan sin autorización municipal. (Tineo, 2016)

Estrategias de promoción

- **Viajes gratis:** Debido a la competencia, cuando se ofrecen promociones de viajes gratis para captar nuevos clientes, el costo del descuento lo asume la empresa para no perjudicar al conductor.

- **Seguridad en los viajes:** Las plataformas permiten monitorear los servicios que dan los conductores, los que son sometidos a pruebas psicotécnicas y permanentemente verifican los datos que entregaron. Incluso, empresas como Cabify cuentan con un seguro especial.

El Gráfico 24 presenta la comparación de servicios de las 3 principales compañías mediante app, donde se muestra el medio de pago que utilizan, taxistas afiliados y si otorgan o no servicio corporativo.

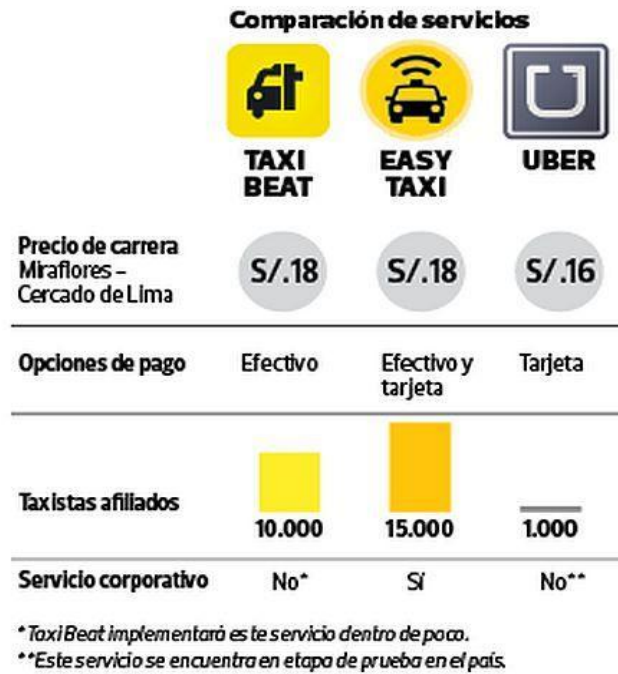


Figura 8: Servicio en el Perú de tres empresas de Apps de servicio de taxi.
Fuente: <http://elcomercio.pe/economia/personal/apps-taxis-cual-ofrece-mejor-tarifa-y-servicio-noticia-1847195>

Prospectiva exploratoria - Uber:

Para el plan de negocio en cuestión, se considera a Uber como el principal competidor, y a la vez, como la principal empresa sobre la cual se hará el Benchmark para desarrollar el modelo de negocio. Es por este motivo que se procede a evaluar los servicios que actualmente ofrece Uber en el Perú, y además se detallará qué otros servicios ofrece Uber a nivel mundial; de esta manera, se formará una idea más clara de cómo podría ser el entorno competitivo en el mercado durante los próximos años. Adicionalmente, como evaluación de este mismo entorno a largo plazo, se explicará qué iniciativas planea implementar Uber en el futuro.

i. Uber en el Perú:

Actualmente, Uber se encuentra operando en el Perú por 3 años, iniciando operaciones en el país en abril de 2014. Los servicios que ofrece en este momento en el territorio nacional son los siguientes:

- a. **UberX o UberPOP:** Es el servicio de mayor conveniencia en precio para usuarios que desean conseguir un viaje cómodo a buen precio. Es el primer servicio con el que Uber inició su incursión en el mercado, con vehículos que cumplen las siguientes características: máximo 10 años de antigüedad, 4 puertas, cinturones de seguridad, frenos ABS, radio, aire acondicionado, bolsas de aire, sin lunas polarizadas.
- b. **UberBLACK:** Este servicio es el servicio de gama media de Uber a nivel mundial (pero el de gama más alta que funciona actualmente en Perú), en el que se consideran autos con un máximo de 3 años de antigüedad, pero ésta depende además del modelo del auto, y debe cumplir las siguientes características adicionales: sedan o camioneta, lunas eléctricas, conductores con vestimenta formal, agua de cortesía en todos los viajes.
- c. **UberPOOL:** Este fue el tercer servicio lanzado por Uber en Perú, e independientemente de las características del vehículo, en este caso la novedad se encuentra en la metodología del servicio de transporte. Esta es la única modalidad de Uber que permite que varios usuarios compartan un solo vehículo, siempre y cuando sus rutas estén relativamente próximas entre sí. En cuanto a la tarifa, ésta es en promedio 25% más baja que UberX, pero además de significar un menor desembolso para el usuario, contribuye a reducir la congestión vehicular en la ciudad. Algunas características particulares de este servicio son que cada persona que lo solicita sólo puede subir al vehículo con un acompañante como máximo y el tiempo máximo de espera se reduce a sólo dos minutos por parada (mientras que en UberX o UberBLACK es de hasta cinco minutos).

- d. **UberVAN:** Es el servicio más nuevo en el Perú, y brinda el beneficio de ofrecer vehículos con mayor capacidad para grupos más grandes de personas. Cualquier conductor que cuente con un vehículo con capacidad para seis pasajeros o más está habilitado para brindar este tipo de servicio. La tarifa es ligeramente más elevada que la de UberX, pero no llega a ser tan alta como la de UberBLACK.

ii. Otros servicios de Uber en el mundo:

Uber nace en San Francisco en el año 2011 como una iniciativa de Garrett Camp, un emprendedor estadounidense, y actualmente tiene presencia en más de 651 ciudades y 77 países a nivel mundial. Como es de esperarse, la innovación en esta empresa es uno de los pilares de su crecimiento, por lo que a continuación describiremos algunos de los servicios que esta empresa ya ofrece en otros países además de Perú que podrían hacer su ingreso en el Perú en un futuro próximo, o tal vez más lejano:

- a. **UberEATS:** Es uno de los servicios más populares de Uber a nivel mundial, y consiste en utilizar a los conductores registrados en Uber para realizar delivery de comida a los usuarios que lo requieran. Los usuarios realizan el pago de manera electrónica, y los conductores reciben de Uber el pago por el servicio de transporte de comida.
- b. **UberFAMILY o UberCARSEAT:** Es un servicio complementario de Uber que permite a los usuarios solicitar el uso de un “car seat” o “asiento para bebé” en el auto para mayor comodidad de los más pequeños de la familia. Cabe mencionar que esta solicitud implica un cobro adicional en el servicio.
- c. **UberCHOPPER:** Es uno de los servicios más exclusivos de Uber, en el cual los usuarios pueden solicitar transporte aéreo de un punto a otro, mediante un helicóptero. Cabe mencionar que este servicio está disponible en pocas ciudades, como Dubai o Ciudad de México, entre otras; y muchas veces este servicio viene acompañado de alguna promoción o tour con empresas interesadas.

- d. **UberBIKE:** Es un servicio de Uber principalmente activo en ciudades donde el uso de bicicletas es masivo, y lo que permite es que puedas llevar tu bicicleta en un vehículo con un rack de bicicletas instalado en la parte posterior; este servicio también tiene un costo adicional por el uso del rack.
- e. **UberPITCH:** Este servicio permite juntar a emprendedores con ideas innovadoras y capitalistas de riesgo en un mismo lugar: un vehículo. Es un servicio que se activa por temporadas en las ciudades más cosmopolitas del mundo, y permite unir ideas con capital a través de la reunión de emprendedores y capitalistas en un vehículo de Uber por un tiempo determinado. Generalmente, se lanza como una campaña promocional y Uber se asocia con algunas empresas que manejan grandes capitales de inversión.
- f. **UberWINE:** Ya que muchas de las ciudades donde opera Uber son muy importantes productoras de vino, como Santiago o Mendoza, lo que Uber propone con este servicio es realizar una visita a un viñedo “on demand”, lo que quiere decir que en cualquier momento una persona puede pedir este tour y junto a un máximo de 5 amigos podrá realizar la visitar. El conductor de Uber recogerá al usuario en la ubicación indicada y lo dejará después del tour en el mismo sitio.
- g. **UberMOTO:** Este servicio funciona tal como UberX, con la diferencia que en vez de que tu conductor te transporte en un automóvil, lo hará en una moto. Este servicio sólo es válido para una persona a la vez y es obligatoria que tanto el usuario como el conductor usen un casco de seguridad al momento del traslado. La tarifa es más económica que la de un automóvil, y además se promociona como un servicio que llega más rápido a su destino debido a que evita el tráfico.
- h. **UberLUX o UberSELECT o UberPLUS:** Es el servicio premium de Uber, que funciona de la misma manera que UberX o UberBLACK, con la diferencia de que sólo se aceptan vehículos de lujo específicos de marcas TOP, tales como Porsche, Masseratti, Mercedes Benz, entre otras de ese nivel.

- i. **UberSKI:** Un servicio especializado de Uber que permite a los usuarios transportarse al lugar de esquí de su preferencia (en las ciudades que lo permiten). Las características de este servicio son que el vehículo a solicitar cuenta con racks especiales para el transporte de equipo para esquiar, cadenas en las llantas en caso fuera necesario y tracción 4x4. Además, el mismo Uber que te lleva es el que te trae, y el servicio incluye un tiempo de espera determinado.

- j. **UberPET:** Es un servicio complementario de Uber que permite llevar a tus mascotas en el auto por un pago adicional al servicio regular de transporte.

- k. **UberBOAT:** Es un servicio que ha sido lanzado en algunas costas emblemáticas del mundo, como la de Croacia, España, y otras similares alrededor del mundo. Lo que permite es que puedas transportarte vía marítima en yates con capacidad hasta 8 personas, además de ofrecer servicios turísticos en los cuales te pueden llevar a pasear a altamar por una tarde con un grupo de amigos.

- l. **UberGREEN:** Servicio de Uber que contribuye al medio ambiente mediante la utilización de vehículos 100% eléctricos, lo que garantiza cero % de emisiones tóxicas.

- m. **UberXL y UberSUV:** Son servicios adicionales de Uber que te permiten viajar en grupos de hasta 6 personas en una camioneta o auto más amplio, sin llegar a ser una van. La diferencia entre UberXL y UberSUV es que la segunda es exclusivamente para SUV premium o de marcas de lujo.

- n. **UberGO:** Es el servicio de transporte de Uber que permite viajar en vehículos hatchback o con menos de 4 puertas con una tarifa aún más económica que la de UberX.

- o. **UberWAV:** Es uno de los servicios más recientes de Uber, que conecta a usuarios con necesidades especiales (silla de ruedas) con vehículos acondicionados para el transporte de este tipo de pasajeros.
- p. **UberFREIGHT:** Servicio exclusivo para empresas que necesitan realizar transporte de bienes en camiones, que son conducidos por personas dueñas de este tipo de vehículos que se inscriban en Uber.

Como podemos ver, existe un sinnúmero de opciones de servicios de Uber en el mundo, mientras que en el Perú actualmente sólo funcionan 4. Se considera que hay 2 o 3 servicios adicionales que podrían implementarse en el Perú muy pronto, por lo que es importante estar atentos a las acciones que ponga en marcha la competencia para estar alineados y mantener la competitividad en el mercado.

iii. **Uber en el 2020:**

Hasta el momento se conocen dos iniciativas que Uber planea poner en marcha para el año 2020, y son las siguientes:

- a. **Vehículos autónomos:** Si bien Uber no planea construir una flota de vehículos autónomos para su uso, sí sabemos que ha adquirido DeCarta, una empresa desarrolladora de mapas con un alto conocimiento en la georreferenciación actual en todo el mundo. Además, Uber viene realizando un trabajo constante de fotografía a nivel de usuario (como la que realiza Google Maps), ya que están construyendo una base de datos confiable para poder utilizar vehículos autónomos en el futuro para transportar a los usuarios que lo requieran. Si bien existen algunas iniciativas al respecto, como las de Ford o Tesla, sabemos que aún no es un sistema 100% confiable, y hasta que no lo sea, Uber no está dispuesto a implementarlo en su plataforma de servicios. Es por este motivo que han decidido desarrollar sus propios mapas a partir de información recolectada por ellos mismos, para garantizar de esta forma que tienen exactamente lo que necesitan.
- b. **UberELEVATE:** UberELEVATE es la iniciativa más reciente de Uber hacia el futuro, en la cual plantean utilizar vehículos aéreos privados, o “carros voladores”, creados específicamente para ese propósito, a través de

asociaciones con distintas empresas que ya se encuentran trabajando en proyectos de este rubro. Los vehículos son conocidos comercialmente como aviones personales, que funcionan con un sistema VTOL (Vertical Take-off and Landing), o de despegue y aterrizaje vertical, lo que permitiría reducir enormemente los tiempos de transporte entre un punto y otro, y al mismo tiempo reduciría la congestión vehicular (en tierra, por lo menos). Este es un proyecto que aún debe ser revisado por numerosos departamentos, pero es importante resaltar que la tecnología VTOL ya ha sido aprobada por la NASA y por la FAA (Federal Aviation Administration).

4.2.2.1.2 Servicio de publicidad al interior del taxi

Según Rodríguez (Rodríguez, 2014), Los mensajes publicitarios que se publican en estos medios generalmente ofrecen un gran alcance y cobertura, una buena frecuencia, y una gran flexibilidad geográfica, además pueden ser expuestos sobre el medio de transporte o dentro del mismo, es decir ofrecen espacios publicitarios indoor media y/o outdoor media. (p. 38).

La publicidad en un taxi como negocio implica la interacción de cuatro actores para su sustentabilidad: (1) La empresa, (2) taxistas, (3) agencia de medios y (4) anunciantes.

Al considerar la publicidad al interior del taxi, se trata de *indoor media*. Existen diversos modelos de negocios para la publicidad en taxi en su interior: (1) publicidad en medios impresos, (2) publicidad en soporte fijo en banner respaldo (ubicado en asiento trasero) y (3) publicidad en soporte digital (Pantalla LCD y HD de 10”).



Figura 9: Modelo de publicidad en impresos.
Fuente: Internet



Figura 10. Modelo de publicidad en respaldo (banner).
Fuente: Internet



Figura 11. Modelo de publicidad en pantallas LCD y HD.
Fuente: Internet

Para este estudio se incluyen los tres modelos de publicidad (Ver figuras 8, 9 y 10). Los clientes potenciales de la publicidad interior en taxis son principalmente aquellas empresas que realizan una publicidad de tipo masiva dirigida a los niveles socioeconómicos A, B y C de Lima Metropolitana.

4.2.2.2 Las Fuerzas de Porter

4.2.2.2.1 Poder de negociación de proveedores.

Los proveedores principales son:

- La empresa desarrolladora de la aplicación móvil para brindar el servicio de taxi, tanto para afiliación de conductores con sus vehículos como para tomar solicitudes de servicio por parte de los usuarios.
- La empresa de tecnología que suministrara los dispositivos electrónicos para su instalación en las unidades móviles.
- La imprenta que elaborará los materiales publicitarios para su utilización en los vehículos.
- La agencia de diseño para la elaboración y adaptación de artes en caso el cliente lo necesite.

El poder de negociación de estos proveedores es bajo debido a que en todos los casos la oferta de proveedores es amplia.

4.2.2.2 Amenaza de nuevos competidores

Los competidores potenciales para este negocio se dividen en tres grupos:

- Las empresas que actualmente ofrecen servicio de taxi e incluyan en su oferta servicios de publicidad para empresas.
- Las agencias de publicidad que se asocien con empresas que brindan actualmente el servicio de taxis (Uber, EasyTaxi, etc.) para ofrecer sus servicios también por este medio.
- Las nuevas empresas que ingresen al mercado con un modelo de negocios similar al propuesto.

4.2.2.3 Poder de negociación de los clientes

En el presente modelo de negocio están involucrados dos tipos de clientes:

- Usuarios del servicio de taxi: este tipo de cliente tiene un alto poder de negociación, ya que cuenta con una diversa cantidad de ofertas de las que puede elegir de no sentirse satisfecho con nuestro servicio.
- Empresas anunciantes: su poder de negociación es alto, ya que actualmente pueden encontrar diferentes opciones en el mercado para publicitar sus productos.

4.2.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Es necesario dividir los productos sustitutos para los 2 tipos servicios del modelo de negocio:

- a) Servicio de taxi: los productos sustitutos para este servicio son los siguientes:
 - Transporte público colectivo: incluye buses, combis, metropolitano, tren eléctrico.
 - Autos de uso particular.
- b) Servicio de publicidad y estudio de mercado que comprende la asociación de empresas actuales de publicidad con empresas de taxis existentes.

4.2.2.2.5 Rivalidad entre los competidos existentes

No existen competidores directos para el presente modelo de negocio, ya que no existen empresas que brinden servicio de publicidad en una agencia de taxis. Sin embargo, existen competidores indirectos tanto para el servicio de taxi, como para el servicio de publicidad. Los competidores para el servicio de taxis son todas las empresas que brindan servicios de taxis usando aplicación móvil, y los competidores del servicio de publicidad son las agencias de publicidad que brindan este tipo de servicio a empresas anunciantes.

4.2.2.2.6 Entorno regulador

Se considera que el entorno regulador en este caso específico es una variable con alta relevancia en el desarrollo del modelo de negocio, ya que existen antecedentes de otros países en los cuales se ha prohibido el uso de este tipo de plataformas ya que son consideradas como “competencia desleal” hacia el uso de medios de transporte tradicionales, como los taxis. En el caso de Perú, todavía no existe una legislación que permita regular este tipo de actividades, pero ya existe un proyecto de ley que lo contempla. En cualquier caso, en este modelo de negocio se contempla el desarrollo de opciones que contrarresten las medidas de regulación propuestas en el proyecto; sin embargo, aún no ha sido aprobado, por lo que queda abierta la posibilidad de existir mayores regulaciones que hagan que el proyecto sea inviable.

4.2.2.2.7 Entorno tecnológico

Siendo este proyecto basado en el desarrollo de una plataforma tecnológica, se considera que la relevancia del entorno tecnológico es sumamente alta; sobre todo, tomando en cuenta que el desarrollo de tecnologías cada vez es más frecuente, y cada una de éstas tiene a su vez un período de vigencia menor. Es importante mantener un desarrollo tecnológico flexible, y estar atentos a nuevas tecnologías que permitan mejorar el modelo de negocio propuesto y mantener la competitividad del modelo en el mercado. Cualquier cambio tecnológico para el que la empresa no esté preparada podría representar una amenaza a la sustentabilidad económica de la misma.

4.2.3 Matriz EFE y EFI

A continuación, se desarrollará la matriz de evaluación de factores externos y internos.

4.2.3.1 Matriz EFE

La matriz EFE muestra la evaluación de factores externos, en el cual se obtiene un factor de 2.55, siendo el puntaje total de las Oportunidades mayor al de Amenazas, su resultado indica que el negocio se establece en un ambiente favorable, tal como se muestra en la Tabla 28.

Factores externos	Peso	Ponderación	Puntaje
Oportunidades			
1. El tráfico caótico y la insuficiente oferta de transporte público colectivo, genera una tendencia a que las personas migren al transporte público individual.	0.10	3.00	0.30
2. El colapso de los estacionamientos y la escasa oferta están llevando a que las personas que cuentan con transporte privado migren al transporte público individual.	0.10	3.00	0.30
3. La búsqueda de las empresas por posicionar sus marcas ante el incremento de la competencia, está generando una demanda de nuevas formas de publicitar sus productos y estudiar los mercados.	0.15	4.00	0.60
4. Debido al aumento de la demanda por teléfonos inteligentes, se incrementa el acceso a más usuarios de aplicaciones móviles.	0.15	4.00	0.60
	Sub-Total		1.80
Amenazas			
1. La gran oferta de empresas que brindan servicio de taxi con aplicativos móviles y la constante aparición de nuevos competidores en este mercado.	0.15	1.00	0.15
2. Asociación entre agencias de publicidad con empresas de servicio de taxis.	0.10	1.00	0.10
3. Aparición de nuevos competidores que copien el modelo de negocio.	0.10	2.00	0.20
4. Empresas que brindan servicios de taxis bajen sus comisiones para ser más competitivos.	0.05	2.00	0.10
5.- Incremento de la inversión pública para mejorar el servicio transporte público colectivo.	0.05	2.00	0.10
6. Incremento de la oferta de estacionamientos a precios más competitivos.	0.05	2.00	0.10
	Sub-Total		0.75
	1.00		2.55

Tabla 27: Matriz EFE
Fuente: Elaboración propia

4.2.3.2 Matriz EFI

La matriz EFI muestra la evaluación de factores internos, en el cual se obtiene un factor de 2.85, siendo el puntaje total de las Fortalezas mayor al de Debilidades, lo cual indica que se cuenta con fuerzas internas favorables para el negocio, tal como se muestra en la Tabla 29.

Factores internos	Peso	Ponderación	Puntaje
Fortalezas			
1. Servicio Innovador debido a que aún no se ha desarrollado en el mercado local.	0.15	4.00	0.60
2. El servicio propuesto contempla el contacto con la empresa, con respecto al servicio de publicidad e investigación de mercado y con el consumidor final, con respecto al servicio de taxi. Esto nos convierte en el nexo perfecto entre la empresa y el consumidor.	0.15	3.00	0.45
3. El servicio de taxi ofrecido tendrá una tarifa menor respecto a la competencia actual, el cual incluye ingresos por la publicidad e investigación de mercado brindados en los taxis.	0.15	4.00	0.60
4. Los conductores de taxi que brinden nuestro servicio pagarán la menor comisión del mercado, haciendo a nuestra empresa la mejor opción para nuestra principal herramienta de trabajo (taxis).	0.15	4.00	0.60
5. Debido a que las unidades de transportes no son propias no genera una fuerte inversión ni costos fijos para el negocio.	0.05	3.00	0.15
	Sub-Total		2.40
Debilidades			
1. El modelo de negocio podría ser copiado por la competencia y potenciales competidores.	0.05	2.00	0.10
2. Dependencia de la actitud de los conductores para brindar un servicio de calidad en el transporte como en la investigación de mercado.	0.10	1.00	0.10
3. Falta de experiencia y conocimiento limitado en lo que respecta al servicio de publicidad e investigación de mercado.	0.05	2.00	0.10
4. Falta de información y data histórica acerca del servicio de publicidad e investigación de mercado ofrecido en este modelo de negocio, lo cual puede generar resistencia por parte de la empresa a optar por este tipo de servicio.	0.10	1.00	0.10
5. Posible resistencia de los conductores de taxi a la adecuación de sus vehículos para brindar el servicio considerado en este modelo de negocio.	0.05	1.00	0.05
	Sub-Total		0.45
	1.00		2.85

Tabla 28: Matriz EFI
Fuente: Elaboración propia

4.2.4 FODA cruzado

La Tabla 27 presenta el análisis FODA. En él cual se analizan las variables internas y externas del negocio como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y en base a ellas se construyen estrategias.

<p style="text-align: center;">DENTRO DE LA EMPRESA</p> <hr/> <p style="text-align: center;">FUERA DE LA EMPRESA</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS - F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio innovador debido a que aún no se ha desarrollado en el mercado local. 2. El servicio propuesto contempla el contacto con la empresa, en lo que se refiere al servicio de publicidad e investigación de mercado y con el consumidor final, en lo que se refiere al servicio de taxi. Esto nos conviene en el nexo perfecto entre la empresa y el consumidor. 3. El servicio de taxi ofrecido tendrá una tarifa menor respecto a la competencia actual gracias al modelo de negocio que contempla ingresos por la publicidad e investigación de mercado brindados en los taxis. 4. Los conductores de taxi que brindan nuestro servicio pagarán la menor comisión del mercado, haciendo a nuestra empresa la mejor opción para nuestra principal herramienta de trabajo (taxis). 5. Debido a que las unidades de transportes no son propias no genera una fuerte inversión ni costos fijos para el negocio. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES - D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El modelo de negocio podría ser copiado por la competencia y potenciales competidores. 2. Dependencia de la actitud de los conductores para brindar un servicio de calidad en el transporte como en la investigación de mercado. 3. Falta de experiencia y conocimiento limitado en lo que respecta al servicio de publicidad e investigación de mercado. 4. Falta de información y data histórica acerca del servicio de publicidad e investigación de mercado ofrecido en este modelo de negocio, lo cual puede generar resistencia por parte de la empresa a optar por este tipo de servicio. 5. Posible resistencia de los conductores de taxi a la adecuación de sus vehículos para brindar el servicio considerado en este modelo de negocio.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES - O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El tráfico caótico y la insuficiente oferta de transporte público colectivo, genera una tendencia a que las personas migren al transporte público individual. 2. El colapso de los estacionamientos y la escasa oferta está llevando a que las personas que cuentan con transporte privado migren al transporte público individual. 3. La búsqueda de las empresas por posicionar sus marcas ante el incremento de la competencia, está generando una demanda de nuevas formas de publicar sus productos y estudiar los mercados. 4. Debido al aumento de la demanda por teléfonos inteligentes, se incrementa el acceso a más usuarios de aplicaciones móviles. <p style="text-align: center;">AMENAZAS - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La gran oferta de empresas que brindan servicio de taxi con aplicativos móviles y la constante aparición de nuevos competidores en este mercado. 2. Asociación entre agencias de publicidad con empresas de servicio de taxis. 3. Aparición de nuevos competidores que copien el modelo de negocio. 4. Empresas que brindan servicios de taxis bajen sus comisiones para ser más competitivos. 5. Incremento de la inversión pública para mejorar el servicio transporte público colectivo. 6. Incremento de la oferta de estacionamientos a precios más competitivos. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS - FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Desarrollar una campaña de comunicación dirigida a los usuarios de transporte público para lograr la migración del servicio colectivo al individual. 2.- Desarrollar una campaña de comunicación dirigida a los usuarios de transporte privado para lograr la migración del servicio colectivo al individual. 3. Trabajar en un plan de comunicación que muestre los beneficios de nuestro servicio de publicidad e investigación de mercado innovador para a las empresas anunciantes. 4.- Atraer conductores de taxi para nuestro servicio a través de campañas de comunicación que destaquen el pago de las menores 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS - DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Evaluar la eliminación de la comisión a los conductores para generar una barrera de entrada imponente a posibles competidores que intenten copiar nuestro modelo de negocio. 2. Capacitar a los conductores en el uso de las herramientas y en el servicio que brindarán. 3.- Hacer benchmarking con modelos de negocios similares en el exterior para obtener información que nos ayude a sustentar el éxito de nuestro servicio de publicidad e investigación de mercado ofrecido a las empresas.
<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La gran oferta de empresas que brindan servicio de taxi con aplicativos móviles y la constante aparición de nuevos competidores en este mercado. 2. Asociación entre agencias de publicidad con empresas de servicio de taxis. 3. Aparición de nuevos competidores que copien el modelo de negocio. 4. Empresas que brindan servicios de taxis bajen sus comisiones para ser más competitivos. 5. Incremento de la inversión pública para mejorar el servicio transporte público colectivo. 6. Incremento de la oferta de estacionamientos a precios más competitivos. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS - FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Elaborar un plan de marketing que nos ayude a desarrollar una experiencia única para el usuario final a través de nuestro servicio. - Fidelizar a nuestros clientes a través de un servicio inimitable. 3.- Combinar una estrategia de bajo costos en nuestro servicios de taxis con una estrategia de diferenciación en nuestro servicio de publicidad e investigación para lograr un servicio de alta demanda (precios competitivos) pero rentable. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS - DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Asociarnos con agencias de publicidad líderes del mercado. 2.- Desarrollar un programa de incentivo para los conductores de servicio de taxi que obtengan las mejores calificaciones de los usuarios con el fin de lograr un servicio excepcional.

Tabla 29. FODA Cruzado
Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Estrategia competitiva

La estrategia de Taximark debe ser enfocada para cada tipo de servicio: el servicio de intermediación entre usuarios y conductores a través de una plataforma tecnológica y el de publicidad.

Estrategia para el servicio de intermediación entre usuarios y conductores de taxis:

La estrategia por implementar para este servicio es la de Diferenciación, ya que el servicio llegará a todos los usuarios interesados en el servicio de transporte público individual a través de un servicio de taxi que brinde una experiencia única al usuario y genere fidelización hacia la empresa.

Estrategia para el servicio de publicidad:

La estrategia para el servicio del presente negocio está compuesta por dos etapas:

- **Primera Etapa:** en esta etapa se aplicará la estrategia de Enfoque en Diferenciación, ya que se dirige la propuesta a un segmento específico del mercado, el cual incluye a las empresas de consumo masivo que actualmente anuncian sus productos en diferentes medios publicitarios brindando un producto innovador que no se encuentra en el mercado, publicidad en taxis, con un servicio de calidad.

- **Segunda etapa:** en esta etapa se aplicará una estrategia de Diferenciación con el objetivo de hacer llegar el servicio a empresas pequeñas o medianas que actualmente no anuncian sus productos en medios publicitarios, brindándoles un servicio que pueda diferenciarlos de sus competidores a través de publicidad de alto impacto al consumidor o usuario final.

4.2.6 Barreras de entrada

Las barreras de entrada que se han identificado para el presente plan de negocios son:

- La etapa inicial del negocio implica un tiempo de adaptación de 3 a 6 meses, que incluye la captación de conductores y el armado de la base de datos de usuarios. Durante este periodo de tiempo la empresa genera pérdidas, lo cual representa una barrera de entrada para competidores que no cuenten con un respaldo financiero suficiente para soportar pérdidas durante este periodo.
- La sociedad peruana con empresas líderes en publicidad generará una barrera de entrada para potenciales competidores que quieran entrar al mercado con un modelo de negocios similar.
- Implementación de un programa de fidelización para los usuarios del servicio de taxis, lo que generaría cierta lealtad a la marca evitando el “switching”.

4.2.7 Barreras de salida

Las barreras de salida que se han identificado para el presente plan de negocios son:

- La salida del negocio implicaría una inversión alta de tiempo, dinero y esfuerzo, ya que, implicaría recolectar una gran cantidad de activos especializados desplegados en las unidades de transporte pertenecientes a los conductores (socios estratégicos).
- Contratos firmados con agencias de publicidad asociadas a la empresa para la oferta de los servicios de publicidad e investigación de mercado.

CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

Para el Plan de Marketing del presente plan de negocios se han identificado los siguientes puntos:

5.1 Posicionamiento del servicio:

Según el trabajo de segmentación realizado en el Capítulo 3, los servicios serán ofrecidos a dos segmentos objetivos principales:

- Segmento objetivo del servicio de intermediación entre conductores y pasajeros a través de una plataforma tecnológica: Hombres y mujeres de 15 a más años de Lima Metropolitana, de los NSE A, B y C, que valoran la seguridad y confort en sus traslados.

- Segmento objetivo del servicio de publicidad e investigación de mercado: Principales empresas anunciantes del país pertenecientes al sector de consumo masivo, que buscan una manera directa de comunicarse con sus consumidores.

En base a la investigación de mercado realizada, el servicio de intermediación de transporte se posiciona como un servicio confiable, cómodo, seguro y asequible; y, por otro lado, el servicio de publicidad e investigación de mercado ofrecido será posicionado como uno de alto impacto, efectividad y exclusividad (ya que Taximark será el único participante en este canal).

5.1.1 Producto/Servicio

El modelo de negocio cuenta con 2 servicios principales que representan de manera complementaria los ingresos de la compañía. Por un lado, se encuentra el servicio de intermediación entre usuarios y conductores a través de una plataforma tecnológica, y por otro lado se encuentra el servicio de publicidad e investigación de mercado que será ofrecido a empresas anunciantes. A continuación, se explica a detalle cada servicio, su configuración, características y complejidad.

- Servicio de intermediación: Este servicio tiene como fin principal la comunicación entre usuarios y conductores mediante una plataforma tecnológica, haciendo el servicio amigable y

confiable para los usuarios y conductores. Como atributos principales, el servicio tiene las siguientes características:

- **Servicio seguro:** se contará con un riguroso proceso de selección de conductores, por el cual éstos pasarán una evaluación psicológica y además se realizará un chequeo de sus antecedentes penales y policiales.

- **Servicio cómodo:** Para garantizar la comodidad de los pasajeros, se contará con un filtro de ingreso a la flota de vehículos que contará con diversas restricciones; entre ellas, se permitirá vehículos con máximo 10 años de antigüedad.

- **Servicio confiable:** A manera de compensar alguna cancelación de servicio cuando el vehículo ya esté en camino, si es que esto llegara a suceder, se le reconocerá al pasajero el 10% del valor del siguiente viaje luego de que fue cancelado por el conductor inicial. De manera interna, se establecerá un procedimiento de capacitación y formación a los conductores asociados para reducir este tipo de incidencias al mínimo.

- **Servicio asequible:** Se garantizará una tarifa competitiva de precios mediante la constante supervisión de precios del mercado a través del área de pricing. El precio de Taximark no será el más bajo del mercado, pero tampoco será el más alto.

- **Servicio de publicidad e investigación de mercado:** En este caso, el servicio será ofrecido a empresas anunciantes del rubro de consumo masivo, ya que son el sector que concentra la mayor inversión en este tipo de servicios. El servicio tendrá diferentes modalidades, tales como publicidad en video, audio, desarrollo de aplicaciones para interactuar con los pasajeros, prueba de producto, sampling, encuestas, entre otros. Dichas modalidades serán ejecutadas a través de tablets instaladas en el interior de los vehículos, así como a través de interacción con el conductor e incluso a través de la misma aplicación que el usuario utiliza para solicitar el servicio. Como características del servicio se tienen las siguientes:

- **Servicio efectivo:** Al tener la atención del pasajero cautiva dentro de la unidad de transporte, el impacto de la comunicación de la marca está garantizado, ya sea a través de video, audio, interacción con el pasajero o cualquier acción promocional que el cliente desee implementar.

- **Servicio exclusivo:** Al ser un servicio nuevo en el mercado, Taximark será la primera y única (al menos inicialmente) en ofrecer este tipo de servicio, por lo que se estima que será considerado como una alternativa de inversión complementaria al portafolio de medios actual de los clientes objetivo.

- **Servicio de alto impacto:** Debido a la amplia gama de posibilidades que existen y al grado de innovación de este servicio, prácticamente se tiene garantizado un alto nivel de recordación de la acción de publicidad realizada, incluso con posibilidades de lograr mayor eco con las redes sociales.

- **Servicio flexible:** Cada servicio será único y especializado ya que el desarrollo del mismo se realiza en conjunto con el cliente, logrando una propuesta final ajustada a las necesidades del mismo.

5.2. Plaza

Se contará con diversos canales de distribución para nuestros servicios, dependiendo de la preferencia de los clientes. A continuación, un listado de los mismos y el alcance de cada uno:

- **Canal online:** Se contará con una página web y plataforma en Facebook para la atención de los dos principales segmentos de clientes: usuarios y empresas; además, se tendrá una sección especial para los conductores asociados. En la página web podrán encontrar información sobre la empresa, los servicios, características e información de contacto. Con respecto a la plataforma de Facebook, se contará con 2 páginas: una dirigida al segmento de pasajeros y otra dirigida al segmento de empresas interesadas en trabajar sus proyectos de publicidad y comunicación.

- **App móvil:** Éste será el medio de llegada al cliente más importante para la empresa, ya que de él depende la contratación de unidades y la satisfacción de la necesidad de transporte de los usuarios. Los usuarios podrán acceder a esta plataforma desde cualquier smartphone de gama media en adelante, y a través de ella podrán solicitar el servicio, realizar el pago del mismo (sujeto a la afiliación con tarjeta de crédito o débito), revisar su estado de cuenta, revisar sus últimos viajes, e incluso programar viajes para fechas y horarios futuros. Taximark por su lado, a través de esta aplicación podrá hacer publicidad, enviar encuestas a sus usuarios y solicitar la calificación del servicio, así como del trato del conductor. Finalmente, se contará con una

aplicación separada para uso de los conductores, ya que el proceso es diferente desde la perspectiva de éstos.

- **Venta presencial:** Este canal de distribución aplica exclusivamente para las empresas anunciantes que requieran los servicios, y tiene que ver con las visitas de presentación que haremos a las mismas para ofrecerles los servicios. Se contará con brochures de información, una presentación corporativa y merchandising para este tipo de visitas.

- **Atención telefónica:** Este canal también será exclusivo para las empresas anunciantes, ya que la comunicación con los usuarios y conductores será 100% de manera virtual (con excepciones muy puntuales). El propósito principal de este canal de distribución será continuar con la relación comercial establecida en una primera reunión de presentación, pero también servirá como medio para agendar nuevas citas, prospectar nuevos clientes, e incluso recibir solicitudes de empresas que estén interesadas en trabajar con Taximark.

- **Correo electrónico:** Este medio se utilizará tanto para la comunicación con los usuarios del servicio de transporte como con los socios estratégicos, entre ellos incluidos las empresas y los conductores. Además, se utilizará como medio de comunicación interno dentro de la empresa.

5.3. Promoción y Educación

La estrategia de promoción y educación estará muy concentrada en el ámbito digital, pero también se participará en algunos medios tradicionales como son el material impreso y la radio. Con respecto a la educación en el uso del servicio, ésta ya ha sido instituida por los predecesores (otras empresas de taxi mediante aplicación), por lo que sólo se necesitará educar a los usuarios en cuanto a aspectos o características diferenciales del proceso (que no serán muchas). A continuación, se explicará de manera más detallada las acciones y características de la comunicación y educación enfocada a cada uno de los canales considerados:

- **Digital:** Dentro de este canal existen varias aristas a atacar. En primer lugar, se realizarán campañas de comunicación a través de las plataformas de Facebook, inicialmente para los usuarios y conductores, y en una segunda etapa (cuando se tengan suficientes conductores asociados y usuarios) dirigida también a las empresas anunciantes. Por otro lado, se invertirá en pauta online, tanto a través de Facebook como a través de Google Ads con avisos dirigidos

también a usuarios y conductores. Finalmente, se incluirán pequeños clips de video como avisos de publicidad en YouTube (avisos que se muestran antes de empezar los videos) explicando cómo funciona el servicio y los beneficios del mismo para los usuarios finales.

- **Impreso:** A pesar de que el material impreso es un medio que ha venido perdiendo vigencia conforme la publicidad digital ha venido creciendo, éste aún sigue siendo parte importante del marketing mix de cualquier propuesta publicitaria 360°. En este caso, se publicará en los siguientes medios de prensa:

- **Diarios:** Se tendrán anuncios hacia 3 públicos diferentes: conductores, pasajeros y empresas. Cada comunicación irá publicada en los medios más afines a cada segmento: “Gestión” para empresas, “El Comercio” para pasajeros, “Trome” para conductores.

- **Revistas:** La estrategia en revistas será similar; las publicaciones se realizarán de acuerdo con cada grupo objetivo: “G” para empresas, “Cosas” o “Somos” para pasajeros; no se publicarán avisos dirigidos a conductores en estos medios ya que no son relevantes para el segmento.

- **Folletos:** Dirigidos exclusivamente para conductores de taxi y repartidos en puntos estratégicos en horas punta, indicando los beneficios del servicio y las instrucciones para inscribirse en él.

- **Radio:** Se lanzarán dos spots radiales, uno dirigido a los conductores y otro dirigido a los usuarios. El concepto del spot dirigido a los conductores estará relacionado con los conceptos de “menor comisión del mercado” y “mayores ingresos”, mientras que el dirigido a los pasajeros tendrá que ver con “comodidad”, “seguridad” y “confiabilidad”.

5.3.1. Plan de lanzamiento del servicio

En este punto se revisarán las campañas de lanzamiento de los servicios, el servicio de intermediación a través de la aplicación Taximark en el primer año de operación y el servicio de publicidad e investigación de mercado a través de la flota de taxis afiliados a Taximark.

Para el lanzamiento del servicio de intermediación a través de la app Taximark en la primera etapa de operación de la empresa, será necesario realizar dos campañas de lanzamiento, una dirigida a los conductores, con la finalidad de dar a conocer la empresa, el servicio que se

brinda y los beneficios del mismo, y así lograr que los conductores se afilien a la app Taximark, y otra campaña dirigida a los usuarios del servicio de taxi con la finalidad de promocionar el nuevo aplicativo móvil Taximark y persuadirlos de probar el servicio.

En la segunda etapa de operación de la empresa, se realizará la campaña de lanzamiento del servicio de publicidad e investigación de mercado a través de la flota de taxis que brindan su servicio a través de la aplicación Taximark, dirigida a empresas anunciantes del rubro de consumo masivo, con la finalidad de dar a conocer este nuevo medio de promoción de productos y marcas, como también de investigación de mercado.

A continuación, se detalla cada una de las campañas de lanzamiento que se han considerado en este plan de promoción.

a. Campaña de lanzamiento dirigida a conductores

Para poder lanzar el servicio de intermediación a través de la app Taximark al público en general es necesario primero contar con un número mínimo de conductores con sus respectivos vehículos afiliados al servicio. Para esto, se llevará a cabo la campaña de lanzamiento dirigida a los conductores, que incluye una campaña promocional para atraer un número mayor de conductores en el primer mes y poder contar con al menos cien conductores afiliados y activos al término del mes; y poder lanzar el servicio a los usuarios en el segundo mes. Además esta campaña de lanzamiento incluye también la promoción del servicio y de la nueva app Taximark a través de diferentes medios, incluyendo digitales, impresos y radio. La campaña de lanzamiento tendrá mayor intensidad durante los primeros meses, pero se mantendrá en vigencia durante el primer año de operación de la empresa.

b. Campaña promocional para reclutamiento de conductores

Una de las actividades a realizar para reclutar conductores con sus vehículos será una campaña promocional para atraer a las primeras mil unidades móviles. Esta campaña consiste en ofrecer un bono de ingreso a los conductores por inscribirse en el aplicativo móvil para brindar servicio de taxi. El bono de ingreso será de cincuenta soles que se ingresarán como crédito a cobrar en la cuenta creada del conductor apenas éste se inscriba en el aplicativo móvil. Esta campaña se promocionará y publicitará a través de las herramientas de reclutamiento y medios publicitarios que se utilizarán en este plan y que se detallan más adelante. La campaña promocional tendrá como mensaje principal el siguiente:

“Sé de los primeros 1,000 taxistas inscritos en Taximark, la aplicación que cobra la menor comisión del mercado, y gana tu BONO DE INGRESO. Vive la experiencia Taximark.”

Esta campaña se proyecta promocionar durante los primeros cinco o seis meses de operación en que se tiene programado reclutar a los primeros mil conductores.

c. Medios de promoción

Para promocionar la nueva aplicación Taximark y lograr la afiliación de conductores al servicio se utilizarán los siguientes medios:

- Digitales

Se utilizarán los medios digitales detallados en el punto 4.3.4. Para la campaña de lanzamiento dirigida a conductores se utilizará principalmente comunicación a través de la página oficial de Taximark en Facebook, pautas comerciales en Facebook y publicidad en Google Ads.

- Diarios

Se realizará publicidad en el diario Trome un día a la semana, en los meses primero, dos, seis, nueve y doce del primer año, con un anuncio tipo oreja de página con mensajes publicitarios dirigidos a los conductores de taxis para incentivarlos a realizar la descarga de la nueva app Taximark y brindar el servicio de taxi con nuestra empresa, promocionando a Taximark como la empresa que cobra la menor comisión del mercado y la campaña promocional por lanzamiento.

- Publicidad con volantes

Se utilizarán volantes impresos para promocionar la nueva aplicación Taximark y atraer conductores para inscribirse en el aplicativo móvil. Para esto se contratarán personas independientes que estén dispuestas a trabajar repartiendo volantes a taxistas y conductores privados en diferentes cruces de calles y avenidas principales en las horas de mayor tráfico. Se ha considerado estar presente en veinte puntos clave de tráfico de vehículos de Lima Metropolitana repartiendo volantes en horas de mayor tráfico, como pueden ser de 7.30am a 9.30am, de 12.00pm a 2.00pm o de 6.00pm a 8.00pm. Cada persona deberá repartir mil volantes diarios, durante dos horas en uno de los horarios de mayor tráfico, este horario será rotativo para cubrir la mayor parte del mercado objetivo. Esto se realizará durante los primeros 3 meses

de lanzamiento de la aplicación.

- Pauta comercial en radio

Para promocionar la nueva aplicación de forma efectiva se contratará también el servicio de publicidad por radio (PQS, 2016), para cual se contratará una publicidad de treinta segundos, durante seis días a la semana y por dos semanas. Debido a que, de acuerdo con fuentes secundarias, la radio preferida de los taxistas es RPP (RPP, 2009), se piensa contratar este servicio con esta radio. El mensaje publicitario que se transmitirá a través de la radio será dirigido a los conductores y también a los usuarios, el mensaje que se transmitirá será el siguiente:

“¿Conduces tu taxi y estás cansado de pagar comisiones altísimas? Taximark es la aplicación que cobra la menor comisión del mercado, además regalamos un bono de ingreso de cincuenta soles a los primeros mil inscritos. Vive la experiencia Taximark. Descarga tu aplicación Taximark en el iStore o Playstore.”

La pauta radial se realizará una semana al mes durante las primeras semanas del primer, segundo y séptimo mes del primer año de lanzamiento. (<http://rpp.pe/peru/actualidad/rpp-es-la-radio-que-prefieren-taxistas-de-lima-y-callao-segun-encuesta-noticia-199015>)

d. Campaña de lanzamiento dirigida a usuarios del servicio de taxi

El servicio de intermediación a través de la aplicación Taximark será lanzado al público de usuarios de taxi el segundo mes, con una flota de al menos cien taxistas afiliados y activos. Para lograr atraer usuarios a la nueva aplicación Taximark se planea lanzar una campaña promocional dirigida a usuarios del servicio de taxi y también utilizar varias herramientas y medios publicitarios para llegar al mercado objetivo y persuadir al usuario de inscribirse en el aplicativo móvil y utilizar el servicio de taxi cada vez que lo requieran.

- Campaña promocional dirigida a usuarios

Para promocionar la nueva aplicación con los usuarios del servicio de taxi se lanzará una campaña que tiene como objetivo dar a conocer al público objetivo el lanzamiento de la nueva app Taximark, como la app con el mejor servicio y a un precio justo y que además te regala un bono de diez soles para usar en tu primer servicio de taxi si descargas la app y te inscribes como usuario. Esta campaña se promocionará y publicitará a través de las herramientas de promoción y medios publicitarios que se utilizarán en este plan y que se detallan más adelante. El mensaje

de esta campaña será el siguiente:

“Descarga la nueva aplicación Taximark e insíbete como usuario y automáticamente tienes un BONO DE 10 SOLES en tu primer servicio de taxi. Vive la experiencia Taximark.”

La campaña se llevará a cabo los primeros 6 meses desde el lanzamiento de la nueva aplicación Taximark.

- Medios de promoción

A continuación, se detallan las herramientas y los medios de promoción y publicitarios que se utilizarán para llevar a cabo la campaña de lanzamiento dirigida a usuarios.

- Redes sociales

La tendencia actual es que la principal comunicación masiva se da a través de las redes sociales y llega al público de todas las edades y niveles socioeconómicos, por lo que, el público objetivo se encuentra incluido en esta tendencia de comunicación masiva actual. Por esta razón se decidió utilizar las principales redes sociales para publicitar la nueva app Taximark, como son Facebook y Youtube, a través de las cuales se lanzará la campaña promocional detallada anteriormente. Se lanzará el mensaje de la campaña y se dirigirá automáticamente al usuario que haga click al iStore o Playstore para descargar la app en sus smartphones. Este medio de publicidad se utilizará durante el primer año desde el lanzamiento de la nueva app.

- Diarios

Al igual que la campaña dirigida a conductores, se realizará publicidad en diarios, pero en este caso el medio elegido será Perú21, un día a la semana, distinto del día elegido en la campaña para conductores, en los meses primero, dos, cinco, ocho y once del primer año. El anuncio será también tipo oreja de página y contendrá mensajes publicitarios dirigidos a usuarios del servicio de taxi con la finalidad de dar a conocer la nueva aplicación y persuadirlos de probar el servicio. Se promocionará los beneficios del servicio y la campaña promocional.

- Revistas

Para la campaña dirigida a usuarios se utilizará también publicidad en revistas. La revista Somos tiene buena llegada al público de sectores socioeconómicos A, B y C, por lo que, se lanzarán mensajes publicitarios en esta revista dos veces al mes, durante los primeros tres meses del primer año de lanzamiento. El mensaje será el mismo que el publicado en diarios.

- Pauta comercial en radio

La nueva aplicación se promocionará también a través de publicidad por radio, para lo cual se contratará una publicidad de treinta segundos, durante seis días a la semana y por dos semanas. El segundo mes, en el que se lanzará la aplicación Taximark a usuarios se contratará el servicio de publicidad para la primera semana del mes con la radio RPP, por ser la de mayor audiencia en Lima Metropolitana (CPI, 2017). Así mismo, se contratará el servicio de publicidad para la primera semana del tercer mes con radio Moda, que es la segunda radio de mayor audiencia a nivel Lima Metropolitana y que llega a un público más joven. El mensaje publicitario que se transmitirá a través de la radio será dirigido a los conductores y a los usuarios del servicio de taxi. El mensaje que se transmitirá será el siguiente:

“¿Usas el servicio de taxi y pagas tarifas muy altas? Taximark te ofrece el mejor servicio a un precio justo, además te ofrece un bono de diez soles para tu primera carrera. Vive la experiencia Taximark. Descarga tu aplicación Taximark en el iStore o Playstore.”

e. Campaña de lanzamiento dirigida a empresas anunciantes

Esta campaña se realizará a inicios del segundo año de operación de la empresa, momento en el que se lanzará el servicio de publicidad en la flota de taxis afiliados a Taximark. Para lograr un lanzamiento exitoso del servicio se realizará la presente campaña de promoción utilizando los medios de comunicación considerados en el presente plan.

- Medios de promoción

Los medios utilizados en esta campaña son los que se mencionan a continuación:

- Redes sociales

Para esta campaña se utilizará la página oficial de Taximark en Facebook para lanzar mensajes promocionando el nuevo servicio que ofrecerá Taximark referente a publicidad e investigación de mercado para empresas anunciantes, principalmente del sector de consumo masivo. También se lanzarán pautas comerciales en Facebook y se lanzará un spot publicitario en Youtube. Además, se realizará publicidad en Google Ads con mensajes promocionales del nuevo servicio. Este medio se utilizará de forma continua durante todo el segundo año en que se lanzará este servicio.

- Diarios

Para la campaña dirigida a empresas anunciantes se realizará publicidad en el diario Gestión, el cual tiene gran llegada a un público de perfil ejecutivo relacionado a empresas de todos los sectores. Esta publicidad se realizará un día a la semana, en los meses primero, dos, tres, seis, nueve y doce del segundo año. El anuncio será también tipo oreja de página y contendrá mensajes publicitarios dirigidos a empresas anunciantes con la finalidad de dar a conocer el servicio de publicidad e investigación de mercado que empezará a brindar Taximark a través de su flota de taxis afiliados.

- Revistas

En esta campaña se utilizará también publicidad en revistas. La revista que mejor llegada tiene al público ejecutivo y de empresa es la revista G de Gestión, por lo que se ha elegido esta empresa para lanzar los mensajes publicitarios. La publicidad se realizará en dos volúmenes de la revista al mes, durante los primeros tres meses del segundo año, y en los meses cinco, ocho y once del mismo segundo año. Sólo se publicará en un volumen de la revista por mes.

5.3.2. Presupuesto de marketing

En esta sección se explica cómo se calcularon los costos correspondientes a los gastos de marketing, los cuales incluyen los gastos de publicidad y promoción, como las campañas de lanzamiento. El detalle de las cifras se encuentra en el Anexo IX correspondiente a Gastos de marketing.

a. Campaña promocional dirigida a conductores

Se consideraron los primeros mil conductores en afiliarse a la aplicación y se multiplicó por el bono correspondiente de cincuenta soles. Este gasto se distribuye en los primeros siete meses de operación de la empresa en que se tiene proyectado captar a este número de conductores.

b. Campaña promocional dirigida a usuarios

Se consideró el bono de 10 soles para el primer servicio de taxi a través de la aplicación Taximark ofrecidos a los usuarios inscritos en el aplicativo móvil. Esto se multiplicó por el número de usuarios que se proyecta afiliarse cada mes durante los primeros seis meses de lanzamiento de la aplicación Taximark.

c. Medios digitales

- Facebook

Se planea invertir en publicidad dirigida a los diferentes usuarios de los servicios.

En publicidad dirigida a conductores se planea invertir quinientos soles mensuales durante el primer año y a partir del segundo año la inversión será de doscientos soles.

En publicidad dirigida a usuarios de taxi se planea invertir quinientos soles mensuales durante el primer año y a partir del segundo año la inversión será de doscientos soles.

En publicidad dirigida a conductores se planea invertir quinientos soles mensuales durante el segundo año y a partir del tercer año la inversión será de doscientos soles.

- YouTube

Para la elaboración del spot publicitario se invertirá diez mil soles. Este spot se lanzará en la publicidad que se visualiza al inicio de los videos. Se ha considerado invertir un monto de dos mil soles mensuales a partir del segundo mes del primer año hasta el mes doce de ese mismo año para publicidad dirigida a usuarios del servicio de taxi. Así mismo, se invertirá dos mil soles mensuales durante todo el segundo año para publicidad dirigida a empresas anunciantes.

- Google Ads

Se invertirá en anuncios a través de este medio para publicitar el servicio Taximark dirigido a conductores. El monto será de doscientos soles mensuales durante todo el tiempo de operación de la empresa. También se invertirá un monto adicional de doscientos soles mensuales a partir del segundo año en adelante para publicidad dirigida a empresas anunciantes.

d. Medios impresos

- Diarios

Se invertirá en publicidad en dos diarios del país, Trome para publicidad dirigida a conductores y usuarios, en el que se invertirá un monto mensual de veinticuatro mil soles en los dos primeros meses de lanzamiento y después cada tres meses. También se invertirá un monto de doce mil soles mensuales en publicidad dirigida a empresas anunciantes en el diario Gestión durante los dos primeros meses del segundo año y después cada tres meses.

- Revistas

Se invertirá en anuncios en dos revistas, Somos para publicidad dirigida a usuarios del

servicio de taxis, en la que se invertirá un monto de nueve mil seiscientos soles mensuales durante los meses dos, tres y cuatro del primer año. En la revista G de Gestión, se invertirá nueve mil seiscientos soles mensuales durante los tres primeros meses del segundo año y a partir de ahí se invertirá un monto de cuatro mil ochocientos soles cada tres meses.

- Volantes

Se invertirá un monto de veintiún mil soles en la elaboración de los volantes cada mes durante los tres primeros meses de lanzamiento para publicidad dirigida a conductores. Además, se pagará veinte soles diarios a cada persona que se contrate para repartir los volantes, lo que hace un monto mensual de ocho mil cuatrocientos soles.

- Radio

En las pautas radiales se invertirá en dos radios, RPP para publicidad dirigida a conductores, un monto de cincuenta y cuatro mil soles mensuales por los dos primeros meses del primer año y después cada seis meses durante toda la operación de la empresa. También se invertirá en radio Moda para publicidad dirigida a usuarios del servicio de taxi, un monto de cincuenta y cuatro mil soles mensuales durante los meses dos, tres y seis del primer año y después cada seis meses.

5.4 Precio

Con respecto al precio del servicio de transporte, el posicionamiento se encontrará en el precio promedio de mercado de las 3 principales empresas de taxi por aplicación móvil: Uber, Taxibeat y Easy Taxi. Se contará dentro de la organización con un área de pricing que monitoreará con frecuencia semanal las tarifas de dichas empresas y se encargará de velar porque la tarifa esté siempre ubicada en el precio promedio del mercado. Esto permitirá mantener una posición competitiva versus los demás participantes del mercado, y además garantizará que los conductores asociados tengan una mayor ganancia en comparación contra otras empresas del mercado.

En cuanto al precio de inversión en publicidad e investigación de mercado (dirigido a las empresas anunciantes), se procurará situar los precios del tarifario de servicios en la franja más económica del mercado (al menos inicialmente) para poder ser incluidos de manera fácil dentro de las propuestas de marketing mix de las empresas, y al mismo tiempo para ser acogidos dentro de los portafolios de opciones que ofrecen las agencias de publicidad más importantes del medio.

5.4 Nombre de la marca

El modelo de negocio planteado consiste en brindar dos servicios a través de taxis, con el fin de unificar ambos servicios, nace la idea de crear la marca bajo el nombre TAXIMARK.

La percepción del nombre TAXIMARK nos permite establecer un posicionamiento relacionado con TAXI y MARCA, generando un valor añadido en la mente de nuestros clientes.

El color amarillo y negro permite captar la atención de los clientes y se asocia a productos no caros.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

6.1 Diseño del producto y/o servicio

El modelo de negocio planteado en este trabajo considera dos servicios dirigidos a diferentes públicos objetivos, cada uno de los cuales es parte clave del negocio y representa ingresos propios y utilidades para la empresa. Ambos servicios se relacionan entre sí para formar un modelo de negocios nuevo en el mercado peruano.

6.1.1 Servicio de intermediación entre usuarios y conductores a través de un aplicativo móvil

Este es el servicio que brinda la empresa al público objetivo de Lima metropolitana principalmente de niveles socioeconómicos A, B y C, que pueden ser hombres o mujeres de 15 a más años. El servicio consiste en conectar a usuarios y conductores que requieren y brindan (respectivamente) transporte público individual a través de vehículos propios. Los conductores estarán afiliados a la aplicación; y los usuarios tendrán la potestad de solicitar el servicio a través del aplicativo móvil.

El aplicativo móvil para el servicio de taxi está diseñado con 2 interfaces:

- La primera interface está diseñada para los conductores que brindarán el servicio de taxi con sus vehículos. El conductor que desea afiliarse a la empresa deberá descargar la aplicación en su smartphone e ingresar los datos que se le soliciten, luego de lo cual, la empresa deberá realizar una verificación de la documentación del conductor y el vehículo. Una vez realizada la verificación y, en caso de no haberse encontrado ningún inconveniente, como antecedentes penales, judiciales u órdenes de detención del vehículo, la empresa enviará un mensaje al conductor confirmando su afiliación. Una vez afiliado el conductor, éste podrá ofrecer su servicio de taxi a través del aplicativo móvil, activando su ubicación para responder a cualquier solicitud de servicio de los usuarios.

- La segunda interface está dirigida a los usuarios del servicio, los cuales para acceder deberán primero descargar el aplicativo móvil en sus smartphones, luego ingresar algunos datos solicitados, como nombre completo, edad, género y distrito de residencia. Una vez inscrito, el usuario está habilitado para solicitar un servicio de taxi desde su ubicación actual, el cual será atendido por algunos de los conductores que se encuentren activos.

6.1.1.1 Estimación de tarifa por viaje

La estimación de la tarifa se calcula según los siguientes parámetros a nivel de mercado:

- **Tiempo:** En base a los segundos que transcurren desde el recojo del pasajero hasta que es dejado en su destino (puede incluir tiempo de espera).

- **Distancia:** En base a los kilómetros recorridos desde el punto de recojo hasta el destino final.

- **Ruta eficiente:** Es un parámetro adicional que define cuál es la ruta óptima antes de la realización del servicio y calcula la tarifa en base a esa distancia.

- **Congestión vehicular:** Algunas aplicaciones consideran dentro de su algoritmo el cálculo de congestión en horas punta, y aplican una tarifa más elevada en estos casos.

- **Demanda:** Cuando la demanda supera la cantidad de vehículos disponibles, la tarifa suele ser más alta de lo normal.

Según la revisión de mercado realizada, y el análisis comparativo con otras empresas de taxi existentes en el mercado, se ha decidido aplicar los siguientes parámetros al cálculo de la tarifa: tiempo, distancia, congestión vehicular y ruta eficiente. Ésto debido a que, a partir de la ruta eficiente, se calcula la tarifa estimada para el viaje, pero de todas maneras es necesario considerar las variables de tiempo y distancia por si hubiera algún cambio de ruta o espera durante el viaje, para no perjudicar a la empresa ni a los conductores. Finalmente, existirá una prima adicional que el pasajero deberá pagar en base a las horas punta de la ciudad (ley de la oferta y demanda).

En tal sentido, se tomarán los siguientes valores dentro del algoritmo para el cálculo de la tarifa:

- **Tarifa base:** S/. 3.25
- **Tarifa mínima:** S/. 7.00
- **Por minuto:** S/. 0.20
- **Por kilómetro:** S/. 0.80

Adicionalmente, el cálculo de tarifa tendrá las siguientes características:

- Tiempo de espera máximo de 10 minutos
- No habrá cobros por cancelaciones de servicio, independientemente del momento de la cancelación.
- La tarifa que se estima al principio del viaje no variará independientemente del recorrido; ésto porque se utilizará el algoritmo de ruta óptima para determinarla.

6.1.1.2 Diseño de interface de aplicación móvil

Después de haber evaluado las diferentes aplicaciones móviles que existen en el mercado, hemos optado por utilizar una interfaz similar a la que usa Uber actualmente, tanto para la aplicación de pasajeros como para la de conductores, tal como se muestra en la Figura 11.



Figura 12 Diseño de interface de aplicación móvil.
Fuente: Internet

Como características y funcionalidades de la aplicación se tienen las siguientes:

- Solicitud de taxi mediante un botón, indicando el destino deseado.
- Registro de direcciones favoritas.
- Historial de viajes.
- Configuración de opciones de pago.
- Visualización de últimas transacciones.
- Solicitud de taxi programado en un horario específico.
- Visualización de tarifa de servicio antes de confirmar el pedido.
- Visualización de tiempo estimado de viaje y de llegada al destino.
- Visualización en tiempo real de la ubicación del vehículo asignado.

6.1.2 Servicio de publicidad e investigación de mercado a través de taxis

La empresa ofrecerá un servicio de publicidad e investigación de mercado a empresas anunciantes interesadas en mostrar sus marcas y productos a través de un medio innovador. Así mismo, las empresas interesadas en conocer mejor sus mercados podrán solicitar el servicio de investigación de mercado a través de la flota de taxis que transporta a un número importante de usuarios del servicio que pueden considerarse también consumidores de una gran gama de productos y marcas existentes en el mercado.

A continuación, se detalla el portafolio ofrecido a empresas anunciantes.

a. Publicidad por pautas en pantalla

La empresa anunciante puede publicitar sus productos o marcas a través de pautas comerciales que se mostrarán en una pantalla en el interior del vehículo de taxi. Estas pautas serán variadas y la frecuencia con que aparezcan dependerá del acuerdo y la tarifa pactada con la empresa anunciante.

b. Publicidad a través de folletos

La empresa anunciante puede publicitar sus productos o marcas a través de folletos que se expenderán en el interior de los vehículos de taxi en compartimentos colocados en el respaldar de los asientos delanteros a los usuarios del servicio, quienes podrán acceder a estos folletos de forma gratuita.

c. Publicidad mediante propaganda exterior

La empresa anunciante podrá publicitar sus productos o marcas a través de propaganda colocada en la luna posterior del vehículo, mediante la colocación de un vinil removible dirigida hacia el exterior, para llegar a mayor público durante todo el recorrido que el vehículo realice. El área que cubra la propaganda y el número de vehículos en los que se coloque la misma, dependerá de la negociación con la empresa anunciante.

d. Investigación de mercado a través de encuestas y prueba de producto

La empresa anunciante podrá realizar investigación de mercado a través de encuestas elaboradas por la misma empresa y ofrecidas a los usuarios del servicio de taxi a través del aplicativo móvil durante los viajes realizados. La empresa anunciante tendrá la ventaja de poder segmentar a los usuarios encuestados por edad, género y distrito donde viven. Estas encuestas se pueden combinar también con pruebas de producto ofrecidas a los usuarios del servicio de taxi a través de los conductores, es decir, la empresa anunciante puede suministrar una cantidad específica del producto que estén interesados en generar prueba del mismo para ser entregados a los usuarios durante sus viajes para que luego puedan responder una encuesta relacionada al producto. El número de encuestas aplicadas a los usuarios y pruebas de producto dependerá de la negociación con la empresa anunciante.

6.2 Proceso de otorgamiento de servicios

El proceso que se lleva a cabo para poder brindar los dos tipos de servicios descritos en la sección anterior se esquematiza en el diagrama mostrado en la Figura 12 y a continuación se describe cada una de las actividades incluidas en el proceso.

6.2.1 Servicio de transporte a través de taxi

Primero se analizarán las actividades relacionadas al servicio de transporte público individual a través de taxi.

a. Afiliación de conductores

Esta es la primera actividad en el proceso para brindar el servicio de intermediación y consiste en reclutar conductores con sus vehículos para que puedan estar disponibles a brindar el servicio de transporte que soliciten los usuarios finales a través del aplicativo móvil. El conductor que esté interesado en afiliarse a nuestro aplicativo, debe descargarlo en su

smartphone y luego ingresar los datos solicitados, como son su nombre, número de documento de identidad, número de licencia de conducir, número de tarjeta de propiedad del vehículo y fotografía de los documentos. Después de ingresar sus datos, el conductor deberá esperar un plazo de veinticuatro horas, en las cuales el personal de la empresa verificará los datos del conductor para determinar si tiene registrados antecedentes penales, policiales o judiciales y si el vehículo tiene alguna orden de captura. De no encontrarse antecedentes del conductor u orden de captura del vehículo, el personal de la empresa activará la cuenta del conductor en el aplicativo móvil y le enviará un mensaje informando su activación.

b. Adecuación del vehículo

Después de la activación del conductor en el aplicativo móvil, el conductor deberá llevar su vehículo a un taller asignado por la empresa para que puedan realizar la instalación de la pantalla en el interior del vehículo a través de la cual se realizará la publicidad de empresas anunciantes contratadas mediante el servicio de publicidad e investigación de mercado de la empresa.

El modelo de aprovisionamiento de estos equipos será a través de un contrato de comodato con los conductores, en el cual estos se comprometerán a utilizar los equipos durante la vigencia de la relación asociativa con Taximark, y a devolverlo cuando dicha relación termine.

c. Solicitud de servicio en aplicativo móvil

Para que existan requerimientos de servicio, es necesario que los potenciales usuarios descarguen el aplicativo móvil y se inscriban llenando algunos datos, como nombre, edad, género y distrito donde viven. Después de ingresar sus datos en el aplicativo móvil, el usuario queda habilitado para empezar a solicitar servicios de taxi desde su ubicación actual suministrada por el GPS de su dispositivo móvil.

d. Asignación de taxi disponible para servicio

Cuando el usuario registrado en el aplicativo móvil realice una solicitud de servicio, todos los conductores que se encuentren activos y a cierto radio de distancia de la ubicación de la solicitud recibirán un aviso de servicio después del cual el primer conductor que tome el servicio en el aplicativo móvil será asignado al servicio y deberá dirigir su vehículo hacia la dirección

designada. El usuario a su vez recibirá un mensaje con la información del conductor y el vehículo asignado, así como el tiempo aproximado que tomará en llegar hasta su ubicación.

e. Servicio de traslado y pago del servicio

El conductor llega a la ubicación de solicitud y automáticamente un mensaje es enviado al usuario a través del aplicativo móvil informando la llegada del conductor. Después de esto, el usuario podrá aproximarse al vehículo y subir en él para que el conductor se dirija a la dirección de destino. El usuario deberá realizar el pago del servicio, a través de dos opciones, en efectivo o con tarjeta de crédito utilizando el aplicativo móvil para lo cual deberá ingresar los datos de su tarjeta y autorizar el cobro de la tarifa correspondiente. Después de realizar el pago el usuario deberá bajar del vehículo y el servicio se considera concluido.

f. Calificación del servicio

El usuario podrá realizar una calificación del servicio recibido a través del aplicativo móvil, considerando un rango de una a cinco estrellas, una en caso el servicio no fue satisfactorio en absoluto y cinco estrellas en caso el servicio hubiera sido completamente satisfactorio. Los aspectos que debería considerar el usuario son, facilidad de utilización del aplicativo móvil, rapidez de asignación del conductor y vehículo, tiempo de llegada a su ubicación desde la asignación, aspecto y estado del vehículo y atención del conductor.

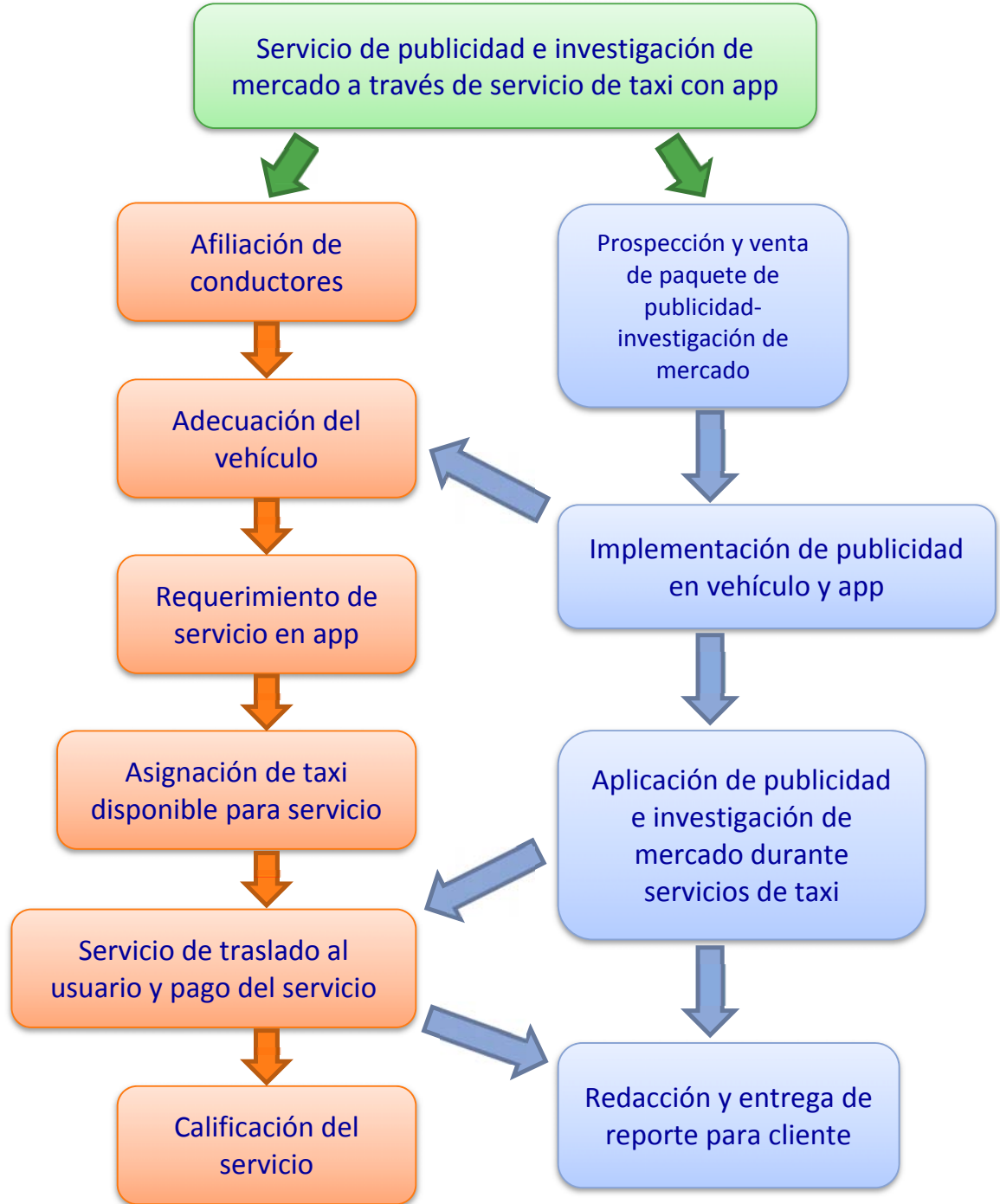


Figura 13 Diagrama del proceso de otorgamiento de servicio.

Fuente: Elaboración propia

6.2.2 Servicio de publicidad e investigación de mercado

A continuación, se realizará el análisis de las actividades relacionadas al servicio de publicidad e investigación de mercado que la empresa ofrecerá para empresas anunciantes.

a. Prospección y venta de paquetes de publicidad e investigación de mercado

La fuerza de ventas de la empresa deberá realizar visitas a clientes potenciales para ofrecer el servicio de publicidad e investigación de mercado, con el fin de ofrecer el portafolio de productos, explicando su alcance y beneficios. La finalidad de la prospección es ganar como clientes a las empresas anunciantes para realizar la publicidad de sus productos en marcas a través del presente servicio, así como, investigación de mercado a través de encuestas en el aplicativo móvil o con prueba de producto en el interior de los vehículos.

b. Implementación de publicidad en vehículo y aplicación

Una vez contratado el servicio de publicidad y/o investigación de mercado por empresas anunciantes, las empresas deberán entregar su material publicitario para implementarlo en el vehículo. Dependiendo del paquete contratado por la empresa anunciante, su material publicitario será cargado en las pantallas, si el paquete incluye pautas publicitarias, o acondicionado en el exterior de la carrocería del vehículo, si el paquete incluye publicidad exterior, o colocado en los compartimentos del vehículo en caso el paquete incluya folletos publicitarios. En caso la empresa anunciante contrate el servicio de investigación de mercado, deberán cargarse las encuestas entregadas por la empresa en el aplicativo móvil, así como también deberá entregarse los productos a los conductores en caso el paquete incluya prueba de producto.

c. Aplicación de publicidad e investigación de mercado durante el servicio de taxi

Los paquetes de publicidad e investigación de mercado contratados por las empresas anunciantes e implementados en los vehículos y en el aplicativo móvil, serán aplicados durante el trayecto del viaje a los clientes finales. El usuario podrá ver las pautas publicitarias que se mostrarán en la pantalla instalada en el interior del vehículo, así como también tendrá acceso a los folletos publicitarios ubicados en el compartimento instalado en los respaldares de los asientos delanteros del vehículo. Además, el público en general podrá visualizar los anuncios publicitarios adecuados en la parte exterior del vehículo. Asimismo, los usuarios recibirán de

parte del conductor los productos entregados por las empresas anunciantes, para luego responder las encuestas correspondientes desde su aplicativo móvil.

Los conductores deberán visitar las oficinas de la empresa para recoger el material impreso o muestras de productos, conectar las tablets a una red wifi cada 15 días para actualizar la carga de publicidad y coordinar con el área de operaciones la implementación y/o cambio de los vinilos publicitarios exteriores.

d. Redacción y entrega de reporte para cliente

Con los resultados obtenidos de las encuestas y la información del número de usuarios y servicios realizados en un periodo determinado de tiempo del aplicativo móvil, el personal de la empresa elaborará un informe que muestre toda la información y resaltando los datos más importantes para la empresa anunciante, con la finalidad de que utilice la información para sus planes de marketing y comunicación.

6.3 Descripción del modelo de recaudación

6.3.1 Servicio de intermediación a través de plataforma tecnológica

En el caso del servicio de taxi, los usuarios de la aplicación tendrán la opción de pagar en efectivo y con tarjeta de débito o crédito (VISA o Mastercard). El cobro del servicio será realizado al final de cada viaje, directamente por el conductor en el caso de pago en efectivo y cobro automático en el caso de tarjetas de débito o crédito, las cuales deben haber sido registradas en la aplicación previamente.

Con respecto al cobro de la comisión a los conductores, que será de 10%, se realizará un balance diario en el cual se tendrá un saldo a favor o en contra, dependiendo de la proporción de servicios pagados en efectivo o con tarjeta. Ésto se podrá realizar una vez que el conductor haya registrado su número de cuenta bancaria en la aplicación. Debido a que la comisión es de 10%, en promedio cada viaje pagado con tarjeta de débito o crédito cubrirá el pago de comisión de 9 carreras en efectivo, motivo por el cual el riesgo de incobrables será bajo en comparación a otras empresas.

6.3.2 Servicio de publicidad e investigación de mercado

En el caso de los servicios de publicidad e investigación de mercado ofrecidos, el modelo de recaudación podría ser ajustado para cada cliente. Sin embargo, se considera algunas opciones estándar de cobro, las cuales se detallan a continuación:

- Pago por periodo de tiempo fijo.
- Pago por cantidad de viajes.
- Pago por tiempo de recorrido.
- Pago por cantidad de kilómetros recorridos (en el caso de publicidad exterior).
- Pago por cantidad de encuestas respondidas.

Finalmente, la fórmula que se establecerá para el cobro de los servicios puede ser una de las opciones listadas arriba, una combinación de varias de ellas o alguna que se acuerde de manera excepcional con el cliente.

6.4 Funcionamiento de la aplicación

6.4.1 Modo de uso

Taximark es una plataforma tecnológica que pone en contacto a socios conductores con pasajeros gracias a una aplicación móvil.

Funciona de la siguiente manera. Primero, se solicita un viaje desde la aplicación en Lima, que es la ciudad donde Taximark estará activo. Dicha solicitud se enviará a los socios conductores más cercanos. Cuando un conductor acepte la solicitud de viaje, se podrá consultar en la aplicación el tiempo estimado de llegada del conductor a la ubicación de recogida. También le llegará al usuario (pasajero) una notificación cuando el conductor esté a punto de llegar.

Al solicitar un viaje, la aplicación proporcionará el nombre del conductor, el tipo de vehículo y su número de matrícula para que pueda ser reconocido sin problemas. Una vez que el pasajero esté dentro del vehículo, éste podrá comprobar que el destino que ha introducido en la aplicación sea el correcto. Los conductores utilizan su aplicación Taximark para confirmar los detalles del viaje. Si el pasajero prefiriera alguna ruta en concreto, estará en la potestad de decírselo al conductor, y éste deberá respetar la decisión del usuario.

Cuando el pasajero llegue a su destino, el conductor finalizará el viaje. El precio del

viaje se calcula automáticamente a través de la fórmula indicada en el plan de operaciones, y el cobro se realiza mediante el método de pago que el usuario haya vinculado a su cuenta de Taximark, que puede ser en efectivo o a través de una pasarela de pago electrónico. En el caso de Taximark, las pasarelas activas serán las de VISA y MASTERCARD.

Inmediatamente después, la aplicación solicitará que se valore la experiencia de viaje, a pesar de que esto no es obligatorio. A los conductores también se les pide que valoren el viaje. Este sistema de comentarios bidireccional de Taximark promueve una comunidad de respeto y confianza en la plataforma, y garantiza un servicio de alta calidad para todos los usuarios.

Adicionalmente, a aquellos usuarios que hayan recibido una prueba de producto o hayan sido expuestos a alguna campaña publicitaria que contemple retroalimentación, les llegará una notificación para resolver una encuesta corta (máximo 8 preguntas), y a cambio de el llenado de la encuesta, se les brindará crédito gratuito para descuentos en sus próximos viajes.

6.4.2 Soporte tecnológico

La aplicación de Taximark en IOS utiliza el marco CoreLocation (función de los iphone) para geolocalizar el dispositivo del usuario. Los desarrolladores de la aplicación configuran clases y protocolos de marco CoreLocation para configurar la manera en la cual se visualizará la ubicación de los usuarios. El marco CoreLocation también permite definir zonas geográficas y trazar el recorrido de los vehículos que estén utilizando la aplicación a través del servicio de GPS.

En el caso de Android, la aplicación de Taximark utiliza Google Location Services API para definir la ubicación de los usuarios, y además utiliza Google Maps para Android para trazar las rutas y localizar direcciones.

En cualquiera de los dos casos (IOS o Android), el conductor puede seleccionar con qué aplicación de navegación prefiere conducir, ya sea Waze, Google Maps, o incluso la navegación incluido dentro de la misma aplicación de Taximark. Cualquiera de las tres utiliza la tecnología de Google Maps para realizar el trazado de rutas y localización de direcciones.

Para más información, se incluye en el anexo XIII, la cotización de desarrollo de aplicación detallada realizada por la empresa “Dream Tool” con toda la información pertinente al desarrollo de la misma y las funciones intrínsecas contempladas en la aplicación.

6.5 Ciclo de servicio de Taximark hacia usuarios finales (pasajeros)

6.5.1 Identificación de momentos de verdad

- i. Búsqueda de aplicación a usar para conseguir un vehículo o medio de transporte.
- ii. Hallazgo de información en internet sobre el servicio.
- iii. Descarga de la aplicación móvil Taximark.
- iv. Registro en la aplicación móvil Taximark (ingreso de datos, configuración de medio de pago, perfil, entre otros).
- v. Solicitud del servicio.
- vi. Asignación de vehículo.
- vii. Recojo del usuario por parte del conductor.
- viii. Trayecto desde el punto inicial al final.
- ix. Llegada al destino deseado.
- x. Cobro del servicio.
- xi. Procesos posteriores al traslado (calificación, encuestas, historial, entre otros).
- xii. Servicio al cliente (dudas, consultas, reclamos, entre otros).

6.5.2 Análisis de momentos de la verdad y características del servicio

- i. Búsqueda de aplicación a usar para conseguir un vehículo o medio de transporte:
 - Se contará con publicidad web mediante Google AdWords, y se utilizarán palabras clave que redirijan a los usuarios hacia la página web de Taximark, la plataforma de Facebook de la empresa, así como hacia el link de descarga de la aplicación móvil en App Store (IOS) y Play Store (Android).
- ii. Hallazgo de información en internet sobre el servicio:
 - El área de sistemas será responsable de mantener el contenido de las plataformas web actualizado, tanto de la página web como de redes sociales; además, se mantendrá una revisión periódica de los comentarios en dichas plataformas y las tiendas de aplicaciones móviles para garantizar la satisfacción del usuario en su experiencia de servicio.

- iii. Descarga de la aplicación móvil Taximark:
 - Se mantendrán altos estándares de optimización de las aplicaciones web para garantizar que el peso de las mismas sea el mínimo posible, y para que el tiempo de descarga de la aplicación sea el menor posible.
 - Se procurará mantener el nivel de permisos solicitados al mínimo para garantizar una experiencia excelente de cara al usuario, solicitando permiso sólo para los procesos relevantes, tales como ubicación, contactos, redes sociales.
- iv. Registro en la aplicación móvil Taximark (ingreso de datos, configuración de medio de pago, perfil, entre otros):
 - Se mantendrá una experiencia simple y sencilla para el usuario, procurando requerir de éste la menor cantidad de información, según lo indicado en el plan de operaciones.
 - Existirán opciones adicionales de personalización del perfil, pero sólo de manera opcional para aquellos que estén interesados en hacerlo.
- v. Solicitud del servicio:
 - Se tendrán opciones de personalización al momento de solicitar el servicio, tales como ubicaciones favoritas e historial, para crear una experiencia fácil y rápida para el usuario.
 - Se tendrá la mayor cantidad de información disponible para consulta del usuario, en caso la necesite, pero sólo se mostrará en la pantalla información relevante, como ubicación de vehículos, tiempo estimado de espera, tarifa promedio estimada cantidad de vehículos disponibles cercanos.
 - Además, se mostrará a través de un mensaje en pantalla las campañas publicitarias activadas en ese momento, ya sean de prueba de producto o cualquier otra que haya sido activada y se encuentre vigente al momento de solicitar el servicio.
- vi. Asignación de vehículo:
 - Se mostrará la información relevante para el usuario, que comprende el nombre del conductor, marca, modelo, color y placa del vehículo, tiempo estimado de llegada al punto de partida, calificación del conductor (con opción a visualizar su perfil), así como hora estimada de llegada a destino.
- vii. Recojo del usuario por parte del conductor:
 - Se capacitará a los conductores para garantizar una experiencia de alta calidad hacia el usuario, tanto a través del trato como a través de una buena presencia del conductor y de su vehículo.

- Se entrenará a los conductores para respetar todas las normas de tránsito correspondientes al momento de hacer un recojo, evitando obstruir el tránsito en ese momento.
- viii. Trayecto desde el punto inicial al final:
- Durante el viaje, el conductor preguntará al usuario si está de acuerdo con la aplicación de navegación que el conductor esté usando en ese momento o si prefiere una ruta específica.
 - Se preguntará al usuario si desea escuchar alguna estación de radio de su preferencia o si prefiere tener el radio apagado.
 - Se realizarán las actividades publicitarias que estén vigentes en ese momento, tanto a través de las pantallas como de otras acciones como prueba de producto o entrega de material publicitario.
 - Los conductores deberán manejar sus vehículos de acuerdo a los estándares establecidos por Taximark, que garantizan un manejo adecuado y una buena experiencia de cara al usuario.
- ix. Llegada al destino deseado:
- El conductor procurará atender al usuario en lo que necesite y preguntará amablemente dónde desea ser dejado exactamente.
 - El conductor informará al usuario el monto total del viaje, y el medio de pago que está siendo usado para realizar el pago del servicio.
- x. Cobro del servicio:
- Se realizará una vez el viaje haya sido concluido, de manera automática en caso el usuario haya registrado un medio de pago electrónico, o en efectivo en caso sea la opción elegida por el mismo.
 - El conductor deberá contar siempre con efectivo para entregar vuelto al pasajero en caso sea necesario.
- xi. Procesos posteriores al traslado (calificación, encuestas, historial, entre otros):
- Luego del traslado, la aplicación enviará notificaciones push al usuario solicitando la evaluación del conductor y llenado de la encuesta (en caso sea el caso), manteniendo estas actividades como opcionales. Sin embargo, se motivará al usuario a realizar estas actividades a través de descuentos aplicados por culminarlas.
 - Se enviará un mail de confirmación del trayecto y el cobro realizado con información del conductor, vehículo y tiempo transcurrido.

- xii. Servicio al cliente (dudas, consultas, reclamos, entre otros):
- Se contará con un equipo de atención al cliente para resolver cualquier duda o inconveniente que los usuarios puedan tener, a través de nuestras plataformas virtuales en primera instancia (mail, redes sociales, chat de la aplicación, página web). En caso esta primera instancia no sea suficiente, se habilitará la opción de contactar a la empresa vía telefónica.

CAPÍTULO VII. PLAN ORGANIZACIONAL/ RRHH

7.1. Definición

La finalidad de este plan de negocio es la constitución de una empresa cuyo fin es económico y social, económico porque busca la rentabilidad de la inversión y la obtención de ganancias en el mediano plazo; y social porque busca contribuir con el bienestar de la sociedad limeña a través de una mayor accesibilidad en el uso del taxi con mejora de las tarifas actuales.

La cultura de la empresa será de mercado, porque contará con metas medibles y evaluación de desempeño orientados hacia objetivos financieros y de mercado, incentivos basados en premios y en la competitividad. Al ser un negocio con alta competencia no se espera la lealtad por parte de los conductores (exclusividad).

Para el plan de negocio planteado se consideró que un porcentaje de millennials ocupará en poco tiempo las jefaturas de la organización, por lo que se ha diseñado una estructura más plana, donde todos los líderes trabajaran de manera colaborativa, donde se incentive la innovación.

El horario de trabajo será flexible, podrán trabajar desde sus domicilios los equipos de Marketing, Administración y Finanzas y Ventas, al ser un modelo de negocio dinámico, el equipo de Operaciones es crucial para este negocio, por lo tanto, será el único equipo que tendrá un horario fijo pero rotativo entre los integrantes del equipo.

No contaremos con un código de vestimenta, los líderes podrán ir a trabajar en jeans, en vez de vestimentas formales, corbatas o uniformes. No aplica para el equipo de ventas, quienes tendrán contacto directo con clientes potenciales.

7.2. Principales funciones requeridas en el plan de negocio

Los colaboradores que formarán parte de la empresa del presente plan de negocios son:

- Gerente General
- Secretaria / Recepcionista
- Jefe de Marketing
- Analista de Marketing

- Analista de Pricing
- Jefe de Operaciones
- Supervisor de Operaciones
- Representante de Servicio al cliente
- Analista de Sistemas
- Jefe de Administración y Finanzas
- Asistente de Administración y Finanzas
- Jefe de Ventas
- Ejecutivo de Ventas
- Afiliadores
- Conductores

7.3. Cargos Permanentes en la Empresa

Los cargos permanentes de la empresa son los siguientes:

- Gerente General
- Secretaria / Recepcionista
- Jefe de Marketing
- Analista de Marketing
- Analista de Pricing
- Jefe de Operaciones
- Supervisor de Operaciones
- Representante de Servicio al cliente
- Analista de Sistemas
- Jefe de Administración y Finanzas
- Asistente de Administración y Finanzas
- Jefe de Ventas
- Ejecutivo de Ventas

7.4. Cargos desempeñados por personas externas a la Empresa

Los cargos que serán desempeñados por personal ajeno a la empresa son:

- Afiliadores
- Conductores

7.5. Manual de Organización y Funciones y Manuel de Puesto

En este punto se detallarán las principales habilidades y conocimientos que deben poseer las personas que ocupen los cargos permanentes de la empresa, los cuales se encuentran en el Anexo X.

7.6. Etapas de Contratación de Personal

Durante el primer año se han establecido 4 etapas de contratación de personal que van de la mano con el incremento del número de conductores afiliados al servicio de taxi, las cuales se detallan a continuación:

- La Primera Etapa que va desde el primer mes hasta el quinto mes, en la cual se contará con 630 conductores afiliados, el personal contratado serían 4 personas: Gerente General, 1 Analista de Marketing, 1 Supervisor de Operaciones y 1 Analista de Sistemas.

- Segunda Etapa que va desde el sexto mes hasta el décimo mes. En esta etapa se contará con 4,260 conductores afiliados. Para mantener la eficiencia en el negocio será necesario contar con 5 colaboradores en total, para lo que contrataremos a una persona adicional: Supervisor de Operaciones. En la primera y segunda etapa la contabilidad será tercerizada.

- Tercera Etapa que va desde el onceavo mes hasta el catorceavo mes. En esta etapa se tendrá 9,316 conductores afiliados. Para mantener la eficiencia en el negocio será necesario contar con 9 colaboradores en total por lo que se contratará a 4 personas adicionales: 1 secretaria, 1 Jefe de Marketing, 1 Jefe de Administración y Finanzas y 1 Supervisor de Operaciones.

- La cuarta etapa va desde el mes 15 hasta el mes 23 en el que se contará con 10,097 conductores afiliados, iniciando con el servicio de publicidad e investigación de mercado. Para mantener la eficiencia en el negocio será necesario contratar 19 colaboradores en total, para lo que se contratará 10 personas adicionales: 1 Jefe de Operaciones, 1 Jefe de Ventas, 1 Analista de Pricing, 1 Supervisor de Operaciones, 1 Representante de Servicio al cliente, 1 Analista de Sistemas, 1 Asistente de Administración y Finanzas; y 3 Ejecutivos de Ventas.

- La quinta etapa empieza en el mes 24 y termina en el mes 35. Durante esta etapa se pasa de 10,097 a 13,875 conductores afiliados. Para mantener la eficiencia en el negocio será necesario

contar con 24 colaboradores en total, para lo que se contratará a 5 personas adicionales: 1 Analista de Marketing, 3 Supervisores de Operaciones y 1 Representante de Servicio al cliente.

- La etapa número 6 está conformada por los meses 36 a 47, contando con 18,938 conductores afiliados. Durante esta etapa será necesario contar con 29 colaboradores en total, para lo que se contratará a 5 personas adicionales: 1 Analista de Pricing, 3 Supervisores de Operaciones y 1 Representante de Servicio al cliente.

- Finalmente, en la etapa 7 (del mes 48 en adelante) se contratará 5 personas adicionales, llegando a un total de 34 personas en nómina, para sustentar una cantidad de conductores estimada en 25,917. Éstos son 1 Analista de Marketing, 3 Supervisores de Operaciones y 1 Representante de Servicio al cliente.

7.7. Organigrama de la Empresa

En la Figura 14 se detalla el organigrama final de la empresa para el periodo de los 5 primeros años.

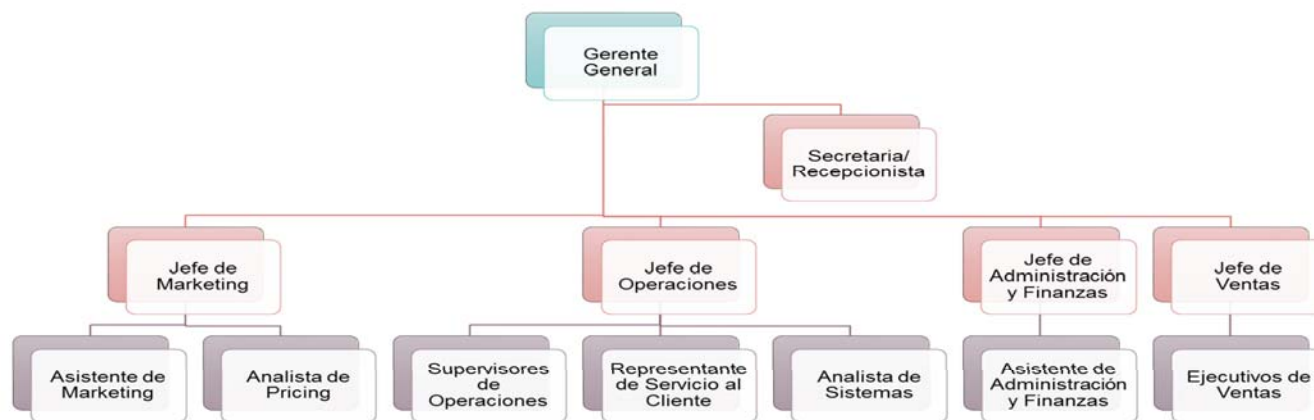


Figura 14. Organigrama Taximark
Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO

8.1 Inversión del proyecto

El monto de la inversión inicial incluirá el dinero destinado para la adquisición de bienes tangibles e intangibles y activos fijos necesarios para el inicio de operaciones. El capital de trabajo permitirá poner en marcha el negocio el cual servirá para cubrir pagos de planillas, alquileres, pago de comisiones; todos considerados en soles.

Para el inicio de operaciones de la empresa se necesita la culminación de los trámites de constitución y otorgamiento de licencias para el funcionamiento.

En la tabla 30 se detallan los costos relacionados con la constitución y los trámites administrativos para la obtención de las licencias:

Descripción	Costo Total
Registro de la marca (INDECOPI)	S/. 1,000.00
Elaboración de la minuta de Constitución	S/.100.00
Escritura Pública.	S/.300.00
Derecho de inscripción SUNARP	S/.80.00
Tramite de RUC	S/.100.00
Inscripción de trabajadores en <u>EsSalud</u>	S/.200.00
Legalización de libros contables	S/.200.00
TOTAL	S/. 1,980.00

Tabla 30: Costos Constitución de empresa
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 31 se detallan los equipos y mobiliario necesario para la implementación de la oficina administrativa:

Descripción	Cantidades	Costo	Costo Total
Escritorios	4	S/. 500.00	S/. 2,000.00
Sillas	4	S/. 50.00	S/. 200.00
Computadoras	4	S/. 1,500.00	S/. 6,000.00
Impresoras	1	S/. 600.00	S/. 600.00
Mostrador	1	S/. 300.00	S/. 300.00
Archivadores	4	S/. 150.00	S/. 600.00
TOTAL			S/. 9,700.00

Tabla 31: Costos de equipos y mobiliario inicial.
Fuente: Elaboración propia

En la tabla 32 se muestran los costos de diseño de imagen corporativa, diseño de página web y desarrollo de aplicación móvil APP, previo al inicio de operaciones.

Descripción	Costo Total
Diseño y desarrollo de página web	S/. 5,000.00
Diseño y desarrollo de aplicación móvil	S/. 29,700.00
Diseño de imagen y logo	S/. 4,950.00
TOTAL	S/. 39,650.00

Tabla 32: Costos de diseño y desarrollo de marca.
Fuente: Elaboración propia

Para estimar el capital de trabajo se tomó como base los ingresos y egresos mensuales de los 5 años de la proyección financiera, en el anexo XI se puede observar el cálculo cuyo resultado es S/ 674,020.00 soles.

La Tabla 33 muestra la inversión total requerida para el negocio:

Descripción	Costo Total
Constitución de empresa	S/. 1,980.00
Activos intangibles	S/. 39,650.00
Activos fijos	S/. 9,700.00
Capital de trabajo	S/. 674,020.00
TOTAL	S/. 725,350.00

Tabla 33: Inversión total requerida.
Fuente: Elaboración propia

8.2 Cronograma de Inversiones

La Tabla 34 muestra el cronograma de inversiones, las que se llevarán a cabo durante los 5 años de proyección financiera de la compañía, ya que según se desarrolle el tamaño de la misma, se realizarán inversiones adicionales.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Constitución de la empresa						
Diseño y desarrollo de aplicación móvil						
Diseño y desarrollo de página web						
Diseño de logo						
Equipo y mobiliario de oficina						
Compra de tablets						

Tabla 34: Cronograma de Inversiones.
Fuente: Elaboración propia

8.3 Presupuestos

8.3.1 Presupuesto de ingresos

8.3.1.1 Ingresos por servicio de Intermediación entre conductores de taxi y usuarios.

Los principales ingresos de la empresa están dados por el servicio de intermediación entre conductores y usuarios, estos hacen referencia a las entradas de dinero proveniente de la actividad por el servicio brindado. El precio promedio estimado por cada servicio es de S/. 15.00 para los 5 años de evaluación del negocio, incluso tomando en cuenta la implementación del servicio de publicidad e investigación de mercado a bordo a través de tablets durante el trayecto del usuario.

Se proyecta afiliar a 9,151 conductores en el primer año y una cantidad de 107,446 usuarios, que se irán incrementando año tras año considerando una participación de mercado de 4% en el mes 12 de operación, y un incremento anual de esta participación de mercado de 1% adicional anualmente.

En la tabla 35 se detallan los ingresos en el horizonte proyectado de 5 años:

AÑO	1	2	3	4	5
USUARIOS UNICOS/AÑO	333,117	1,367,209	1,731,042	2,386,028	3,211,058
FRECUENCIA MENSUAL	5	5	5	5	5
SERVICIOS/AÑO	1,659,699	6,811,894	8,624,631	11,887,988	15,998,563
TARIFA PROMEDIO	15	15	15	15	15
VENTAS DE SERVICIO	S/. 24,895,492	S/. 102,178,410	S/. 129,369,467	S/. 178,319,817	S/. 239,978,438
COMISION	10%	10%	10%	10%	10%
INGRESOS POR COMISION INC IGV	S/. 2,489,549	S/. 10,217,841	S/. 12,936,947	S/. 17,831,982	S/. 23,997,844
INGRESOS POR COMISION SIN IGV	S/. 2,109,787	S/. 8,659,187	S/. 10,963,514	S/. 15,111,849	S/. 20,337,156

Tabla 35. Presupuesto de Ingresos.
Fuente: Elaboración propia

8.3.1.2 Ingresos por servicio publicidad e investigación de mercado.

Estos ingresos se consideran secundarios ya que representan en promedio el 11.6% de los ingresos totales anuales de los últimos 3 años en que se brinda este servicio.

Para el cálculo de los ingresos por servicio de publicidad e investigación de mercado se realizó una proyección de la inversión anual en publicidad de las empresas, tomando como base la información obtenida de fuente secundaria detallada en el punto 3.3.1 (Análisis de la

demanda). Para realizar esta proyección se consideró una tasa de crecimiento anual promedio de 2.8% la cual se obtuvo de promediar las tasas de crecimiento anual en inversión publicitaria de los años 2012 a 2016. En la tabla 36 se muestra la proyección realizada.

	2,017	2,018	2,019	2,020	2,021	2,022
Inversion Publicitaria (US\$)	745,640,573.05	766,868,778.17	788,701,345.11	811,155,479.90	834,248,878.43	857,999,740.38
Inversion Publicitaria (S/)	2,460,613,891.05	2,530,666,967.95	2,602,714,438.85	2,676,813,083.67	2,753,021,298.81	2,831,399,143.25
Tasa de crecimiento	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%

Tabla 36. Proyección de Inversión Publicitaria.

Fuente: Elaboración propia

La inversión publicitaria anual que realizan las empresas se dividen en diferentes categorías, publicidad en televisión, en internet, en radio, en diarios, en la vía pública, en cable y en revistas, tal como se detalla en el punto 3.3.1 (Análisis de la demanda).

Esta información se utilizó para estimar los ingresos por el servicio de publicidad e investigación de mercado en las 3 categorías, comparando cada una de éstas con las categorías detalladas en la fuente secundaria. La publicidad en pantallas al interior del taxi se consideró como publicidad en internet, la publicidad impresa al interior del taxi se consideró como publicidad en revistas y la publicidad al exterior del taxi se consideró como publicidad en vía pública. Además, de acuerdo a entrevista realizada a un ejecutivo de empresa anunciante (anexo VIII), la inversión estimada en investigación de mercado es la quinta parte de la inversión publicitaria.

La participación de mercado en servicio de publicidad e investigación de mercado de Taximark llegará a un 1% de las empresas anunciantes actuales, además estas empresas están dispuestas a invertir un promedio del 10% de su presupuesto anual de publicidad e investigación de mercado, lo da una participación de mercado de 0.10% en la etapa inicial, la cual se incrementará 0.01% mensual. En la tabla 37 se muestra el detalle de los ingresos en inversión publicitaria por categoría.

CATEGORIAS DEL SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por publicidad en tablets	-	-	S/. 497,887	S/. 908,497	S/. 1,432,933
Ingresos por publicidad exterior	-	-	S/. 373,415	S/. 681,373	S/. 1,074,700
Ingresos por publicidad en folletos	-	-	S/. 82,981	S/. 151,416	S/. 238,822
Ingresos por investigación de mercado	-	-	S/. 190,857	S/. 348,257	S/. 549,291
Total Ingresos por Publicidad e Investigación de Mercado	-	-	S/. 1,145,141	S/. 2,089,543	S/. 3,295,746

Tabla 37. Ingresos en Inversión Publicitaria por categoría.

Fuente: Elaboración propia

8.3.2 Presupuesto de costos

En el caso del servicio de intermediación entre conductores de taxi y usuarios, los costos de venta están compuestos por los costos de operación y mantenimiento de la plataforma, que son constantes a lo largo del tiempo.

Para el caso del servicio de publicidad el costo está conformado por el valor del servicio de colocar el vinil en la luna trasera del auto, a continuación, en la Tabla 38, se detallan los costos de ventas por periodo.

Año	1	2	3	4	5
Costo de ventas	S/. 80,454	S/. 80,454	S/. 367,564	S/. 603,860	S/. 853,377
Costo del host/servidor	S/. 19,800	S/. 19,800	S/. 19,800	S/. 19,800	S/. 19,800
Costo de manto app	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 60,000	S/. 60,000
Costo de Apple Store	S/. 327	S/. 327	S/. 327	S/. 327	S/. 327
Costo de Play Store	S/. 327	S/. 327	S/. 327	S/. 327	S/. 327
Costo de viniles publ. Ext.			S/. 287,110	S/. 523,406	S/. 772,924

Tabla 38. Presupuesto de Costos.

Fuente: Elaboración propia

8.3.3 Presupuesto de gastos

El presupuesto de gastos es el más importante dentro de nuestro flujo, ya que en él se incluyen los gastos administrativos y los gastos de ventas y marketing, que en este modelo de negocio es parte fundamental para garantizar la competitividad del mismo.

8.3.3.1 Gastos administrativos

Los gastos administrativos incluyen el pago de planilla de todo el personal (Anexo XII), pago de servicios de outsourcing, servicios básicos, entre otros. Ver Tabla 39.

Año	1	2	3	4	5
Gastos administrativos	S/. 352,105	S/. 872,751	S/. 1,102,190	S/. 1,278,135	S/. 1,425,100
Planilla	S/. 269,905	S/. 769,151	S/. 988,210	S/. 1,141,335	S/. 1,281,700
Outsourcing legal y contable	S/. 44,000	S/. 24,000	S/. 24,000	S/. 24,000	S/. 24,000
Luz, agua, telefonía fija, internet	S/. 5,400	S/. 15,400	S/. 17,400	S/. 24,500	S/. 30,000
Telefonía Móvil	S/. 2,800	S/. 10,900	S/. 13,300	S/. 14,500	S/. 15,600
Alquiler Oficina	S/. 24,000	S/. 37,000	S/. 40,800	S/. 54,000	S/. 54,000
Gasolina	S/. 3,600	S/. 12,600	S/. 14,400	S/. 14,400	S/. 14,400
Mantenimiento	S/. 2,400	S/. 3,700	S/. 4,080	S/. 5,400	S/. 5,400

Tabla 39. Gastos Administrativos.

Fuente: Elaboración propia

8.3.3.2 Gastos de ventas y marketing

Los gastos de ventas y marketing están conformados por el pago a los reclutadores y todos los demás gastos de marketing que se especificaron en el punto 4.3 Plan de Marketing.

A continuación, el resumen de los mismos en la Tabla 40.

Año	1	2	3	4	5
Gastos de ventas y marketing	S/. 903,262	S/. 2,076,897	S/. 1,139,229	S/. 1,329,277	S/. 1,539,137
Plan de promoción conductores	S/. 441,600	S/. 212,400	S/. 153,600	S/. 153,600	S/. 153,600
Plan de promoción usuarios	S/. 461,662	S/. 253,378	S/. 280,569	S/. 329,520	S/. 340,778
Plan de promoción empresas anunciantes	S/. -	S/. 82,900	S/. 92,700	S/. 72,000	S/. 72,000
Gastos de publicidad e inv. Merc.	S/. -	S/. 1,528,219	S/. 612,360	S/. 774,157	S/. 972,759

Tabla 40. Gastos Administrativos.

Fuente: Elaboración propia

8.4 Flujo de Caja Proyectado

Tomando en cuenta los presupuestos considerados en los puntos anteriores, se procede a armar el flujo de caja proyectado, el cual se presenta en la Tabla 41.

FLUJO DE CAJA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas - Servicio de taxi	S/. -	S/. 2,109,773	S/. 8,659,128	S/. 10,963,439	S/. 15,111,745	S/. 20,337,016
Ventas - Servicio de pub. e inv. de mercado	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 1,145,141	S/. 2,089,543	S/. 3,086,791
Aporte de accionistas	S/. 725,350	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Total Ingresos	S/. 725,350	S/. 2,109,773	S/. 8,659,128	S/. 12,108,579	S/. 17,201,288	S/. 23,423,807
Costo de Ventas	S/. -	S/. 80,453	S/. 80,453	S/. 367,563	S/. 603,859	S/. 853,377
Plan de Inversiones	S/. 51,330	S/. 11,000	S/. 1,832,100	S/. 2,833,100	S/. 2,002,000	S/. 2,398,000
Gastos de Administración y Operación	S/. -	S/. 352,105	S/. 790,855	S/. 1,102,190	S/. 1,278,135	S/. 1,425,100
Gastos de Ventas y Marketing	S/. -	S/. 903,262	S/. 2,076,897	S/. 1,139,229	S/. 1,329,277	S/. 1,539,137
Gastos Financieros	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Pago de impuestos (29.5%)	S/. -	S/. 226,156	S/. 1,681,065	S/. 2,797,773	S/. 4,054,892	S/. 5,611,254
Total Egresos	S/. 51,330	S/. 1,572,975	S/. 6,461,371	S/. 8,239,856	S/. 9,268,163	S/. 11,826,868
FLUJO DE CAJA	S/. 674,020	S/. 536,798	S/. 2,197,756	S/. 3,868,723	S/. 7,933,125	S/. 11,596,940
Saldo inicial	S/. -	S/. 674,020	S/. 1,210,817	S/. 3,408,574	S/. 7,277,297	S/. 15,210,422
SALDO FINAL	S/. 674,020	S/. 1,210,817	S/. 3,408,574	S/. 7,277,297	S/. 15,210,422	S/. 26,807,362

Tabla 41. Flujo de Caja Proyectado.

Fuente: Elaboración propia

En el flujo de caja proyectado se muestran los ingresos por separado de las ventas correspondientes al servicio de taxi que se brindará durante los 5 años de evaluación del proyecto, así como, de las ventas por el servicio de publicidad e investigación de mercado que se brindará desde el tercer año hasta el quinto año de la evaluación del proyecto. En los 3 últimos años ambos servicios se complementarán en el plan de negocio, siendo los ingresos por el servicio de taxi más significativos (90% de los ingresos por año en promedio) que los ingresos por el servicio de publicidad e investigación de mercado (10% de los ingresos por año en promedio).

Tomando en cuenta que el proyecto será financiado con capital propio de los 4 accionistas iniciales, con S/. 181,337.50 cada uno, y que dichos accionistas solicitarán préstamos personales para aportar dicha cantidad con una tasa promedio de 15%, consideraremos como costo de capital un 20%. Esto representaría la rentabilidad mínima que los accionistas esperarían para que el proyecto sea viable para ellos.

Con esta información, y un período de evaluación de 5 años, tenemos los indicadores económicos en la tabla 42

Costo Capital Accionistas	20.00%
VANE	S/. 21,249,691
TIRE	198%
Periodo de Recuperación	6 meses

Tabla 42. Flujo de Caja Proyectado.

Fuente: Elaboración propia

8.5 Análisis de Punto Muerto.

Se realizó el análisis de Punto Muerto para los 5 años de evaluación del proyecto considerando como variables críticas la comisión que se cobra a los taxistas, la tarifa promedio del servicio de taxi y el presupuesto anual de las empresas anunciantes para inversión en publicidad.

En la tabla 43 se muestra las variaciones máximas de las variables críticas para que el VAN del proyecto sea igual a 0. Para la comisión cobrada a los taxistas está deberá disminuir en un 55.30% hasta un valor de 4.50%, así mismo la tarifa promedio de taxi deberá disminuir en un 55.30% hasta un valor de S/ 6.70. Para el caso del presupuesto anual de empresas para publicidad la variación deberá ser de -734% motivo por el cual esta variable no se consideró para los análisis siguientes.

	Esperado	Variacion	Punto Muerto
COMISION COBRADA A TAXISTAS	10.00%	-55.30%	4.50%
TARIFA PROMEDIO	S/. 15.00	-55.30%	S/. 6.70
PRESUPUESTO ANUAL DE EMPRESAS PARA PUBLICIDAD	S/. 766,868,778.17	-734%	-S/. 4,859,115,260.21
	S/. 788,701,345.11		-S/. 4,997,453,085.68
	S/. 811,155,479.90		-S/. 5,139,729,355.27
	S/. 834,248,878.43		-S/. 5,286,056,195.53
	S/. 857,999,740.38		-S/. 5,436,548,925.22

Tabla 43. Análisis de Punto Muerto.

Fuente: Elaboración propia

8.6 Análisis de Sensibilidad.

8.6.1 Análisis Unidimensional

En la tabla 44 se muestra el análisis de sensibilidad a la variable comisión a cobrar a los taxistas considerando un rango desde -60% hasta 60% y se evaluaron los indicadores económicos VANE y TIRE, se observa que con una variación de -60% se obtiene un VANE negativo para una comisión de 4%.

	VANE	TIRE
	S/. 21,249,690.73	198%
60.00%	S/. 42,989,764.63	348%
45.00%	S/. 37,582,984.96	313%
30.00%	S/. 32,176,205.29	277%
15.00%	S/. 26,762,888.39	239%
0.00%	S/. 21,249,690.73	198%
-15.00%	S/. 15,687,695.78	154%
-30.00%	S/. 9,856,935.85	105%
-45.00%	S/. 4,006,918.25	55%
-60.00%	-S/. 1,843,099.36	6%

Tabla 44. Análisis de Sensibilidad para la comisión cobrada a los taxistas.

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 45 se muestra el análisis de sensibilidad a la variable tarifa promedio considerando un rango desde -60% hasta 60% y se evaluaron los indicadores económicos VANE y TIRE, se observa que con una variación de -60% se obtiene un VANE negativo para una tarifa de S/ 6.00.

	VANE	TIRE
	21,249,691	198%
60.00%	S/. 42,989,765	348%
45.00%	S/. 37,582,985	313%
30.00%	S/. 32,176,205	277%
15.00%	S/. 26,762,888	239%
0.00%	S/. 21,249,691	198%
-15.00%	S/. 15,687,696	154%
-30.00%	S/. 9,856,936	105%
-45.00%	S/. 4,006,918	55%
-60.00%	-S/. 1,843,099	6%

Tabla 45. Análisis de Sensibilidad para la tarifa promedio.

Fuente: Elaboración propia

8.6.2 Análisis Bidimensional

En la tabla 46 se muestra el análisis de sensibilidad para las variables tarifa promedio y comisión cobrada a los taxistas considerando un rango desde -60% hasta 60% y se evaluaron los indicadores económicos VANE y TIRE, se observa que con una variación de -60% se obtiene un VANE negativo para una tarifa de S/ 6.00 y una comisión de 4%.

VANE		TARIFA PROMEDIO									
21,249,691	60.00%	45.00%	30.00%	15.00%	0.00%	-15.00%	-30.00%	-45.00%	-60.00%		
COMISION	60.00%	S/. 77,053,781	S/. 68,600,913	S/. 60,075,954	S/. 51,547,746	S/. 42,989,765	S/. 34,338,917	S/. 25,660,249	S/. 16,803,717	S/. 7,516,929	
	45.00%	S/. 68,600,913	S/. 60,875,473	S/. 53,146,785	S/. 45,414,307	S/. 37,582,985	S/. 29,743,154	S/. 21,801,010	S/. 13,659,447	S/. 5,176,922	
	30.00%	S/. 60,075,954	S/. 53,146,785	S/. 46,214,601	S/. 39,205,019	S/. 32,176,205	S/. 25,108,929	S/. 17,918,411	S/. 10,441,938	S/. 2,836,915	
	15.00%	S/. 51,547,746	S/. 45,414,307	S/. 39,205,019	S/. 32,987,222	S/. 26,762,888	S/. 20,422,711	S/. 13,951,948	S/. 7,224,428	S/. 496,908	
	0.00%	S/. 42,989,765	S/. 37,582,985	S/. 32,176,205	S/. 26,762,888	S/. 21,249,691	S/. 15,687,696	S/. 9,856,936	S/. 4,006,918	S/. -1,843,099	
	-15.00%	S/. 34,338,917	S/. 29,743,154	S/. 25,108,929	S/. 20,422,711	S/. 15,687,696	S/. 10,734,438	S/. 5,761,924	S/. 789,409	S/. -4,183,106	
	-30.00%	S/. 25,660,249	S/. 21,801,010	S/. 17,918,411	S/. 13,951,948	S/. 9,856,936	S/. 5,761,924	S/. 1,666,911	S/. -2,428,101	S/. -6,523,113	
	-45.00%	S/. 16,803,717	S/. 13,659,447	S/. 10,441,938	S/. 7,224,428	S/. 4,006,918	S/. 789,409	S/. -2,428,101	S/. -5,645,611	S/. -8,873,454	
	-60.00%	S/. 7,516,929	S/. 5,176,922	S/. 2,836,915	S/. 496,908	S/. -1,843,099	S/. -4,183,106	S/. -6,523,113	S/. -8,873,454	S/. -11,296,541	

Tabla 46. Análisis de Sensibilidad para la tarifa promedio y comisión - VANE

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 47 se muestra el análisis de sensibilidad para las variables tarifa promedio y comisión cobrada a los taxistas considerando un rango desde -60% hasta 60% y se evaluaron los indicadores económicos VANE y TIRE, se observa que con una variación de -60% no se puede obtener un TIRE porque al tener todos los flujos en negativo el cálculo no fue posible.

TIRE		TARIFA PROMEDIO									
198%	60.00%	45.00%	30.00%	15.00%	0.00%	-15.00%	-30.00%	-45.00%	-60.00%		
COMISION	60.00%	534%	492%	446%	399%	348%	291%	231%	163%	85%	
	45.00%	492%	451%	408%	363%	313%	260%	202%	137%	65%	
	30.00%	446%	408%	367%	323%	277%	227%	172%	110%	46%	
	15.00%	399%	363%	323%	282%	239%	191%	140%	83%	26%	
	0.00%	348%	313%	277%	239%	198%	154%	105%	55%	6%	
	-15.00%	291%	260%	227%	191%	154%	112%	70%	28%	-15%	
	-30.00%	231%	202%	172%	140%	105%	70%	36%	1%	-38%	
	-45.00%	163%	137%	110%	83%	55%	28%	1%	-29%	-69%	
	-60.00%	85%	65%	46%	26%	6%	-15%	-38%	-69%	-	

Tabla 47. Análisis de Sensibilidad para la tarifa promedio y comisión - TIRE

Fuente: Elaboración propia

8.7 Análisis de Escenarios.

En la tabla 48 se observa el resultado del análisis de escenarios, tomando como base el escenario esperado el cual contempla los valores desarrollados en el presente proyecto, se

modificaron los valores de las variables precio y comisión para obtener los escenarios pesimista y optimista.

Para el escenario pesimista se consideró una comisión de 7% que representaba una disminución de 30.00% y un precio de S/ 10.00 lo que representaba una disminución de 33.30%, esta variación podría darse por reacción de la competencia a la entrada de un nuevo competidor al mercado reduciendo sus comisiones cobradas y a la disminución de la demanda en el uso del servicio de taxi.

Para el escenario optimista se consideró una comisión de 12% que representaba un aumento de 20.00% y un precio de S/ 18.00 lo que representaba un aumento de 20.00%, esta variación podría darse por una buena acogida por parte de los conductores y al estar la comisión del mercado en un promedio del 20% se podría aumentar y el aumento de la tarifa debido al aumento del combustible.

Scenario Summary			
	ESC. ESPERADO	ESC. PESIMISTA	ESC. OPTIMISTA
Changing Cells:			
PRECIO	15	10	18
COMISION	10.0%	7.0%	12.0%
Result Cells:			
VAN	S/. 21,249,691	S/. 766,008	S/. 37,222,533
TIR	198%	28%	311%

Tabla 48. Análisis de Escenarios.
Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IX. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- La situación de transporte actual en la ciudad de Lima es insatisfactoria para los usuarios de transporte público y privado, ya que el alto nivel de congestión y el deficiente estado de sus vías de transporte hace que el tiempo transcurrido en viajes sea muy alto. Por otro lado, la falta de estacionamientos gratuitos (o con precios asequibles) alrededor de la ciudad es otro problema grave dentro del sistema, y con este plan de negocios se ataca y explota esta oportunidad de mejora para reducir los tiempos de búsqueda de espacios para estacionar y evitar potenciales multas a los usuarios por estacionar sus vehículos en espacios no autorizados.
- El mercado actual de usuarios de taxi mediante app se encuentra valorizado en S/. 2,417.5 millones (2.7 millones de personas que utilizan taxi 60 veces al año por un valor promedio de S/. 15), y se estima un crecimiento promedio de 15% para los próximos 4 años, sustentado en el incremento de la penetración de los *smartphones* y el acceso a internet a través de los mismos, además del factor generacional, que implica que los niños y jóvenes de hoy representarán a los usuarios del servicio en los próximos años, y para ellos el uso de taxi por aplicación es la primera opción, por encima de los taxis de la calle (que actualmente representan la alternativa más popular).
- El modelo de negocio descrito está orientado tanto al usuario del servicio de taxi mediante aplicación, así como a los conductores de dichos vehículos, ya que ambos son parte fundamental del mismo. La estrategia recomendada para este modelo de negocio en específico es la de diferenciación, ya que es vital ser reconocido como la alternativa que brinda un mayor valor al usuario final del servicio, ya sea el usuario de taxi o el conductor del mismo. Es importante resaltar que el principal gasto en este tipo de modelos de negocio es el del presupuesto de marketing, ya que la dinámica promocional en el sector es sumamente agresiva, y es imperativo lograr ser la primera opción para todas las partes involucradas.
- El modelo de negocio propuesto sí se considera viable para la empresa y accionistas del negocio incluso en el escenario pesimista, que implica una reacción del mercado a nuevos competidores y una reducción en la demanda del servicio, con un VAN de S/.

21.2 millones y una TIRE de 198%. Con respecto a los conductores de taxi, también es considerada una alternativa viable, ya que al mantener la tarifa promedio del mercado y cobrar una comisión menor a la del mercado (7%-12%) su ganancia es mayor respecto a otras empresas del rubro. Finalmente, con respecto a los usuarios del servicio, el ingreso de una nueva empresa al mercado permitirá incrementar la competitividad del mismo, otorgando una mejor propuesta de valor para ellos.

- La creación de un espacio de interacción entre empresas anunciantes y pasajeros de los vehículos de taxi no sólo es posible, sino aceptada por un gran porcentaje de dicho mercado. El 28% de los encuestados afirmó estar interesado en recibir publicidad en el interior del vehículo, mientras que un 48% indicó que le daría igual; en total, representan un 76% del mercado que estaría dispuesto a recibir publicidad dentro del vehículo. Por otro lado, el 87% de los encuestados indicó que no le molestaría recibir muestras gratuitas de productos durante el servicio de transporte, lo que da pie a que la opción de realizar muestreo de productos dentro del vehículo sea sumamente interesante para empresas de consumo masivo. Finalmente, en cuanto a la retroalimentación de los usuarios, el 78% indicó que estaría dispuesto a responder una breve encuesta al finalizar el servicio, con lo que se cierra el círculo de interacción y se otorga información valiosa a las empresas que decidan trabajar con Taximark.
- Se recomienda revisar minuciosamente la legislación actual, tanto para temas de normas hacia el consumidor como para temas referentes a tributación en este rubro. La mayoría de empresas existentes en el rubro actualmente no tributan de manera correcta, motivo por el cual también recomendamos revisar el proyecto de ley 1505/2016-CR presentado por el congresista Miguel Avalos (FP), que busca regular el servicio que ofrecen las aplicaciones de taxi mediante app. Si este proyecto llega a ser aprobado y se convierte en ley, muchas empresas que brindan este servicio actualmente tendrán que modificar estructuralmente sus modelos de negocio en gran medida, e incluso algunas podrían verse forzadas a salir del mercado. El plan de negocios propuesto se encuentra alineado a los potenciales requerimientos de dicha legislación.
- El financiamiento del plan de negocio se realizará al cien por ciento con aportes de los accionistas, sin embargo, sería recomendable también explorar otras fuentes de

financiamiento no bancarizadas para minimizar el riesgo de los accionistas, como fondos de financiamiento para 'startups' que buscan promover el emprendimiento en el país.

- El modelo de negocio planteado permite obtener una importante base de datos, se recomienda aprovechar dicha base para mejorar la relación con nuestros clientes y/o desarrollar nuevos proyectos.

CAPÍTULO X. BIBLIOGRAFÍA

- Apeim. (agosto de 2016). Niveles Socioeconómicos 2016. *Niveles Socioeconómicos 2016*, 63. Recuperado el 20 de enero de 2017
- Chumpitaz, O., Alania, J., & Pineda, J. (02 de 01 de 2016). *Repositorio académico UPC*. Recuperado el 26 de noviembre de 2016, de Repositorio académico UPC: <http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/592718>
- Comercio, E. (11 de octubre de 2015). *Aplicaciones de taxis: ¿cuál ofrece la mejor tarifa y servicio?* Recuperado el 18 de enero de 2017, de Aplicaciones de taxis: ¿cuál ofrece la mejor tarifa y servicio?: <http://elcomercio.pe/economia/personal/aplicaciones-taxis-ofrece-mejor-tarifa-servicio-227723>
- Comercio, E. (22 de octubre de 2016). *Las 'apps' de taxi y su carrera por más clientes en Perú*. Recuperado el 21 de mayo de 2017, de Las 'apps' de taxi y su carrera por más clientes en Perú: <http://elcomercio.pe/economia/peru/apps-taxi-carrera-clientes-peru-227455>
- Comercio, E. (10 de junio de 2016). *Un algoritmo calcula las tarifas de las aplicaciones de taxis*. Recuperado el 18 de enero de 2017, de Un algoritmo calcula las tarifas de las aplicaciones de taxis: <http://elcomercio.pe/tecnologia/moviles/algoritmo-calcula-tarifas-aplicaciones-taxis-219661>
- Comercio, E. (12 de enero de 2017). *Apps de taxis traen novedades para este verano*. Recuperado el 23 de enero de 2017, de Apps de taxis traen novedades para este verano: <http://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/apps-taxis-traen-novedades-verano-401308>
- CPI. (01 de marzo de 2017). *Audiencias Radiales 2016*. Recuperado el 02 de agosto de 2017, de Audiencias Radiales 2016: http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_resumen_anual_audiencia_radial_2016.pdf
- Gestión. (11 de octubre de 2015). *Aplicaciones de taxis: ¿cuál ofrece la mejor tarifa y servicio?* Recuperado el 18 de enero de 2017, de Aplicaciones de taxis: ¿cuál ofrece la mejor tarifa y servicio?: <http://elcomercio.pe/economia/personal/aplicaciones-taxis-ofrece-mejor-tarifa-servicio-227723>
- Gestión. (21 de julio de 2015). *Más de diez empresas operan 'apps' para servicio de taxi en Lima*. Recuperado el 18 de enero de 2017, de Más de diez empresas operan 'apps' para servicio de taxi en Lima: <https://gestion.pe/empresas/mas-diez-empresas-operan-apps-servicio-taxi-lima-2137757>
- Gestion. (29 de agosto de 2016). *¿Cómo funciona el negocio de las empresas de taxi que operan con aplicaciones en Lima?* Recuperado el 26 de noviembre de 2016, de ¿Cómo funciona el negocio de las empresas de taxi que operan con aplicaciones en Lima?:

<https://gestion.pe/empresas/como-funciona-negocio-empresas-taxi-que-operan-aplicaciones-lima-2168864>

- Gestion. (21 de setiembre de 2016). *A propósito de Uber: ¿Cuál será el futuro del servicio de taxis?* Recuperado el 26 de noviembre de 2016, de A propósito de Uber: ¿Cuál será el futuro del servicio de taxis?: <https://gestion.pe/empresas/proposito-uber-cual-futuro-servicio-taxis-2170581>
- Lima, c. (24 de agosto de 2015). *Encuesta Lima como Vamos*. Recuperado el 26 de agosto de 2016, de Encuesta Lima como Vamos: <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2016/01/Encuesta2015.pdf>
- Ortega Bulnes, M. A. (13 de junio de 2011). *Repositorio tesis PUCP*. Recuperado el 2016 de noviembre de 2016, de Repositorio tesis PUCP: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/555>
- PQS. (26 de noviembre de 2016). *Anunciar en radio: Ventajas, costos y recomendaciones*. Recuperado el 29 de julio de 2017, de Anunciar en radio: Ventajas, costos y recomendaciones: <http://www.pqs.pe/actualidad/noticias/anunciar-en-radio-ventajas-costos-y-recomendaciones>
- Quintana Cruz, H. A. (03 de febrero de 2012). *Repositorio de tesis PUCP*. Recuperado el 26 de noviembre de 2016, de Repositorio de tesis PUCP: <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1201>
- República, L. (22 de agosto de 2016). *Smartphones alcanzan el 70% de penetración en el mercado peruano*. Recuperado el 21 de mayo de 2017, de Smartphones alcanzan el 70% de penetración en el mercado peruano: <http://larepublica.pe/economia/966169-smartphones-alcanzan-el-70-de-penetracion-en-el-mercado-peruano>
- Rodríguez, J. (01 de octubre de 2014). *Modelos de negocios en la publicidad en taxis*. Obtenido de Modelos de negocios en la publicidad en taxis: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/?c=snrd&a=d&d=1502-0904_RodriguezJR
- RPP. (04 de agosto de 2009). *RPP es la radio que prefieren taxistas de Lima y Callao, según encuesta*. Recuperado el 29 de julio de 2017, de RPP es la radio que prefieren taxistas de Lima y Callao, según encuesta: <http://rpp.pe/peru/actualidad/rpp-es-la-radio-que-prefieren-taxistas-de-lima-y-callao-segun-encuesta-noticia-199015>
- Sáez García, J. (06 de junio de 2011). *Repositorio de tesis Univesidad Politécnica de Catalunya*. Recuperado el 2016 de noviembre de 2016, de Repositorio de tesis Univesidad Politécnica de Catalunya: <http://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/14251>

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2016). Niveles socioeconómicos 2016. Recuperado el 20 de enero de 2017 desde <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>
- Coloma, E. (2015). Más de diez empresas operan 'apps' para servicio de taxi en Lima. Recuperado el 18 de enero de 2017 desde <http://gestion.pe/empresas/mas-diez-empresas-operan-apps-servicio-taxi-lima-2137757>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública, CPI (2017). Inversión Publicitaria 2016. Recuperado el 21 de enero de 2017 desde http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_inversion_201701.pdf
- Fierro, G. (2015). Aplicaciones de taxis: ¿cuál ofrece la mejor tarifa y servicio? En: el Comercio (2015, 11 de octubre). Recuperado el 18 de enero de 2017 desde <http://elcomercio.pe/economia/personal/apps-taxis-cual-ofrece-mejor-tarifa-y-servicio-noticia-1847195>
- Inga, C. (2016). App de taxi ya tienen un negocio de 240 millones al año. En: el Comercio (2016, 20 de junio). Recuperado el 18 de enero de 2017 desde <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/app-taxi-ya-tienen-negocio-240-millones-al-ano-noticia-1910586>
- León, J. P. (2016). Taxis por app, informales pero necesarios. En: el Comercio (2016, 11 de septiembre). <http://elcomercio.pe/sociedad/lima/vacio-legal-detras-taxis-app-cronica-noticia-1930818>
- Merco Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (2016). Ranking empresas. Recuperado el 20 de enero de 2017 desde <http://www.merco.info.pe/ranking-merco-empresas>
- Rodríguez, J. R.; Jacobsohn, G. (2014). *Modelos de Negocios en la publicidad en taxis. Un estudio en la vía pública móvil de la ciudad de Buenos Aires 2008-2012*. (Tesina) Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Tarazona, E.; Gamarra, N. (2013). Proyecto de ordenanza que regula la prestación del servicio de taxi en Lima Metropolitana. Recuperado el 20 de enero de 2017 desde http://araper.pe/ckfinder/userfiles/files/Ordenanza_Taxis.pdf
- Tineo, R. (2016). ¿Cómo funciona el negocio de las empresas de taxi que operan con aplicaciones en Lima? Recuperado el 20 de enero de 2017 desde <http://gestion.pe/empresas/como-funciona-negocio-empresas-taxi-que-operan-aplicaciones-lima-2168864>

ANEXO I

GUIA PARA FOCUS GROUP SOBRE SERVICIO DE TAXI.

(Dirigido a usuario final o cliente del servicio de taxi)

Frase de presentación

Buenos días/tardes/noches. La presente reunión tiene por objetivo conversar sobre el servicio de taxi mediante App's con el fin de que la empresa se posicione en el mercado nacional. Para ello, sus opiniones sobre el servicio de taxi son de importancia para nosotros, por lo que solicitamos honestidad en la información.

Diseño de fase de calentamiento

Mi nombre es..... y, en representación de la empresa, tendré el gusto de participar junto con ustedes en esta reunión. Para ello, les invito a presentarse, indicando brevemente, nombre, edad, estado civil, distrito y actividad laboral.

Listado de preguntas:

(Centrales)

1. ¿Cómo ven el servicio de taxi por medio de Apps?
2. ¿Quiénes consideran ustedes que consumen más el servicio de taxi? ¿Sexo? ¿Edad?
3. ¿Cuáles consideran que sean las razones por las cuales se solicita el servicio de taxi por App?
4. ¿Cuáles son los atributos del servicio de taxi mediante Apps que más destacan?
5. ¿Se sienten identificados con alguna marca?
6. ¿Qué características son las que resaltarían como negativas en el servicio?
7. ¿Qué opinan de la calidad del servicio de taxi? ¿es satisfactorio?
8. ¿Cómo mejorar? ¿Qué se puede cambiar?
9. ¿Qué sabemos de las empresas de servicio de taxi?

10. ¿Qué les hace sentir motivados a utilizar el servicio de taxi?
11. ¿Qué variedad de servicios se espera en el servicio de taxi?
12. ¿Cuáles son los atributos que se espera del conductor de taxi?
13. ¿Cuál es el precio del servicio de taxi?
14. ¿De qué modo se prefiere acceder al servicio de taxi? ¿On line? ¿Convenio empresarial?
(Publicidad en el taxi)
15. ¿Cuáles son las características que esperaría ver si le ofrecieran publicidad en el taxi? ¿la investigación de mercados?
16. ¿Qué tipo de publicidad le gustaría recibir?
17. ¿De qué productos o servicios le gustaría recibir información?
18. ¿Cuál sería una motivación para que se usaran un taxi en vez de su vehículo propio?
19. ¿Cuál sería una motivación para que se usaran un taxi en vez de transporte público?
(De cierre)
20. ¿Qué oportunidades de mejora o propuestas tendrían para el servicio por Apps?
21. Por último, ¿Alguien quiere agregar algo más referente al servicio de taxi?

Gracias por haber asistido a esta reunión.

ANEXO II

FOCUS GROUP SOBRE SERVICIO DE TAXI.

(Dirigido a usuario final o cliente del servicio de taxi)

Frase de presentación

Buenos días/tardes/noches. La presente reunión tiene por objetivo conversar sobre el servicio de taxi mediante Apps con el fin de que la empresa se posicione en el mercado nacional. Para ello, sus opiniones sobre el servicio de taxi son de importancia para nosotros, por lo que solicitamos honestidad en la información.

Diseño de fase de calentamiento

Mi nombre es Estefanía Cárdenas, en representación de la empresa, tendré el gusto de participar junto con ustedes en esta reunión. Para ello, les invito a presentarse, indicando brevemente, nombre, edad, estado civil, distrito y actividad laboral.

Listado de preguntas:

(Centrales)

1. ¿Cómo ven el servicio de taxi por medio de Apps?

Fiorella: El servicio es cómodo, yo lo he solicitado por la rapidez y la seguridad que me ofrecía, aunque he tenido varias malas experiencias con Uber Taxi.

Carolina: Yo lo solicito continuamente para ir de un punto del norte hasta el centro. Como trabajo en hospital y salgo muy tarde, la empresa paga los traslados.

Maribel: Sí, por seguridad me gusta viajar en estos taxis.

José Luis: Yo soy de usar las aplicaciones, pero pienso que debiera ser accesible a la gente mayor.

Jefrey: Yo también creo que es bueno, pero también he tenido algunas malas experiencias.

2. ¿Quiénes consideran ustedes que consumen más el servicio de taxi? ¿Sexo? ¿Edad?

(Varias voces) Mujeres, por la seguridad. Los varones por rapidez.

Roger: Cuando tengo que ir rápido a un lugar, yo les llamo y llegan en un tiempo promedio de 5 minutos.

Fiorella: Sí, una está bajando para esperar y ya te están esperando. Es rápido.

José Luis: En cuanto a la edad, por tratarse de aplicaciones, la mayoría son jóvenes o estudiantes, pues se pasan la voz. Pero, en mi caso, es la empresa que lo hace por convenio. Todos mis traslados son con el servicio de taxi, pero mediante la empresa.

3. ¿Cuáles consideran que sean las razones por las cuales se solicita el servicio de taxi por App?

(Varias voces) Seguridad.

(Algunas voces) Comodidad

(Un par de voces) Rapidez.

4. ¿Cuáles son los atributos del servicio de taxi mediante Apps que más destacan?

El principal atributo: Seguridad.

Fiorella: El chofer es muy importante, su trato. En una ocasión me tuve que bajar porque quería ir por donde él quisiese. Fue tan irrespetuoso que me tuve que bajar.

Rosmary: Sí, el conductor puede ser muy conversador e incómoda.

José Luis: A mí me arruinó un viaje, un tipo que sin desearlo me hizo conversación y luego dijo muchas palabrotas. Yo estaba cansado y había solicitado Uber para llegar tranquilo y me fastidió todo ese asunto.

Maribel: Sí, una vez el conductor de Uber se veía bien vestido, pero apeataba, y no me quedó

más que viajar con ese olor. Deberían ser más limpios.

Roger: Tengo entendido que los autos son del 2007 para adelante. Esto porque he querido ingresar a Uber y no pude por contar con un auto del 2005.

5. ¿Se sienten identificados con alguna marca?

(Todos) Uber Taxi.

¿Por qué?

José Luis: Es que fue el primero en usar las redes sociales y nos enganchó.

Carolina: Sí, pese a mi edad (52 años) como soy estudiante, mis compañeros jóvenes me invitaron a conocer Uber.

Roger: Ah, cierto, porque ellos daban descuentos de S/ 20 por invitar a 4 amigos.

Jefrey: Sí, yo también invité a mis amigos y así se fue extendiendo la red.

Diana: Usan bien su estrategia de redes sociales.

José Luis: Era preferible usar ese descuento a no usarlo, por eso empecé a usar el servicio y de allí continué usándolo.

6. ¿Qué características son las que resaltarían como negativas en el servicio? (Varias

voces): Los conductores.

Fiorella: Algunos conductores dan mala imagen.

José Luis: Deberían estar mejor capacitados, su trato es pésimo.

Fiorella: Algunos son muy buenos en el trato, pero veo que son personas mayores que no saben cómo utilizar la aplicación. Hasta te piden ayuda de cómo usarlo.

Maribel: Algunos son muy buenos, te abren la puerta, son gentiles, hasta sientes que estás en una empresa muy distinguida, pero ha sido sólo una vez entre todas las ocasiones que he recibido el servicio.

Diana: Uno juzga a la empresa por los conductores.

7. ¿Qué opinan de la calidad del servicio de taxi? ¿es satisfactorio?

Fiorella: En algunos casos la calidad ha sido buena, en otros, el maltrato ha sido tan impactante que he tenido que bajarme.

Jefrey: A mí me han servido bien, pero es un riesgo cuando hay choque. Cuando viajo tengo la sensación que corro peligro porque Uber no tiene seguro. Sólo lo tomo cuando tengo prisa. Yo calificaría a Uber con 4 estrellas, considerando de 1 a 5.

(Varios): La misma calificación.

8. ¿Cómo mejorar? ¿Qué se puede cambiar?

Jefrey: Debe contar con seguro en caso de accidentes, ni SOAT tienen. Por ejemplo, yo soy empresario y compro equipos y maquinarias y yo necesitaba transportar algunas máquinas y llamo a Uber. Consulté sobre el transporte y el seguro en caso de choques y me dijeron que ellos no se responsabilizaban. Por ello, ya no les llamo para tales situaciones.

José Luis: Sí, más allá de la vestimenta del conductor, debe incidirse en la capacitación. La empresa debería difundir cómo los capacitan y distinguir a sus conductores por ello. Se maneja la idea que es tan fácil entrar a Uber que ya no te sientes seguro quiénes son esos conductores, si pasan por una evaluación psicológica. Lo mismo con el cliente, pues al menos yo tengo temor del conductor y de algún posible compañero de viaje por el servicio grupal.

9. ¿Qué sabemos de las empresas de servicio de taxi?

Jefrey: Bueno, yo sé que tienen problemas hasta con la Municipalidad.

José Luis: Yo tengo familiares que trabajan en Uber y en Easy. Cuando no hay mucha demanda en una se desconectan de ella y se van a la otra. No hay horarios fijos.

Diana: Yo tengo también la aplicación de Beat Taxi pero siempre prefiero Uber por los descuentos que me ofrece.

Jefrey: Yo prefiero Taxi... porque como tiene menos demanda en los horarios punta es mejor que Uber que tiene una alta demanda. Me explico, en una ocasión, me indicaron un costo, por error lo cancelé y al volver a solicitarlo me cobraban más, volví a cancelarlo y cuando lo solicité por tercera vez, me cobraban el doble. Cancelé todo, dejé de usar el servicio por un tiempo y luego volví a acceder y esta vez todo bien, ya no había penalidad alguna.

10. ¿Qué les hace sentir motivados a utilizar el servicio de taxi?

(Varias voces) La seguridad.

Carolina: Sí, es que atrás del asiento del conductor tienen sus datos y se señala la placa del auto. Con eso le avisas a tu familiar.

Fiorella: Sí, pero no todos llevan. Los que sí, claro, le tomas foto y lo envías a la persona que te está esperando.

11. ¿Qué variedad de servicios se espera en el servicio de taxi?

Maribel: Taxi para mascotas especializado. Mi perrito se enojó con el conductor y se orinó. Al final, el conductor me miró con mala cara al dejarme en el lugar de destino.

Fiorella: Sí, los conductores te hacen comentarios sobre el pelo y el cuidado que hay que tener con la mascota para que no ensucie.

12. ¿Cuáles son los atributos que se espera del conductor de taxi?

Buen trato.

Deben manejar un *speech*, un protocolo de cómo tratar al cliente.

Evitar el diálogo, el que debe darse sólo si el cliente quiere.

13. ¿Cuál es el precio del servicio de taxi?

José Luis: De San Juan de Lurigancho a Chorrillos me cobraron S/ 35.

Carolina: De Carabayllo a Lince me cobraron S/ 40.

Fiorella: Es variable, según horarios. En hora punta cuesta más.

Diana: Deberían tener un costo fijo por kilómetros y publicarlo, pero no lo hacen.

Rosmery: No son transparentes en las tarifas.

14. De qué modo se prefiere acceder al servicio de taxi? ¿On line? ¿Convenio empresarial?

(Varias voces) Online.

Carolina, Maribel, José Luis: Por Convenio es una mejor opción porque la empresa paga, pero el acceso online y mediante empresa es bueno.

José Luis y Jeffrey: Llamada también, para aquellos que no saben cómo acceder a la aplicación.

(Publicidad en el taxi)

15. ¿Cuáles son las características que esperaría ver si le ofrecieran publicidad en el taxi?

¿la investigación de mercados?

(Varios) No nos gusta conversar con el conductor, salvo que uno dé la iniciativa.

Diana: Una pantalla con opciones para elegir qué publicidad ver o qué encuesta responder.

Roger: Sí, como en los aeropuertos. Para elegir.

Jeffrey: Yo prefiero periódicos con toda la publicidad.

Carolina: Sí, yo prefiero el material, con una pantalla no me sentiría segura, pues los ladrones te ven desde fuera y correríamos un riesgo.

José Luis: Sí, uno estaría pendiente de que no te miraran.

Fiorella: Sí, yo quisiera todo el material en el asiento posterior para disponer de ellos durante el

viaje.

16. ¿Qué tipo de publicidad le gustaría recibir?

(Varios) Publicidad audiovisual.

(Otros) Publicidad impresa.

17. ¿De qué productos o servicios le gustaría recibir información?

(Varias voces) De servicios educativos.

Productos de consumo masivo

Tecnología

Viajes

Joyería

18. ¿Cuál sería una motivación para que se usara un taxi en vez de su vehículo propio?

(Varias voces) Estrés.

19. ¿Cuál sería una motivación para que se usaran un taxi en vez de transporte público?

(Varias voces) La rapidez y el servicio personalizado.

(De cierre)

20. ¿Qué oportunidades de mejora o propuestas tendrían para el servicio por Apps?

(Varios) Los descuentos son fundamentales para probar el servicio. El trato de los conductores.

Un servicio más personalizado.

21. Por último, ¿Alguien quiere agregar algo más referente al servicio de taxi?

La calificación del servicio es importante, pero ésta se realiza más al conductor y al cliente.

Gracias por haber asistido a esta reunión.

ANEXO III

ANÁLISIS DEL RESULTADO DEL FOCUS GROUP

1. Características de la muestra:

- La muestra estuvo conformada por usuarios finales del servicio de taxi mediante aplicación móvil, participaron 8 personas, 4 hombres y 4 mujeres.
- Este focus group permitió recolectar información de distintos factores que toman en cuenta los usuarios de taxi mediante App, sus preferencias, ventajas y desventajas del servicio, percepción, opinión, recomendaciones y su predisposición a la publicidad e investigación de mercados.

2. Criterios de selección:

- Como criterio de inclusión se seleccionaron personas que hayan utilizado taxi en los últimos 6 meses.
- Como criterio de exclusión, no se tomaron en cuenta a las personas que no usan taxi.
- Las edades promedio de los participantes oscilaron entre los 20 a 55 años.

3. Estudio de variables

A continuación, se muestra el análisis de los resultados obtenidos en el Focus Group.

Razones por las que solicita un servicio de taxi por App		
Variable	Participantes	%
Seguridad	4	50%
Comodidad	2	25%
Rapidez	2	25%
Total	8	100%

Como se muestra en la tabla anterior, un 50 % de los participantes toman un taxi por aplicación por seguridad, mientras que las variables de comodidad y rapidez sólo representan el 25%, respectivamente.

Atributos del servicio de taxi mediante App que más destacan		
Variable	Participantes	%
Autos modernos	1	13%
Atención del conductor	6	75%
Presencia del conductor	1	13%
Total	8	100%

- Como se muestra en la tabla anterior, un 75 % de los participantes destacan que la atención del conductor es el atributo más importante, sin dejar de considerar la presencia del conductor y la modernidad de los autos.

Características de la publicidad		
Variable	Participantes	%
Pantalla	2	25%
Material impreso	3	38%
Pantalla táctil	3	38%
Total	8	100%

- Como se muestra en la tabla anterior, un 37.5 % de los participantes prefieren material impreso y otro 37.5% pantalla táctil que le permita seleccionar la publicidad que desea ver, y sólo el 25% prefiere una pantalla que le muestre la publicidad de manera aleatoria.

Conclusiones:

- Los participantes del focus group prefieren el uso de taxi mediante aplicación en primer lugar por seguridad, comodidad y rapidez.
- Con respecto a los atributos que destacan del servicio de taxi por aplicación móvil la más valorada es la calidad de atención del conductor, seguida de autos modernos y presencia del conductor.
- Los participantes prefieren en la misma proporción la publicidad mediante material impreso o por pantallas táctiles a pantallas que pasen publicidad de manera aleatoria.

ANEXO IV

GUÍA DE ENTREVISTA A CONDUCTORES

(Dirigido a usuario intermedio o conductores de taxi)

Objetivo: Identificar los atributos de los conductores y del servicio de publicidad e investigación de mercados a prestar.

Perfil del participante: Conductores de taxi que vienen prestando servicios para una empresa de taxi mediante App o que hacen taxi de la calle, ya sea como fuente de ingresos principal o secundaria.

Características de los conductores

- ¿Cuáles son los atributos que destaca para prestar servicios a una empresa de taxi por App?
- ¿Cuál fue su motivación para inscribirse en este servicio?
- ¿Con qué empresas ha contratado este servicio?
- ¿Cuáles considera ventajas y/o desventajas para contratar con una empresa de taxi?

Características del servicio

- ¿Cuántas carreras hace por día? ¿De cuántas empresas diferentes? ¿De manera libre?
- ¿Cuántos pasajeros en promedio lleva por carrera?
- ¿Cuál es la tarifa promedio que le cobra a sus pasajeros?
- ¿Cuál es la comisión que paga por cada empresa de taxi?
- ¿En qué proporción realizan los pagos en efectivo o con tarjeta?
- ¿Qué tiempo promedio dura cada carrera?
- ¿Cuántas horas al día dedica a hacer taxi?
- ¿Cuál es el tiempo libre entre carreras?
- Durante la duración de la jornada, ¿toma pausas para descansar? ¿de cuánto tiempo?
- ¿En qué horario realiza el servicio? ¿turno diurno o nocturno?

Servicio de publicidad e investigación de mercados

- ¿Ha considerado participar de una campaña de publicidad y/o investigación de mercados como servicio adicional a la empresa de taxi?

Si le dijera que existe una empresa que cobra una menor comisión a cambio de la instalación de pantallas, y el ofrecer publicidad y servicios de investigación de mercado dentro y fuera del taxi:

- ¿Está dispuesto a ofrecer publicidad y/o investigación de mercados como conductor y como taxi?
- ¿Cuál es su opinión sobre la posibilidad de llevar pantallas de alta tecnología para mostrar videos publicitarios, en el interior del taxi?
- ¿Ofrecería folletos como parte del entretenimiento al usuario mientras viaja en el taxi?
- ¿Qué opina sobre la posibilidad de realizar encuestas durante el viaje?
- ¿Estaría dispuesto a poner publicidad externa en su vehículo?

Cierre

¿Qué necesitarías o valorarías en una nueva empresa de taxi mediante app para hacer el cambio?

ANEXO V

GUÍA DE ENTREVISTA A EMPRESAS ANUNCIANTES

Objetivo: Identificar los atributos del servicio corporativo de taxi y el servicio de publicidad e investigación de mercados a fin de conocer los requerimientos de las empresas anunciantes como clientes potenciales.

Perfil del participante: Gerente comercial, gerente general, gerente de marketing, gerente de comunicaciones (o, en su defecto, jefaturas) (2016).

Servicio de publicidad e investigación de mercados

- ¿Cuánto invierte la empresa en publicidad en medios y en investigación de mercado? ¿en qué medios? ¿en qué proporción?
- ¿Trabajan con agencias de medios (intermediarios) o directamente con las empresas publicitarias?
- ¿Qué criterio toman en cuenta para determinar el medio idóneo para realizar la inversión en publicidad?
- ¿Cuáles son los factores más importantes para evaluar potenciales proveedores en publicidad e investigación de mercados?
- ¿Estaría interesado en invertir en nuevos medios publicitarios de comunicación? ¿con qué características?

*Explicación de modelo de negocio.

- ¿Cuáles considera ventajas y/o desventajas para contratar servicio publicidad y/o investigación de mercados teniendo como medio de comunicación el servicio de taxi?
- ¿Cuál sería una audiencia o cantidad de consumidores mínimo interesante para invertir en este tipo de medio en cuanto a publicidad (interna y externa)?
- ¿Considera interesante realizar pruebas de producto, encuestas, o interactuar con los pasajeros

de los taxis en cuánto a sus marcas? ¿estaría más interesado en realizar publicidad o investigación de mercado?

- ¿Qué porcentaje de la partida asignada a publicidad e investigación de mercados estaría dispuesto a dar a este tipo de medio publicitario?
- ¿Cómo le gustaría que se mida el impacto de la publicidad (número de carreras, tiempo dentro del taxi, cantidad de pasajeros) con respecto a la tarifa a pagar?

ANEXO VI

GUIA PARA ENCUESTA SOBRE SERVICIO DE TAXI.

(Dirigido a usuario final o cliente del servicio de taxi)

Objetivo: Identificar los atributos del servicio de taxi para los usuarios de Lima Metropolitana y conocer sus requerimientos como clientes potenciales en el mercado de servicio taxi.

1. Sexo:

- a) Masculino
- b) Femenino

2. Edad:

- a) 15-24
- b) 25-34
- c) 35-49
- d) 50-65
- e) 66 a más

3. Distrito:

- a) Surco
- b) Miraflores
- c) La Molina
- d) San Isidro
- e) San Miguel
- f) Jesús María
- g) Otro:

4. ¿Utiliza o ha utilizado el servicio de taxi en los últimos 6 meses?

- a) Sí
- b) No

5. Si su respuesta fue afirmativa, ¿Qué tipo de taxi utiliza? (Multi respuesta)

- a) Taxista de confianza
- b) Taxi de la calle
- c) Taxi mediante App
- d) Taxi por teléfono

e) Otro:

6. ¿Qué empresas de taxi por App utiliza? (multi respuesta)

- a) Uber
- b) Cabify
- c) Easy Taxi
- d) Taxi Beat
- e) Otro:

7. En cuanto al servicio de taxi mediante App, ¿Cuáles son las razones por las que opta por este servicio? (multi respuesta)

- a) Seguridad
- b) Comodidad
- c) Puntualidad
- e) Otro:

8. ¿Cuáles son las características que más prefiere en el servicio de taxi por App? (multi respuesta)

- a) Autos modernos
- b) Limpieza del vehículo
- c) Calidad de atención del conductor
- d) Habilidad de manejo del conductor
- e) Otro:

9. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de taxi por App?

- a) Diaria
- b) Semanal
- c) Quincenal
- d) Mensual
- e) Menos de una vez por mes

10. ¿Qué medio de pago utiliza en el servicio de taxi por App? (multi respuesta)

- a) En efectivo
- b) Con tarjeta crédito/débito

11. ¿Qué opina de recibir publicidad en el interior del taxi mediante folletos y pantallas con pautas comerciales?

- a) Me interesaría
- b) Me da igual
- c) Preferiría no recibirla

12. ¿Qué opina de recibir de manera gratuita productos de consumo masivo durante el servicio de taxi?

- a) Me interesaría
- b) Me da igual
- c) Preferiría no recibirlos

13. ¿Estaría dispuesto a responder una pequeña encuesta del producto obsequiado en el mismo App del servicio de taxi?

- a) Sí
- b) No

ANEXO VII

APLICACIÓN DE ENTREVISTA A CONDUCTORES.

ENTREVISTA A CONDUCTOR DE EMPRESA DE ESAY TAXI

Nombre del entrevistado: Luis Aníbal Vasquez Boza

Marco Auto: Nissan

Modelo Auto: Sentra

Placa Auto: FOQ-483

Fecha entrevista: 20 de mayo de 2017

Características de los conductores

- **¿Cuáles son los atributos que destaca para prestar servicios a una empresa de taxi por App?**

Rápido, eficiente, más comunicación de la empresa con el conductor para que ésta sepa lo que opinamos, requerimos.

- **¿Cuál fue su motivación para inscribirse en este servicio?**

Vocación para realizar este trabajo.

- **¿Con qué empresas ha contratado este servicio?**

Sólo con easy taxi.

- **¿Cuáles considera ventajas y/o desventajas para contratar con una empresa de taxi?**

Cobertura

Características del servicio

- **¿Cuántas carreras hace por día? ¿De cuántas empresas diferentes? ¿De manera**

libre?

10 a 8 carreras por día con la aplicación, solo por easy taxi, de manera libre cuando no hay servicio por aplicación lo que salga.

- **¿Cuántos pasajeros en promedio lleva por carrera?**

1 persona por carrera

- **¿Cuál es la tarifa promedio que le cobra a sus pasajeros?**

Mínima 8 soles y la máxima dependen del destino que puede llegar a 40 o 50 soles

- **¿Cuál es la comisión que paga por cada empresa de taxi?**

18%

- **¿En qué proporción realizan los pagos en efectivo o con tarjeta?**

Son en efectivo y con tarjeta, 50-50

- **¿Qué tiempo promedio dura cada carrera?**

1 hora, 1 hora 20 minutos, dependiendo de la hora que tomen la carrera

- **¿Cuántas horas al día dedica a hacer taxi?**

Hago taxi todo el día y a la aplicación le dedico 8 horas y 2 a 3 horas “haciendo calle”.

- **¿Cuál es el tiempo libre entre carreras?**

Depende, no todos los días son iguales, será unos 10 a 20 minutos

- **Durante la duración de la jornada, ¿toma pausas para descansar? ¿de cuánto tiempo?**

En total descanso al día 1 a 2 horas.

- **¿En qué horario realiza el servicio? ¿turno diurno o nocturno?**

De 3 a 4 horas en las mañanas y por la tarde de 5 horas de 5 p.m. a 10 p.m.

Servicio de publicidad e investigación de mercados

- **¿Ha considerado participar de una campaña de publicidad y/o investigación de mercados como servicio adicional a la empresa de taxi?**

No lo había pensado.

Si le dijera que existe una empresa que cobra una menor comisión a cambio de la instalación de pantallas, y el ofrecer publicidad y servicios de investigación de mercado dentro y fuera del taxi...

- **¿Está dispuesto a ofrecer publicidad y/o investigación de mercados como conductor y como taxi?**

Sí, si estuviera remunerado.

- **¿Pero si la empresa le cobra menos comisión?**

Si es menor comisión también.

- **¿Cuál es su opinión sobre la posibilidad de llevar pantallas de alta tecnología para mostrar videos publicitarios, en el interior del taxi?**

Es probable que si les cobre por colocar las pantallas permitiría que peguen en la luna trasera del auto publicidad sin ningún problema.

- **¿Ofrecería folletos como parte del entretenimiento al usuario mientras viaja en el taxi?**

Sí, de manera gratuita lo podría dar, no me cuesta trabajo hacerlo.

- **¿Estaría dispuesto a poner publicidad externa en su vehículo?**

Cobraría una cierta cantidad si colocaran un panel fuera del carro.

- **¿Qué opina sobre la posibilidad de realizar encuestas durante el viaje?**

Iría de la mano con la publicidad externa.

Cierre

- **¿Qué necesitarías o valorarías en una nueva empresa de taxi mediante app para hacer el cambio?**

Tal vez capacitación en lo que es transporte, reglamentos, que debemos saber o tener en cuenta cuando nos intervienen, tener conocimiento.

ENTREVISTA A CONDUCTOR DE EMPRESA DE TAXI BEAT

Nombre del entrevistado: Jaime Salazar

Fecha entrevista: 22 de mayo de 2017

E: Encuestado

ER: Encuestador

Fase de Presentación

Estamos con Jaime Salazar, es lunes 22 de mayo, siendo las 9.40 de la noche vamos a empezar con la entrevista.

Fase de preguntas

ER: ¿Cuáles son los atributos que destaca para prestar servicio a una empresa de taxi por app?

E: Bueno, los atributos en el servicio por aplicación son por motivos de seguridad, aparte nosotros damos confianza y el pasajero nos da confianza, seguridad. Ahora ya no podemos trabajar en calle porque no sabemos qué clase de pasajero, que persona recogemos, por miedo a tantos robos que hay y muchas cosas que pasan. Por eso la opción con aplicativo, porque ya sabemos a la persona de donde se recoge, más seguridad sobre todo.

ER: ¿Cuál fue su motivación para inscribirse en este servicio?

E: ¿motivación? Bueno, fue por intermedio de un familiar que me recomendó inscribirme con ese aplicativo y que también tiene muchos clientes, ya tengo bastante tiempo con el aplicativo y estoy tranquilo y también contento.

ER: ¿con que empresas has contratado este servicio?

E: solamente Taxibeat

ER: Cuales considera que son las ventajas y/o desventajas para contratar con una empresa de taxi?

E: Bueno las ventajas, como comenté hace ratito, por seguridad.

ER: ¿Cuántas carreras haces por día?

E: Bueno, como yo me activo a partir de las 5 hasta las 10 (de la tarde-noche), por lo menos unas 7 u 8, depende también de la distancia que ser recorra, porque a veces hay carreras que puedes ir desde acá (Casuarinas Sur, Surco) hasta San Miguel y esa te va a tomar en hora punta más de una hora, y si haces pequeñas, bueno es variado.

ER: Entonces, en promedio ¿Cuántas carreras dirías que haces?

E: Unas 8 carreras diría.

ER: ¿En qué horario?

E: de 5 a 10

ER: ¿Durante el día tienes otro trabajo?

E: Así es, trabajo para una familia en la Molina, bueno de 8 a 5 (de la mañana hasta la tarde), si ya no me necesitan, salgo, pero si me necesitan todavía me quedo. Como chofer trabajo también. De lunes a viernes trabajo en esos horarios, pero el viernes hasta la media noche, y el sábado que no tengo nada en la mañana, trabajo hasta amanecida, 3 de la mañana, 3 o 4, y el domingo ya trabajo tranquilo en mi casa.

ER: ¿Cuál es la tarifa promedio que cobras a tus pasajeros?

E: Bueno la carrera más corta es 7 soles, el resto depende de la distancia, lo más largo que es el aeropuerto es 60 o 70 más o menos.

ER: y si tuvieras que sacar un promedio de las tarifas que cobras por tus carreras durante el día, ¿cuál sería?

E: un promedio seria 15 soles.

ER: ¿Cuál es la comisión que pagas por el servicio de taxi a la empresa?

E: Es el 16%

ER: ¿En qué proporción realizan los pagos con efectivo o con tarjeta los pasajeros?

E: Digamos un 50% a 50%.

ER: ¿Qué tiempo en promedio dura cada carrera?

E: En hora punta diría que una hora.

ER: Y ¿cuál sería el tiempo de la carrera más corta?

E: 5 minutos o 10.

ER: ¿Cuál es el tiempo libre promedio entre carreras?

E: Puede que los servicios salgan rapidísimo o en otros casos te demoras 5 o 10 minutos, en algunos casos hasta mas, 15 minutos.

ER: ¿El tiempo más largo que has estado libre o detenido entre carreras cual ha sido?

E: 20 minutos

ER: ¿De tu jornada de trabajo para taxi por app tomas pausas para descansar?

E: Normalmente fin de semana cuando es muy largo, paro en algún punto o para tomar algo o comer algo por lo que es de amanecida, puede ser de media hora mínimo.

ER: ¿Y cuantas pausas haces?

E: Digamos que 3

ER: ¿En qué horario realizas el servicio?

E: De 5 a 10 u 11 de la noche de lunes a viernes y fin de semana corrido casi hasta amanecida

ER: ¿Has considerado participar de alguna campaña de publicidad o investigación de mercado como servicio adicional a la empresa de taxis? Por ejemplo, hay empresas que ponen publicidad en los taxis ¿has considerado participar en algún tipo de publicidad?

E: No

ER: Si te dijera que existe una empresa que cobra una menor comisión a cambio de la instalación de pantallas y el ofrecer publicidad y servicio de investigación de mercado dentro y fuera del taxi, ¿te parecería interesante?

E: Claro, si es por una mejoría, podría ser.

ER: Te comento, nosotros estamos haciendo un plan de negocio para implementar una empresa

de servicio de taxi por aplicación, pero con la finalidad de brindar un servicio de publicidad a empresas anunciantes a través de la flota de taxis, que básicamente consiste en la instalación de pantallas internas para pasar pautas comerciales, colocar folletos publicitarios en la parte trasera de los asientos delanteros y también consideramos colocar publicidad externa, como vinilos en la parte de fuera del taxi con publicidad de empresas. Las preguntas que te voy a hacer ahora tienen que ver con este negocio. Entonces, ¿estarías tu dispuesto a ofrecer publicidad o investigación de mercado como conductor y como taxi?

E: Claro que si, ¿Por qué no?

ER: ¿Cuál es tu opinión sobre la posibilidad de llevar pantallas de alta tecnología para mostrar videos publicitarios en el interior del taxi?

E: No habría ningún problema con eso.

ER: ¿Ofrecerías folletos como parte del entrenamiento al usuario mientras viaja en el taxi?

E: Claro, si es que los tuviera normal los puedo mostrar.

ER: ¿Qué opinas sobre la posibilidad de realizar encuestas durante el viaje? Te explico, la idea es realizar también en el taxi lo que se llama “prueba de producto”, que consiste en que una empresa que quiere promocionar un producto, por ejemplo, una galleta, nos da un numero de galletas y nosotros se los damos a los conductores para que ofrezcan a los pasajeros para que los prueben y luego realizar una encuesta sobre qué les pareció el producto, ¿tendrías algún problema en realizar tu esa encuesta?

E: No, normal podría hacerlo.

ER: ¿Estarías dispuesto a poner publicidad externa en tu vehículo?

E: Creo que en el caso de publicidad externa no lo haría, es muy llamativo.

ER: ¿Y si la empresa te ofreciera una comisión adicional, lo considerarías?

E: En ese caso si lo consideraría.

ER: ¿Qué necesitarías o valorarías en una nueva empresa de taxi por app para hacer el cambio?

E: Bueno lo principal seria, comisiones menores y que tenga más que todo clientes.

ER: Bueno damos por terminada la entrevista, muchas gracias Jaime.

ENTREVISTA A CONDUCTOR DE EMPRESA DE TAXI CABIFY

Nombre del entrevistado: German

Marca Auto: Toyota Yaris

Placa Auto: F0K-308

Fecha de entrevista: 20 de Mayo del 2017

Objetivo: Identificar los atributos de los conductores y del servicio de publicidad e investigación de mercados a prestar.

Perfil del participante: Conductores de taxi que vienen prestando servicios para una empresa de taxi mediante App.

Características de los conductores

Entrevistador: ¿Cuál fue su motivación para inscribirse en servicio de taxi por aplicación móvil?

Conductor: La falta de trabajo me obligo a taxear

Entrevistador:¿Con qué empresas ha contratado este servicio a parte de Cabify?

Conductor: Empecé con UBER y TAXIBEAT

Entrevistador: ¿Las usa en simultáneo con Cabify?

Conductor: No, ya no las uso

Entrevistador:¿Cuál es la tarifa promedio que les cobra a sus pasajeros?

Conductor: En el aplicativo sale el precio, pero la tarifa mínima es 8 soles a diferencia de las otras que es 7 soles, eso también me motivo a salir de UBER y Taxibeat y la seguridad, Cabify es más seguro que las otras aplicaciones y que trabajar sin aplicación.

Entrevistador: ¿Cuáles considera ventajas y/o desventajas para contratar con una empresa de

taxi?

Conductor: Ventajas, me aseguran que voy a tener carreras durante el día y que voy a ganar dinero.

Entrevistador: ¿Cuántas carreras hace por día?

Conductor: Dependiendo, 10 a 15

Entrevistador: ¿Y a veces apaga la aplicación para hacer carreras libres?

Conductor: Dependiendo, a veces cuando son clientes particulares

Entrevistador: En promedio ¿Cuántos pasajeros llevan por carrera?

Conductor: Normalmente sube 1 o 2 personas, muy difícil que suban 4.

Entrevistador: ¿Cuál es la comisión que paga por cada empresa de taxis?

Conductor: En Cabify es el 20%, Taxibeat es 12% y Uber es 25%.

Entrevistador: ¿En qué proporción realizan los pagos, en efectivo o con tarjeta?

Conductor: En Cabify todo es con tarjeta.

Entrevistador: ¿Usted cree que sea mejor el pago con tarjeta de crédito que efectivo?

Conductor: Si, porque a veces no tienen sencillo o nosotros para dar vuelto, es más rápido.

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo promedio dura cada carrera?

Conductor: Dependiendo, 5, 10, 15 minutos

Entrevistador: ¿Cuántas horas al día se dedica a hacer taxi?

Conductor: Aproximadamente 8 a 10 horas.

Entrevistador: ¿Tiene tiempos libres entre carreras?

Conductor: Si, a veces, como ahora estoy trabajando por las tardes, empiezo a las 2:00pm y no término hasta las 12:00pm.

Entrevistador: Me imagino que en las noches las tarifas suben..

Conductor: No suben, es la misma tarifa pero es más rentable porque es libre, ósea no hay tráfico.

Entrevistador: ¿Y toma pausas para descansar? ¿De cuánto tiempo más o menos?

Conductor: Si, claro que si,, 10, 15 minutos y si estoy muy cansado apago la aplicación y me pongo una alarma y descanso, trato de dormir 1 hora o media hora.

Entrevistador: Le explique sobre nuestro proyecto de publicidad e investigación de mercado dentro de los taxis. ¿Ha considerado participar de una campaña de publicidad y/o investigación de mercados como servicio adicional a la empresa de taxi?, por ejemplo que ponga publicidad en sus puertas, o entregue folletos a las personas

Conductor: Antes, cuando estuve trabajando con Taxibeat y Uber sí, pero ahora que trabajo en Cabify y los vehículos son limpios, exclusivos no habría la posibilidad. Nos piden exclusividad.

Entrevistador: ¿Taxibeat y Uber le ofrecieron brindar ese servicio?

Conductor: No, pero si me ofrecían si lo hacía.

Entrevistador: Si le dijera que existe una empresa que cobra una menor comisión a cambio de la instalación de pantallas y ofrecer publicidad y servicios de investigación de mercados dentro y fuera del taxi. ¿Estaría dispuesto a ofrecer publicidad como conductor y como taxi?

Conductor: Si me colocan esas pantallas que van en el techo?

Entrevistador: No, pantallas dentro del taxi, detrás del asiento, pantallas que pasen publicidad

Conductor: Sí, yo creo que sí, si no se ve desde afuera.

Entrevistador: ¿Cuál es su opinión sobre llevar pantallas de alta tecnología para mostrar videos publicitarios en el interior de su taxi?

Conductor: Yo creo que sería un plus para cada conductor, por lo que el cliente iría entretenido en algo, se va a distraer, pero muchos clientes usan su celular, pero para que se entretengan está bien.

Entrevistador: ¿Podría entregarles folletos, realizarles encuestas?

Conductor: Folletos si normal, pero encuestas un poco difícil porque hay clientes que no les gusta que les hable, a las justas se saluda y listo.

Entrevistador: ¿Estaría dispuesto a poner publicidad externa en su vehículo?

Conductor: Externa no.

Entrevistador: ¿Qué necesitaría o valoraría en una nueva empresa de taxi mediante app para cambiar?

Conductor: Que me sea más rentable y seguridad.

Entrevistador: ¿Cómo le parece el tema de la seguridad de las pantallas, se las podrían robar?

Conductor: Difícil, el servicio de Cabify es más seguro, como es con tarjeta de crédito

Entrevistador: ¿Les dan algún tipo de capacitación?

Conductor: Cuando nos inscriben

Entrevistador: Facturan una vez al mes?

Conductor: Facturan semanal, todos los miércoles

ANEXO VIII

ENTREVISTA A EXPERTO

Nombre del entrevistado: Johana Garcia

Empresa: Cemex del Perú

ER: Entrevistador

E: Entrevistado

Fase de presentación

ER: Estamos martes 20 de junio a horas 6.45 de la tarde estoy con Johana Garcia, ella es jefe de planeación comercial y marketing de la empresa Cemex del Peru y vamos a empezar con la entrevista.

Fase de preguntas

ER: la primera pregunta Johana es ¿Cuánto invierte aproximadamente la empresa en publicidad en medios y en investigación de mercado?

E: anualmente en publicidad en medios más o menos unos 150,000 soles al año y en investigación de mercado, la verdad que no lo hacemos todos los años, pero msi tuviera que darte un promedio estamos en unos 30,000 soles al año más o menos, un año más cuando hago investigaciones más grandes y un año menos cuando hago solamente sondeos.

ER: perfecto, y ¿en qué medios?

E: por ejemplo, hemos utilizado radio, prensa, en el Bocon normalmente pautamos, ahora mismo también estamos trabajando con estadios de futbol (paneles en los estadios), buses (publicidad externa en buses), en alguna ocasión hemos trabajado con paneles, hace un par de años que no trabajamos con paneles (en avenidas y calles).

ER: una pregunta acerca de la publicidad en buses, como funciona la publicidad en buses, osea ¿tú pagas por un tiempo?

E: por 3 meses, es relativamente económico, la empresa a la que le contratas la publicidad se

encarga del ploteo y del branding de los buses, ellos e encargan de documentarte el estado de los buses y de darle mantenimiento.

ER: ¿si tuvieras que dar una proporción entre los medios que utilizan, en prensa, en estadio, en buses ¿Cuál es la que tiene mayor proporción? ¿Cuál tiene menor proporción?

E: en la última campaña de comunicación que hicimos, la mayor proporción fue en radio porque es lo mas caro, porque los buses no son tan caros, los buses en 3 meses son como 25,000 soles. Por 10 buses que andan desde el callao hasta el norte, es decir, de norte a sur, Lima entero.

ER: ¿Trabajan con agencia de medios, es decir, con intermediarios o directamente con empresas publicitarias?

E: con agencia de medios.

ER: ¿tienes el nombre de la agencia de medios?

E:si, Vistacom

ER: ¿Qué criterio toman en cuenta para determinar el medio idóneo para realizar la inversión en publicidad?

E: normalmente el público objetivo al que llega y el costo de la inversión

ER: ¿Cuáles son los factores más importantes para evaluar potenciales proveedores en publicidad e investigación de mercado?

E: el público objetivo al que va a llegar y básicamente el costo del servicio, osea si cubre mi público objetivo y tiene un costo efectivo sería una posibilidad

ER: Imagino que también analizan el background, que experiencia tiene, cuanto tiempo tiene en el mercado

E: no me ha tocado la coyuntura de tener que evaluar una empresa nueva, lo que pasa es que la mayoría de los medios no son medios nuevos, son empresas que funcionan hace tiempo y son empresas que están probadas, pero si hubiera una propuesta nueva que me pareciera lógica, atractiva, que me asegurara que llegara a mi público objetivo que yo ando buscando y que tenga

un costo beneficio importante, la tomare en cuenta a pesar que se trate de una propuesta nueva.

ER: ¿estarían interesados en invertir en nuevos medios publicitarios de comunicación? ¿Qué características tendría? Esa pregunta la acabas de responder con tu respuesta anterior.

Ya te he explicado en resumen el modelo de negocio que pensamos proponer, por lo que, ahora vienen unas preguntas relacionadas a ese tema

¿Cuáles consideras ventajas o desventajas para contratar servicio de publicidad y/o investigación de mercado teniendo como medio de comunicación el servicio de taxi?

E: me parece que el alcance es muy limitado, osea es uno a uno, si quisieras algo masivo o más rápido, no lo vas a lograr con este servicio, si te propones una campaña más a largo plazo y que sea trabajo de hormiguita, osea que sea constante, puede que en un año el alcance sea importante, pero en corto tiempo no lo vas a lograr

ER: dentro del plan que estamos armando el primer año no se piensa ofrecer el servicio de publicidad no se piensa ofrecer, sino que será una etapa de reclutamiento de flota, es decir, en el momento cero empezaremos con cero unidades, el primer mes de repente llegaremos a 500 que es nuestro proyectado, pero el primer año pensamos llegar a 20,000 unidades, de acuerdo a entrevistas que hemos hecho a expertos. A partir del segundo año, la idea es empezar con la flota de 20,000 a ofrecer el servicio de publicidad.

E: imaginemos que empiezas con 20,000 y que cada taxi te mueve 10 carreras diarias.

ER: de las cuales nos corresponden 7 carreras, ya que, los taxistas trabajan con mas de una aplicación, por ejemplo, Easytaxi, Uber o Taxibeat

E: entonces son 7 personas diarias por 30 días, son 210 por 20,000, son 400,000 y pico de vistas en un mes, osea tampoco esta tan mal.

ER: y estamos hablando de publicidad interna, sin embargo, en el caso de la publicidad externa, es como el bus.

E: no tiene tanta potencia como el bus porque el carro es más pequeño y no llama tanto la

atención, pero igual tiene mejor alcance.

ER: ahora viene la segunda pregunta que está relacionada ¿Cuál crees tú que sería una audiencia o cantidad de usuarios mínima interesante para invertir en este tipo de medios en cuanto a publicidad?

E: a mi las 20,000 unidades no me parecen despreciables, sin embargo me preocupa un poco la segmentación, porque tú no puedes segmentar público objetivo. La segmentación es complicada. Entonces de esos 400,000 no sé qué porcentaje será mi público objetivo y eso me hace dudar un poco, porque no estaría segura de si estoy poniendo mis balas donde debería ponerlas. A diferencia por ejemplo del tema de los buses, los buses abarcan Lima entero, de punta a punta y te hacen el recorrido más de una vez al día y, normalmente, la gente que esta, [te estoy hablando desde mi punto de vista como cementera] en la parada de buses son del NSE C, D y E, que normalmente es donde están la mayor cantidad de maestros de obra o de auto constructores. Entonces, para mi es mucho más efectivo trabajar con el bus, porque yo sé que va a pasar por los ojos de mi NSE casi en su totalidad, osea gente como tú y como yo lo va a ver, pero no es la gran masa que está en las paradas esperando sus buses.

ER: entonces un punto muy importante para ti es la segmentación del público objetivo al que va la publicidad.

E: pero eso porque yo te lo digo desde el punto de vista de una cementera, pero si lo vemos desde el punto de vista de Alicorp que es consumo masivo y quiere que todo el mundo se coma una galleta, ahí no importa la segmentación. Con una empresa así no creo que tengas problema.

ER: Esta próxima pregunta no es tanto para el sector donde estas, pero por tu experiencia, tu opinión es importante ¿consideras interesante realizar pruebas de producto, encuestas o interactuar con los pasajeros de los taxis en cuanto a sus marcas? ¿estarían interesados en realizar publicidad o investigación de mercado?

E: dependiendo que tipo de investigación de mercado sea, porque lo que bajo ningún criterio

confiaría es en el criterio del transportista, del chofer. Osea si la investigación de mercado necesita que el chofer haga algo, yo no confiaría en ella, si encontramos otro medio como que quede grabada

ER: o encuestas en la aplicación

E: pero si es en la aplicación ya no necesitas el taxi

ER: lo que pasa es que, la idea es que se trata de un complemento entre la prueba de producto y la encuesta. Tú entregas el producto, el usuario lo pruebe y responda, porque la idea es que la encuesta la haga durante su viaje en el taxi

E: a mí no me disgusta, siempre y cuando sean productos empacados, si son para comer, por un tema higiénico, sino la gente no los va a querer probar y yo si la grabaría, aunque sea voz, porque los clientes no necesariamente te van a permitir que les grabes la cara, pero por lo menos las conversaciones queden grabadas

ER: la siguiente pregunta dice ¿Qué porcentaje de la partida asignada a publicidad estarías dispuesto a dar a este medio publicitario?

E: muy parecido a lo que daría en buses, por ejemplo, como 30,000 soles, perdón, 25,000 soles por tres meses y normalmente es una vez al año.

ER: ¿Cómo le gustaría que se mida el impacto de la publicidad? Por ejemplo, puede ser con numero de carreras, tiempo dentro del taxi, número de pasajeros, ¿Cuál de estas en cuanto a la tarifa a pagar?

E: cantidad de pasajeros y vuelvo, yo te lo pagaría siempre y cuando pudiera segmentar, pero eso es desde mi negocio, desde otro negocio yo creo que con cantidad de pasajeros que se han impactado con lo publicas ahí, es suficiente. También habría que ver cuantas veces se sube la misma persona, pero bueno ya eso es pedir mucho.

ER: perfecto Johana. Con esto damos por concluida la entrevista, muchas gracias.

ANEXO IX

DETALLE DE GASTOS DE MARKETING

Año	1	2	3	4	5
Plan de promocion conductores	S/. 441,600	S/. 212,400	S/. 153,600	S/. 153,600	S/. 153,600
Campaña promocional	S/. 50,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Programa de reclutadores	S/. 25,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Digital					
Redes sociales (Facebook)	S/. 6,000	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400
Google Ads	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400
Publicidad con volantes (impresiones)	S/. 105,000	S/. 42,000	S/ -	S/ -	S/ -
Publicidad con volantes (volanteadores)	S/. 42,000	S/. 16,800	S/ -	S/ -	S/ -
Diarios	S/. 60,000	S/. 48,000	S/. 48,000	S/. 48,000	S/. 48,000
Pautas radiales	S/. 151,200	S/. 100,800	S/. 100,800	S/. 100,800	S/. 100,800
Plan de promocion usuarios	S/. 461,662	S/. 253,378	S/. 280,569	S/. 329,520	S/. 340,778
Campaña promocional	S/. 108,366	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Digital					
Publicidad en redes sociales (Facebook)	S/. 6,000	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400
Elaboracion de spot	S/. 10,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Publicidad en redes sociales (Youtube)	S/. 22,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Diarios	S/. 60,000	S/. 48,000	S/. 48,000	S/. 48,000	S/. 48,000
Revistas	S/. 28,800	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Pautas radiales	S/. 201,600	S/. 100,800	S/. 100,800	S/. 100,800	S/. 50,400
Programa - Reconocimiento por cancelacion de taxis	S/. 24,895	S/. 102,178	S/. 129,369	S/. 178,320	S/. 239,978
Plan de promocion empresas anunciantes	S/ -	S/. 82,900	S/. 92,700	S/. 72,000	S/. 72,000
Digital					
Redes sociales (Facebook)	S/ -	S/. 1,500	S/. 5,100	S/. 2,400	S/. 2,400
Elaboracion de spot	S/ -	S/. 10,000	S/ -	S/ -	S/ -
Publicidad en redes sociales (Youtube)	S/ -	S/. 6,000	S/. 18,000	S/ -	S/ -
Google Ads	S/ -	S/. 600	S/. 2,400	S/. 2,400	S/. 2,400
Diarios	S/ -	S/. 36,000	S/. 48,000	S/. 48,000	S/. 48,000
Revistas	S/ -	S/. 28,800	S/. 19,200	S/. 19,200	S/. 19,200
Gastos Publicidad e Inv. Mercado	S/ -	S/. 1,528,219	S/. 612,360	S/. 774,157	S/. 972,759
Adaptacion interior de vehiculos	S/ -	S/. 1,528,219	S/. 612,360	S/. 774,157	S/. 972,759
TOTAL	S/. 903,262	S/. 2,076,897	S/. 1,139,229	S/. 1,329,277	S/. 1,539,137

ANEXO X

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES, MANUAL DE PUESTO.

Manual de Organización y Funciones

1.- Unidad Orgánica

Jefatura de Marketing

2.- Finalidad

Es la unidad de apoyo encargada de mantener a la empresa presente en el mercado mediante una efectiva actividad de mercadotecnia.

3.- Funciones

- a) Elaborar campañas publicitarias.
-----35%
- b) Establecer modelo de evaluación para conocer el avance y resultado de las ventas.
-----15%
- c) Analizar el comportamiento de la demanda.
-----15%
- d) Mantener nivel de precios competitivos.
-----35%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

4.- Personal Asignado

- Jefe de Marketing1
- Analista de Marketing1
- Analista de Pricing1
- Total3

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Jefatura de Marketing

2.- Puesto

Jefe de Marketing

3.- Finalidad

Coordinar las actividades de marketing planificadas para el desarrollo de la Empresa.

4.- Funciones

- a) Desarrollar, implementar y analizar las actividades de marketing según plan establecido.
-----30%
- b) Monitorear los gastos de publicidad y promociones.
-----20%
- c) Implementar y dar seguimiento a las campañas publicitarias.
-----20%
- d) Analizar la rentabilidad de los servicios prestados.
-----10%
- e) Elaborar y aplicar planes de descuentos competitivos.
-----20%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente del Gerente General.

6.- Mando

Ejerce mando sobre asistente de marketing y analista de pricing.

7.- Coordinación

- Al interior de la Jefatura de marketing, coordina el correcto desarrollo de las actividades plasmadas en el plan de marketing.
- Al interior de la empresa coordina con todas las áreas; y tiene que dar a conocer las actividades y campañas por realizar.

- Externamente, más allá de los límites institucionales, coordina con los diversos proveedores que permitan el adecuado desarrollo del plan de marketing.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios en Administración, Ingeniería Industrial o Marketing
- Estudios en herramientas de mercadotecnia
- Estudios en Fijación de precios

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Sociabilidad y trabajo en equipo
- Atención al cliente interno y externo

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Toma de decisiones
- Responsabilidad
- Resolución de Conflictos

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Jefatura de Marketing

2.- Puesto

Asistente de Marketing

3.- Finalidad

Colaborar en todas las actividades de mercadotecnia del área.

4.- Funciones

- a) Ejecutar las actividades de publicidad y promoción asignadas.
-----30%
- b) Colaborar en las actividades de planeación del área.
-----20%
- c) Brindar apoyo logístico con los folletos publicitarios de clientes.
-----20%
- d) Coordinar con el área de operaciones en la ejecución de programas de capacitación a los conductores.
-----20%
- e) Organizar eventos que promuevan la marca.
-----10%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente del Jefe de Marketing.

6.- Mando

No ejerce mando.

7.- Coordinación

- Al interior de la Jefatura de marketing, apoya en el correcto desarrollo de las actividades plasmadas en el plan de marketing.

- Al interior de la empresa coordina con operaciones la correcta capacitación de los conductores en el servicio de estudio de mercado.
- Externamente, más allá de los límites institucionales, coordina con los diversos proveedores para recibir un oportuno servicio.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios Técnicos en Marketing o bachiller de carrera a fin
- Estudios en herramientas de mercadotecnia
- Un año de experiencia en labores relacionadas con el área

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Sociabilidad y trabajo en equipo
- Atención al cliente interno y externo

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Control Emocional
- Puntualidad

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Jefatura de Marketing

2.- Puesto

Analista de Pricing

3.- Finalidad

Analizar los precios del mercado para obtener oportunidad de mejora en los precios de la empresa.

4.- Funciones

- a) Actualizar costos y tarifas.

-----30%

- b) Elaborar formularios de análisis de precios.

-----20%

- c) Realizar monitoreo constante de la oferta existente para poder tomar decisiones comerciales.

-----30%

- d) Revisar los procesos y estrategias para realizar una correcta aplicación de precios.

-----20%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente del Jefe de Marketing.

6.- Mando

No ejerce mando.

7.- Coordinación

- Al interior de la Jefatura de marketing, apoya en el correcto establecimiento de los precios.
- Al interior de la empresa, resolver consultas y dar información sobre la base de determinación de precios.
- Externamente, más allá de los límites institucionales, coordina con los socios estratégicos la correcta actualización del tarifario.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios en Administración de Empresas o especialización en marketing
- Manejo avanzado de excel
- Un año de experiencia en labores relacionadas con el puesto.

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Sociabilidad y trabajo en equipo
- Analítico

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Control Emocional
- Trabajo bajo presión

Manual de Organización y Funciones

1.- Unidad Orgánica

Jefatura de Operaciones

2.- Finalidad

Garantizar el funcionamiento de la operación logística implementando formas de hacer a la empresa más productiva.

3.- Funciones

- a) Elaborar plan de captación de socios estratégicos.
-----25%
- b) Controlar el proceso operativo de los socios estratégicos.
-----20%
- c) Mantener el funcionamiento adecuado de los sistemas de la empresa.
-----20%
- d) Negociar con proveedores estratégicos.
-----25%
- e) Coordinar reconocimientos a los mejores conductores.
-----10%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

4.- Personal Asignado

- Jefe de Operaciones1
- Supervisor de Operaciones5
- Representante de Servicio al Cliente1
- Analista de Sistemas1
- Total8

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Jefatura de Operaciones

2.- Puesto

Jefe de Operaciones

3.- Finalidad

Garantizar la eficiencia de los servicios para la continuidad del funcionamiento de la empresa.

4.- Funciones

- a) Identificar mejoras mediante el análisis de las operaciones.
-----30%
- b) Supervisar el funcionamiento de las operaciones del negocio.
-----30%
- c) Diseñar indicadores y procedimientos de mejora continua.
-----20%
- d) Garantizar que los supervisores cumplan con las tareas asignadas y cuenten con las herramientas necesarias para la ejecución de los servicios.
-----20%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente del Gerente General.

6.- Mando

Ejerce mando sobre Supervisores de operaciones, representante de servicio al cliente y Analista de sistemas.

7.- Coordinación

- Al interior de la Jefatura de operaciones, asigna de manera eficiente las funciones del personal a su cargo.
- Al interior de la empresa, mantener el funcionamiento óptimo de las herramientas que generan ingreso a la empresa.

- Externamente, más allá de los límites institucionales, coordina con los socios estratégicos la correcta actualización del tarifario.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial
- Manejo de Windows y Office
- Manejo de KPI en Gestión de Operaciones
- Dos años de experiencia en labores relacionadas con el puesto.

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Sociabilidad y trabajo en equipo
- Atención al cliente interno y externo

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Resolución de conflictos
- Toma de Decisiones

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Jefatura de Operaciones

2.- Puesto

Supervisor de Operaciones

3.- Finalidad

Garantizar que las operaciones del negocio mantengan el orden establecido por la Gerencia.

4.- Funciones

- a) Responsable de implementar las mejoras definidas por el Jefe de Operaciones.
-----30%
- b) Responsable de la información que deben manejar los conductores.
-----30%
- c) Optimizar los costos de la operación.
-----20%
- d) Supervisar el desempeño de los socios estratégicos (conductores) y comunicar oportunamente las campañas.
-----20%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente del Jefe de Operaciones.

6.- Mando

No ejerce mando.

7.- Coordinación

- Al interior de la Jefatura de operaciones, comunicar el status de la implementación de las mejoras.
- Al interior de la empresa, comunicar el desempeño de los conductores y logros obtenidos (buenas calificaciones).

- Externamente, más allá de los límites institucionales, coordinar con los socios estratégicos la correcta utilización de la información entregada.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios en Administración de Empresas
- Manejo de Windows y Office
- Un año de experiencia en labores relacionadas con el puesto.

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Sociabilidad y trabajo en equipo
- Atención al cliente interno y externo

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Trabajo bajo presión
- Analítico

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Jefatura de Operaciones

2.- Puesto

Representante de Servicio al Cliente

3.- Finalidad

Garantizar que los reclamos de clientes sean atendidos oportunamente.

4.- Funciones

- a) Proponer alternativas de solución ante reclamos de clientes.
-----40%
- b) Medir y analizar el rendimiento de los socios estratégicos (conductores) según los estándares de calidad establecidos (Plan de marketing).
-----40%
- c) Establecer programas de capacitación para los socios estratégicos que no alcancen los estándares de calidad establecidos.
-----20%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente del Jefe de Operaciones.

6.- Mando

No ejerce mando.

7.- Coordinación

- Al interior de la Jefatura de operaciones, establecer alternativas de solución viables ante reclamos de clientes y conductores.
- Al interior de la empresa, velar por el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en el plan de marketing.
- Externamente, más allá de los límites institucionales, coordina personal capacitado para las charlas a los conductores con baja calificación.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Manejo de Windows y Office
- Manejo de KPI en Gestión de Operaciones
- Un año de experiencia en labores relacionadas con el puesto.

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Sociabilidad y trabajo en equipo
- Alta orientación al cliente externo

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Resolución de conflictos
- Trabajo bajo presión

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Jefatura de Operaciones

2.- Puesto

Analista de Sistemas

3.- Finalidad

Garantizar que los sistemas de procesamiento electrónico de datos de la empresa funcionen de manera adecuada.

4.- Funciones

- a) Verificar y operar los recursos informáticos de la empresa.
-----30%
- b) Asegurar la actualización de la aplicación.
-----30%
- c) Configurar los dispositivos para las unidades de transporte (taxi).
-----20%
- d) Gestionar el cumplimiento de los niveles de servicio acordados con los proveedores.
-----20%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente del Jefe de Operaciones.

6.- Mando

No ejerce mando.

7.- Coordinación

- Al interior de la Jefatura de operaciones, comunicar el status de los sistemas y aplicaciones.
- Al interior de la empresa, mantener el funcionamiento óptimo de los recursos informáticos y atender solicitudes específicas.
- Externamente, más allá de los límites institucionales, coordinar con los establecimientos la instalación de los equipos en las unidades.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios en Informática, carrera técnica o universitaria.
- En manejo de aplicaciones móviles.
- Tres de experiencia en labores relacionadas con el puesto.

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Manejo y administración de sistemas de cómputo.
- Atención al cliente interno y externo

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Resolución de conflictos
- Toma de Decisiones

Manual de Organización y Funciones

1.- Unidad Orgánica

Jefatura de Ventas

2.- Finalidad

Gestionar y diseñar acciones comerciales con el fin de lograr los objetivos de ventas establecidos.

3.- Funciones

- a) Preparar los planes y presupuesto de ventas.
-----35%
- b) Establecer metas y objetivos de ventas.
-----30%
- c) Pronosticar las ventas y calcular la demanda.
-----10%
- d) Determinar el tamaño de la jefatura de ventas.
-----5%
- e) Coordinar constantemente con área de marketing para establecer objetivos afines.
-----20%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

4.- Personal Asignado

- Jefe de Ventas1
- Ejecutivo de Ventas3
- Total4

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Jefatura de Ventas

2.- Puesto

Jefe de Ventas

3.- Finalidad

Garantizar que los sistemas de procesamiento electrónico de datos de la empresa funcionen de manera adecuada.

4.- Funciones

- a) Implementar los planes de venta.
-----30%
- b) Controlar el presupuesto de ventas.
-----30%
- c) Reclutar, seleccionar y capacitar a los ejecutivos de ventas.
-----20%
- d) Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.
-----20%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente del Gerente General.

6.- Mando

Ejerce manda sobre los ejecutivos de ventas.

7.- Coordinación

- Al interior de la Jefatura de ventas, comunicar los planes y presupuesto de ventas.
- Al interior de la empresa, relación estrecha con el área de marketing para la ejecución de actividades complementarias.
- Externamente, más allá de los límites institucionales, conocer el mercado para tener un adecuado análisis de la demanda.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios en Administración de Empresas, Marketing o afines.
- Manejo de técnicas de ventas y persuasión.
- Experiencia en ejecución de planes comerciales.

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Negociación.
- Atención al cliente interno
- Capacidad para formar y motivar un equipo

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Resolución de conflictos
- Toma de Decisiones

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Jefatura de Ventas

2.- Puesto

Ejecutivo de Ventas

3.- Finalidad

Cumplir con los objetivos de volumen de ventas.

4.- Funciones

- a) Identificar las necesidades de los clientes.
-----30%
- b) Promover e impulsar la venta acorde con los modelos de la organización.
-----30%
- c) Negociar con clientes y con marketing con el fin de obtener promociones que mejoren la venta.
-----20%
- d) Desarrollar nuevas oportunidades de ventas.
-----20%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente de la Jefatura de Ventas.

6.- Mando

No ejerce mando.

7.- Coordinación

- Al interior de la Jefatura de ventas, cumpliendo con el plan y presupuesto de ventas.
- Al interior de la empresa, coordinación estrecha con el área de marketing para mejorar las ventas.
- Externamente, más allá de los límites institucionales, satisfacer las necesidades de clientes actuales y potenciales.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios en Administración de Empresas, Marketing o afines.
- Manejo de técnicas de ventas y persuasión.
- Experiencia en ejecución de planes comerciales.

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Negociación.
- Atención al cliente interno

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Trabajo bajo presión

Manual de Organización y Funciones

1.- Unidad Orgánica

Jefatura de Administración y Finanzas

2.- Finalidad

Es la unidad de apoyo encargada de proporcionar información necesaria para la toma de decisiones y dar soporte de control de cumplimiento de políticas.

3.- Funciones

- a) Elaborar los Estados Financieros de la Empresa
-----25%
- b) Controlar el presupuesto de la compañía vs el real
-----20%
- c) Asesorar en la toma de decisiones comerciales relacionadas con descuentos.
-----10%
- d) Controlar la cartera de clientes.
-----35%
- e) Auditar a las otras unidades orgánicas en el cumplimiento de sus funciones.
-----5%
- f) Actualizar políticas locales.
-----5%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

4.- Personal Asignado

- Jefe de Administración y Finanzas1
- Analista Contable1
- Total2

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Jefatura de Administración y Finanzas

2.- Puesto

Jefe de Administración y Finanzas

3.- Finalidad

Proporcionar información fidedigna, oportuna y clara para la toma de decisiones.

4.- Funciones

- a) Planear las actividades del área contable Financiera.
-----30%
- b) Elaborar los Estados Financieros con sus análisis de cuentas y notas.
-----20%
- c) Supervisar las declaraciones de impuestos.
-----10%
- d) Atender Auditores Externos.
-----10%
- e) Atender Fiscalizaciones.
-----10%
- f) Atender Requerimiento de Entidades Públicas.
-----10%
- g) Verificar cumplimiento de Políticas de Ventas.
-----10%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente del Gerente General.

6.- Mando

Ejerce mando sobre asistente contable.

7.- Coordinación

- Al interior de la Jefatura de Administración y Finanzas, coordina el Control Interno los puntos a revisar y resultados de las inspecciones o auditorías.
- Al interior de la empresa coordina con todas las áreas, tiene que conocer cómo funciona todo el negocio.
- Externamente, más allá de los límites institucionales, coordina con el proveedor del sistema de ventas, entidades del estado, asesores externos.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios en Contabilidad
- Estudios en Tributos
- Estudios en Finanzas

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Sociabilidad y trabajo en equipo
- Atención al cliente interno y externo

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Toma de decisiones
- Responsabilidad
- Resolución de Conflictos FFV → ¿Qué es FFV?

Manual de Puesto

1.- Unidad Orgánica

Jefatura de Administración y Finanzas

● 2.- Puesto

Asistente Contable

3.- Finalidad

Garantizar el correcto registro de transacciones y la composición de los saldos de las cuentas contables.

4.- Funciones

- a) Registrar oportuna y correctamente las transacciones comerciales.

-----40%

- b) Analizar las cuentas contables.

-----30%

- c) Preparar las declaraciones de impuestos.

-----30%

Otras que le sean asignadas por la jerarquía superior.

5.- Subordinación

Depende jerárquicamente del Jefe de Administración y Finanzas.

6.- Mando

No ejerce mando.

7.- Coordinación

- Al interior de la Jefatura de Administración y Finanzas, coordina con el jefe del área el calendario de recepción de documentos.
- Al interior de la empresa coordina con todas las áreas el cumplimiento del calendario.
- Externamente, más allá de los límites institucionales, coordina con los proveedores el pago de los servicios prestados.

8.- Competencias

De Conocimiento (30%)

- Estudios en Contabilidad
- Estudios en Tributos
- Manejo de Office

De Habilidades (30%)

- Comunicación escrita, verbal y no verbal
- Trabajo en equipo
- Atención al cliente interno y externo

De Actitudes (40%)

- Ética e integridad
- Responsabilidad
- Control Emocional
- Puntualidad.

ANEXO XI

CALCULO CAPITAL DE TRABAJO

Concepto / Periodo mensual	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos Corrientes	-	14,871	21,796	31,947	46,826	68,633	100,597	147,446	216,113	316,761	464,280	680,502
Egresos Operativos	135,407	234,061	153,321	69,119	82,655	183,530	95,748	55,049	57,326	48,664	151,190	306,905
Plan de inversiones	-	-	-	-	-	2,200	-	-	-	-	8,800	-
Saldo de Capital de Trabajo	(135,407)	(219,190)	(131,525)	(37,172)	(55,830)	(114,897)	4,848	93,397	158,787	268,097	313,091	373,597
Saldo Acumulado de Capital de Trabajo	(135,407)	(354,397)	(486,122)	(523,293)	(539,123)	(674,020)	(669,171)	(576,774)	(417,987)	(149,890)	163,200	536,798
Concepto / Periodo mensual	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Ingresos Corrientes	686,618	692,789	699,015	705,297	711,635	718,031	724,484	730,995	737,564	744,192	750,881	757,629
Egresos Operativos	288,740	269,040	271,981	287,918	275,701	333,900	306,670	281,573	290,616	2,443,627	672,116	739,488
Plan de inversiones	11,000	16,500	-	22,600	-	-	-	-	-	1,782,000	-	-
Saldo de Capital de Trabajo	397,878	423,749	427,033	417,378	435,934	384,131	417,813	449,421	446,948	(1,699,433)	78,765	18,140
Saldo Acumulado de Capital de Trabajo	934,673	1,358,424	1,785,458	2,202,836	2,638,770	3,022,901	3,440,714	3,890,136	4,337,084	2,637,649	2,716,414	2,734,554
Concepto / Periodo mensual	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Ingresos Corrientes	840,772	869,120	898,099	927,729	938,027	989,013	1,020,706	1,053,126	1,086,294	1,120,231	1,154,960	1,190,502
Egresos Operativos	412,888	2,220,843	1,394,590	398,675	421,764	473,864	468,689	457,007	474,336	468,362	493,037	555,780
Plan de inversiones	11,000	1,832,100	990,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo de Capital de Trabajo	427,884	(1,351,724)	(496,491)	529,054	536,263	515,149	532,017	596,119	611,938	651,869	661,923	634,722
Saldo Acumulado de Capital de Trabajo	3,162,438	1,810,714	1,314,224	1,843,278	2,379,541	2,894,690	3,446,707	4,042,826	4,654,764	5,306,633	5,968,556	6,603,277
Concepto / Periodo mensual	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Ingresos Corrientes	1,228,169	1,262,876	1,298,322	1,334,326	1,371,510	1,409,292	1,447,893	1,487,336	1,527,641	1,568,832	1,610,931	1,653,962
Egresos Operativos	549,530	543,480	1,351,340	1,356,874	572,248	626,668	623,849	614,560	634,339	632,433	659,612	723,031
Plan de inversiones	-	11,000	1,001,000	990,000	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo de Capital de Trabajo	678,639	719,396	(253,219)	(202,348)	799,262	782,624	824,044	872,776	893,302	936,398	951,319	930,931
Saldo Acumulado de Capital de Trabajo	7,281,916	8,001,312	7,748,093	7,545,746	8,345,008	9,127,632	9,951,676	10,824,452	11,717,755	12,654,153	13,603,472	14,536,402
Concepto / Periodo mensual	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Ingresos Corrientes	1,701,521	1,743,983	1,787,319	1,831,550	1,876,696	1,922,781	1,969,827	2,017,857	2,066,896	2,116,968	2,168,098	2,220,312
Egresos Operativos	720,440	703,600	735,349	1,724,415	2,137,565	808,807	808,837	802,483	823,224	826,330	836,568	877,230
Plan de inversiones	-	-	11,000	1,001,000	1,386,000	-	-	-	-	-	-	-
Saldo de Capital de Trabajo	981,081	1,040,383	1,051,970	107,135	(260,869)	1,113,974	1,160,969	1,215,374	1,241,672	1,290,638	1,311,530	1,343,082
Saldo Acumulado de Capital de Trabajo	15,517,483	16,557,866	17,609,837	17,716,972	17,456,103	18,570,076	19,731,046	20,946,420	22,188,092	23,478,730	24,790,260	26,133,342
Mínimo												(674,020)

ANEXO XII

DETALLE PRESUPUESTO DE REMUNERACIONES

DESCRIPCION	Gerencia General	Secretaría/ Recepcionista	Jefe de Marketing	Jefe de Operaciones	Jefe de Adm. y Finanzas	Jefe de Ventas	Analista de Marketing	Analista de Pricing	Superior de Operaciones	Representante de Servicio al Cliente	Analista de Sistemas	Asistente de Adm. y Finanzas	Ejecutivo de Ventas	
REMUNERACION	S/. 8,000.00	S/. 1500.00	S/. 3,900.00	S/. 3,900.00	S/. 3,900.00	S/. 3,900.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 1,800.00	S/. 2,500.00
ASIGNACION FAMILIAR	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 85.00	S/. 85.00
TOTAL DE HABERES	S/. 8,085.00	S/. 1,585.00	S/. 3,985.00	S/. 3,985.00	S/. 3,985.00	S/. 3,985.00	S/. 1,885.00	S/. 1,885.00	S/. 1,885.00	S/. 1,885.00	S/. 1,885.00	S/. 1,885.00	S/. 1,885.00	S/. 2,585.00
PATRONALES														
LEYES SOCIAL ESSALUD	S/. 727.85	S/. 142.85	S/. 322.85	S/. 322.85	S/. 322.85	S/. 322.85	S/. 162.85	S/. 162.85	S/. 162.85	S/. 162.85	S/. 162.85	S/. 162.85	S/. 162.85	S/. 222.85
GRATIFICACIONES SOCIALES	S/. 1,489.78	S/. 289.94	S/. 657.28	S/. 657.28	S/. 657.28	S/. 657.28	S/. 342.44	S/. 342.44	S/. 342.44	S/. 342.44	S/. 342.44	S/. 342.44	S/. 342.44	S/. 489.67
COMPENSACION TEMPORAL SERVICIOS	S/. 788.04	S/. 754.10	S/. 342.54	S/. 342.54	S/. 342.54	S/. 342.54	S/. 183.28	S/. 183.28	S/. 183.28	S/. 183.28	S/. 183.28	S/. 183.28	S/. 183.28	S/. 251.32
SUB-TOTAL PATRONALES	S/. 2,982.47	S/. 584.69	S/. 1,322.47	S/. 1,322.47	S/. 1,322.47	S/. 1,322.47	S/. 685.36	S/. 685.36	S/. 685.36	S/. 685.36	S/. 685.36	S/. 685.36	S/. 685.36	S/. 953.58
VENCIMIENTOS PATRONALES	S/. 734.33	S/. 143.97	S/. 325.94	S/. 325.94	S/. 325.94	S/. 325.94	S/. 171.22	S/. 171.22	S/. 171.22	S/. 171.22	S/. 171.22	S/. 171.22	S/. 171.22	S/. 234.80
TOTAL PATRONALES	S/. 3,716.85	S/. 728.66	S/. 1,648.40	S/. 1,648.40	S/. 1,648.40	S/. 1,648.40	S/. 866.58	S/. 866.58	S/. 866.58	S/. 866.58	S/. 866.58	S/. 866.58	S/. 866.58	S/. 1,188.38
TOTAL HABERES Y PATRONALES	S/. 11,801.85	S/. 2,313.66	S/. 5,233.40	S/. 5,233.40	S/. 5,233.40	S/. 5,233.40	S/. 2,751.58	S/. 2,751.58	S/. 2,751.58	S/. 2,751.58	S/. 2,751.58	S/. 2,751.58	S/. 2,751.58	S/. 3,773.38
TOTAL EMPLEADOS ETAPA I	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	4
TOTAL MENSUAL	S/. 11,801.85	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 2,751.58	S/. -	S/. 2,751.58	S/. -	S/. 2,751.58	S/. -	S/. -	S/. 20,656.68
TOTAL EMPLEADOS ETAPA II	1	0	0	0	0	0	1	0	2	0	1	0	0	5
TOTAL MENSUAL	S/. 11,801.85	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -	S/. 2,751.58	S/. -	S/. 5,903.16	S/. -	S/. 2,751.58	S/. -	S/. -	S/. 22,808.16
TOTAL EMPLEADOS ETAPA III	1	1	1	0	1	0	1	0	3	0	1	0	0	9
TOTAL MENSUAL	S/. 11,801.85	S/. 2,313.66	S/. 5,233.40	S/. -	S/. 5,233.40	S/. -	S/. 2,751.58	S/. -	S/. 8,254.73	S/. -	S/. 2,751.58	S/. -	S/. -	S/. 30,339.80
TOTAL EMPLEADOS ETAPA IV	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	2	1	3	19
TOTAL MENSUAL	S/. 11,801.85	S/. 2,313.66	S/. 5,233.40	S/. 5,233.40	S/. 5,233.40	S/. 5,233.40	S/. 2,751.58	S/. 2,751.58	S/. 11,006.34	S/. 2,751.58	S/. 5,903.16	S/. 2,751.58	S/. 11,204.15	S/. 72,823.84
TOTAL EMPLEADOS ETAPA V	1	1	1	1	1	1	2	1	7	2	2	1	3	24
TOTAL MENSUAL	S/. 11,801.85	S/. 2,313.66	S/. 5,233.40	S/. 5,233.40	S/. 5,233.40	S/. 5,233.40	S/. 6,903.16	S/. 2,751.58	S/. 19,284.03	S/. 6,903.16	S/. 5,903.16	S/. 2,751.58	S/. 11,204.15	S/. 87,844.72
TOTAL EMPLEADOS ETAPA VI	1	1	1	1	1	1	2	2	10	3	2	1	3	29
TOTAL MENSUAL	S/. 11,801.85	S/. 2,313.66	S/. 5,233.40	S/. 5,233.40	S/. 5,233.40	S/. 5,233.40	S/. 6,903.16	S/. 6,903.16	S/. 27,915.76	S/. 8,254.73	S/. 6,903.16	S/. 2,751.58	S/. 11,204.15	S/. 104,398.80
TOTAL EMPLEADOS ETAPA VII	1	1	1	1	1	1	3	2	13	4	2	1	3	34
TOTAL MENSUAL	S/. 11,801.85	S/. 2,313.66	S/. 5,233.40	S/. 5,233.40	S/. 5,233.40	S/. 5,233.40	S/. 8,254.73	S/. 6,903.16	S/. 35,770.48	S/. 11,006.34	S/. 6,903.16	S/. 2,751.58	S/. 11,204.15	S/. 145,671.48