



**PLAN DE NEGOCIO ENFOCADO EN UNA APLICACIÓN MÓVIL PARA
SERVICIOS DE MUDANZAS EN LA CIUDAD DE LIMA
METROPOLITANA: “TE LLEVO: APP DE MUDANZAS ONLINE”**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Magister en Administración**

Agüero Pablo, Heidi

(1806398)

Del Castillo Esquivel, Edwin Efraín (1808445)

Luis Julca, Saúl Obed

(1807625)

Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 05

Lima, 08 de enero de 2021

Esta tesis

Plan de Negocio enfocado en una aplicación móvil para servicios de mudanzas en la ciudad de Lima Metropolitana: “TE LLEVO: App de mudanzas online”

ha sido aprobada.



.....
René Helbert Cornejo Díaz, Ph.D. (Jurado)



.....
José Antonio Robles Flores, Ph.D. (Jurado)



.....
José Luis Wakabayashi, Ph.D. (Asesor)



.....
Freddy Alvarado Vargas, Ph.D. (Asesor)

DEDICATORIA

A Dios por estar siempre conmigo y a mi Madre Raquel por el constante apoyo, motivación y amor, y a todos mis profesores de la UNFV y ESAN por todas las enseñanzas brindadas.

Heidi Agüero Pablo

A Dios por guiar mi camino y bendecirme, a mi esposa Mariana y mi hija Luciana por su apoyo incondicional. A mis padres Francisco y Luciana por su ejemplo; y a mis maestros de la UNFV y ESAN por todos los conocimientos brindados.

Edwin Efraín Del Castillo Esquivel

A DIOS por guiar cada paso que he venido dando en la vida, a mis padres Saturnino y Hede que siempre me han brindado su apoyo incondicional ante las adversidades; a mi única y querida hermana Jackeline que ha sido mi compañera en el estudio, en el trabajo y en los emprendimientos. A mis profesores de la UNI y ESAN por todos los conocimientos impartidos en mi formación profesional.

Saúl Obed Luis Julca

Heidi Agüero Pablo



Contadora Pública Colegiada N° 48582 y MBA de la Universidad ESAN con más de 8 años de experiencia en Auditoría, Finanzas, Cumplimiento, Gestión de Procesos y Mejora Continua, Control Internos y Riesgos con enfoque SOX y COSO.

Experiencia Laboral:

Sma S.A.C.

Empresa de maquila que realiza productos tanto plásticos como granel para diversos clientes como Alicorp y Unilever.

Jefe de Contraloría

07/2020 – Actualidad

Encargada del Proyecto de Implementación del software SAP para todas las gestiones de la empresa.

- Dar seguimiento a las desviaciones e indicadores de las gestiones de operaciones, supply chain, comercial y finanzas.
- Monitorear el Plan de cumplimiento del Proyecto Unilever.
- Validar documentos como políticas, procedimientos y formatos de control.

Mixercon S.A.C.

Empresa dedicada a realizar y comercializar cemento y concreto a nivel nacional.

Auditor Senior

11/2019 – 06/2020

- Elaborar y dar seguimiento al Plan Anual de Auditoría Interna de los servicios de cemento y concreto.
- Implementar la Matriz de Riesgos y Controles enfoque COSO.
- Proponer y dar seguimiento a nuevas políticas, flujogramas, procedimientos y otras recomendaciones.
- Revisar los EEFF y cierres contables mensuales.
- Realizar los informes de Auditoría Interna.
- Recomendar controles al nuevo sistema ERP SAP.

Logros:

- Detección de fraude de S/. 10k en Compras mediante la evaluación de riesgos y controles internos.
- Reducción de diferencias de inventario al 95% en faltantes y 91% en sobrantes

Quanta Services Perú S.A.C.

Empresa dedicada a realizar servicios de telecomunicaciones y energía.

Especialista de Contraloría

01/2019 – 10/2019

- Presentar, preparar y analizar los Informes Financieros.
- Reportar los EEFF en el Sistema QuickBox (Houston).
- Realizar controles para las áreas de Contabilidad, Tesorería y Planeamiento Financiero.
- Supervisar el cumplimiento del registro de cuentas, y obligaciones contables y fiscales de la empresa.
- Analizar los gastos, costos e ingresos para identificar las variaciones y mejora de las cuentas.
- Revisar los flujos de efectivo y presupuesto de los proyectos.

Logros:

- Detección de la mala aplicación de costos y gastos en la contabilidad.
- Implementación de niveles de aprobación en el sistema de la CIA.

Analista de Control Interno

11/2016 – 01/2019

- Elaborar el Plan de Trabajo Anual LATAM (México, Chile, Colombia y Perú).
- Realizar y mejorar la Matriz de Riesgos y Controles en base al COSO 2017.
- Validar y proponer mejoras en los Reportes de Control Interno y KPI de las diversas gestiones de la empresa.
- Realizar procesos de mejora continua en gestión financiera, administrativa, logística, recursos humanos, marketing y comercial mediante Word, bizaggi y Excel.
- Coordinar y proponer mejoras a nivel sistemático (automatizaciones) de las gestiones financiera, administrativa, logística y de recursos humanos.

Logros:

- Implementación de reestructuración de procesos y BSC.
- Implementación de control de cajas chicas en el sistema de la CIA.
- Detección de fraude de gastos duplicados por proyecto que ascienden la suma de S/. 200k.

Formación Profesional:

Universidad ESAN	07/2018 - Actualidad
MBA - Maestría en Administración / Mención Finanzas	
Universidad Nacional de Ingeniería	06/2017 - 08/2017
Especialización en Analistas de Procesos y Mejora Continua	
Pontificia Universidad Católica del Perú	04/2016 - 11/2016
Especialización en Auditoría	
Universidad Nacional Federico Villarreal	03/2009 - 12/2013
Ciencias Financieras y Contables (Bachiller y Licenciada)	

Edwin Efraín Del Castillo Esquivel



Soy un profesional con alta capacidad de liderazgo, comprometido con mi trabajo, proactivo, innovador, con capacidad de adaptación, efectivo en cumplir objetivos y superar metas. 10 años de experiencia en el sector hidrocarburos: 4 años a cargo de la gestión administrativa y comercial de estaciones de servicio, y 6 años a cargo de las operaciones de transporte y distribución en Corporación Primax S.A.

Experiencia Laboral:

Corporación Primax S.A.

Empresa dedicada a la distribución y comercialización de hidrocarburos, miembro del grupo Romero que es uno de los grupos económicos más grande del país. Es la empresa N° 1 en facturación en Perú.

Jefe de Operación de Transporte y Distribución – Perú 06/2017 - Actualidad

Gestión del proceso de distribución y transporte de combustibles en el Perú garantizando la calidad de los diferentes procesos en la cadena de suministro de combustibles líquidos.

- Gestión eficiente de proveedores, reduciendo la cantidad de transportistas de 50 a 22 optimizando ahorros en fletes.
- Creación del proyecto MIGT 1.0 Modelo Integral de gestión de transportes que permiten estandarizar el desarrollo de nuestros proveedores a nivel nacional.
- Homologación Trinorma del proceso de transporte y distribución.
- Gestión destacada en seguridad, cero accidentes desde el 2013.

Supervisor Regional de Operaciones 01/2013 – 06/2017

“Tres años con excelentes resultados en la evaluación anual de personal”.

Supervisión del proceso de logística y distribución del combustible a nuestros clientes en la zona centro del país entre ellos: 33 empresas mineras e industriales, más 50 estaciones de servicio y 30 industrias pesqueras a nivel nacional. Garantizando la seguridad, calidad y confiabilidad del proceso.

- Reducción de exceso de merma en las operaciones industriales de hasta 20% debido a la implementación del control con el método de análisis a 60 grados.
- Implementar la gestión de monitoreo a nivel nacional centralizando el control GPS e implementando geo cercas de límite de velocidad en las 30 operaciones mineras.
- Gestión eficiente de distribución en la operación pesca; el cual fue uno de los factores determinantes del incremento del volumen de ventas en 50%.

COESTI S.A. – Grupo Corporación Primax S.A.

Empresa que pertenece al grupo de Corporación Primax S.A. dedicada a la comercialización de combustibles en las estaciones de servicio. COESTI es una de las empresas con mayor cantidad de estaciones de servicio en el País.

Administrador de Estaciones de Servicio.

2010 - 2013

- Tres años liderando la gestión administrativa y comercial en las estaciones más importantes de Lima.
- Administrar los diferentes negocios en la Estación de Servicio como: venta de combustibles líquidos, GLP, GNV, Lubricantes y Tiendas “Listo”.
- Cumplir los objetivos de ventas y estándar de atención al cliente, y realizar una excelente gestión del personal y nivel de servicio.

Formación Profesional:

Universidad ESAN

07/2018 - Actualidad

MBA - Maestría en Administración / Mención Finanzas

Universidad Nacional Federico Villarreal

2010 - 2011

Licenciado en Ingeniería Industrial

Universidad Nacional Federico Villarreal

2004 - 2009

Bachiller en Ingeniería Industrial

Luis Julca Saúl Obed



Profesional con más de 7 años de experiencia en el sector minero, especialista en operaciones mineras subterráneas y a tajo abierto; sólidos conocimientos en gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, con habilidades para liderar, comunicar, realizar trabajos en equipo, administrar recursos, promover el cambio, brindar alternativas de solución. Con principios y valores sólidos, enfocado al cumplimiento de los objetivos en la seguridad, producción y calidad.

Experiencia Laboral:

Panamerican Silver – Unidad Argentum

Jefe de Zona

10/2019- Actualidad

- Planificación y ejecución de las actividades operativas diarias de perforación, voladura, sostenimiento y explotación de la zona de Codiciada y Alapampa.
- Gestión de recursos (personal y equipos) para el cumplimiento de los programas mensuales de avances y explotación de la zona de Codiciada y Alapampa.
- Supervisión de los avances en desarrollo, preparación y explotación de Tajeos por Sub Niveles con taladros largos.
- Realización del plan mensual/semanal de avances y producción en coordinación con las Áreas de soporte.

Volcan Compañía Minera S.A.A

Jefe de Zona

03/2017- 09/2019

- Responsable de la gestión de los procesos operativos en la Zona I, coordinación con las diversas áreas de: planeamiento, ventilación, servicios mina, geo mecánica y

otras. Esto para el cumplimiento de los programas semanales y mensuales en cuanto a producción y avances.

- Responsable de la gestión de seguridad y salud en el trabajo y el cumplimiento de los procedimientos y estándares corporativos, preparación y exposición de los KPI's a la gerencia de operaciones.

Aesa Infraestructura y Minería

Jefe de Guardia Mina

11/ 2016- 02/2017

- Responsable de administrar los recursos disponibles de la empresa con la finalidad de cumplir con los planes de desarrollo de Mina Carahuacra.
- Encargado del control de costos de operación.
- Responsable de asegurar el cumplimiento de las políticas, estándares, procedimientos y normas de la empresa.

JYSCORP S.A.C

Jefe de Proyectos

01/2016 – 10/2016

- Responsable del desarrollo de la gestión de implementación de sistemas integrados de gestión (seguridad, medio ambiente, y calidad) en empresas mineras, construcción, industriales, etc.

Volcan Compañía Minera S.A.A

Jefe de Guardia Mina

04/2014- 01/2016

- Responsable de la zona I y II en la gestión de equipos, personal y la producción de mineral (cumpliendo los estándares operacionales, de seguridad y medio ambiente) para mina mecanizada con una producción diaria de 4,500 toneladas
- Reporte mensual de KPI a la gerencia de unidad.

Cesel Ingenieros S.A.C

Asistente de Ingeniería

01/2013 – 12/2013

- Diseño de la ingeniería en los planes de cierre de minas, rehabilitación, su costo, la oportunidad y los métodos de control y verificación para las etapas de operación, cierre final y post cierre.

Empresa Administradora Chungar S.A.C

Practicante

01- 03/2011

- Practicante de mina en las diversas áreas de planeamiento, geología, geomecánica, operación, y planta.

Formación Profesional:

Universidad ESAN

07/2018 - Actualidad

MBA - Maestría en Administración / Mención Finanzas

Universidad Nacional de Ingeniería

2007 - 2012

Ingeniero de Minas (Bachiller y Titulado)

Universidad Inca Garcilaso de la Vega

2009 - 2013

IX de la carrera de Ciencias Administrativas

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	6
ÍNDICE DE TABLAS	8
RESUMEN EJECUTIVO	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	13
1.1 Situación General	13
1.2 Justificación	13
1.3 Planteamiento del Problema	19
1.4 Objetivos	19
1.4.1 Objetivo general	19
1.4.2 Objetivos específicos	19
1.5. Limitaciones y Delimitación	20
1.6. Estructura del Estudio	21
1.7 Contribución	21
1.8. Metodología	22
1.8.1. Naturaleza del estudio	22
1.8.2. Técnicas de investigación, población y muestra	23
1.8.2.1. Entrevista a expertos	23
1.8.2.2. Focus group	23
1.8.2.3. Población y muestra para Encuesta	24
1.8.2.4. Encuestas	25
1.8.3. Fuentes de información	26
CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	27
2.1 Descripción de la Industria	27
2.1.1 Análisis de la industria	27
2.1.2 Antecedentes del Marketplace aplicado al negocio de mudanza	28
2.1.3 Productos y servicios ofrecidos	30
2.1.4 Principales proveedores	31
2.1.5 Análisis de la competencia	32
CAPITULO III. PLAN ESTRATÉGICO	34
3.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	34
3.1.1 Poder de Negociación de los Proveedores de la Propuesta – Baja	34
3.1.2 Poder de Negociación de los Clientes de la Empresa - Baja	35
3.1.3 Rivalidad entre las empresas competidoras - Baja	36

3.1.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores - Alta	37
3.1.5. Amenaza de Productos Sustitutos - Alta	37
3.2 Análisis del Entorno General SEPTE	38
3.2.1 Análisis de las Fuerzas Sociales, Demográficas y Culturales	38
3.2.2 Análisis de las Fuerzas Económicas y Financieras	39
3.2.3 Análisis de las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales	40
3.2.4 Análisis de las Fuerzas Tecnológicas y Científicas	41
3.2.5 Análisis de las Fuerzas Ecológicas y Ambientales	42
3.3 Factores Claves del Éxito de Negocio	43
3.4 Matriz de Factores Externos (MEFE)	44
3.5 Matriz de Evaluación de Opciones	46
3.5.1 Identificación de opciones	46
3.5.2. Definición de criterios	47
3.5.3 Aplicación de filtros	47
3.5.4 Definir estrategias óptimas	48
3.6 Valores de la empresa	49
3.7 Misión y Visión de la empresa	50
3.7.1 Misión	50
3.7.2 Visión	50
3.8 Conclusiones	50
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO	55
4.1 Estudio de Mercado	55
4.1.1. Estudio de Mercado Cuantitativo y Cualitativo	55
4.1.2. Justificación de Demanda	59
4.1.3. Justificación de Oferta	60
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN	62
5.1 Objetivos Generales	62
5.2 Objetivos Específicos	62
5.3 Plan de Comercialización	63
5.5.1 Etapa de Desarrollo	65
5.5.2 Etapa de Introducción	65
5.5.3 Etapa de Crecimiento	65
5.6 Marketing Mix	65
5.6.1 Servicio	65

5.6.2 Precio	66
5.6.3 Plaza	67
5.6.4 Promoción	68
5.7 Conclusión	68
CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES	69
6.1. Objetivos estratégicos del negocio	69
6.1.1. Lineamientos estratégicos de operaciones	69
6.2. Descripción de procesos	69
6.2.1. Procesos estratégicos	70
6.2.1.1 Diseño del servicio	70
6.2.1.2 Proceso de uso del APP	71
6.2.1.3. Liquidación Al Transportista	72
6.2.2. Procesos Operativos	73
6.2.3. Procesos de Apoyo	73
6.3. Organización	74
6.3.1. Organigrama	74
6.3.2. Horarios de atención	75
6.3.3. Zonas de atención	76
6.3.4. Capital humano	78
6.3.4.1. Personal fijo	78
6.3.4.2. Personal itinerante	78
6.3.4.2.1 Selección de transportistas	78
6.3.4.3. Experiencia al usuario	81
6.4. Indicadores de control	82
6.5. Customer Journey Map	82
6.5.1 Elementos para elaborar el customer journey map de “TE LLEVO”	82
6.5.2 Protocolos de bioseguridad	83
6.5.3 Satisfacción del cliente	86
6.5.4 Calidad de servicio	86
6.6 Gastos operacionales	87
6.7 Conclusiones del Capítulo	89
CAPÍTULO VII. PLAN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	90
7.1 Objetivos	90
7.2 Solución tecnológica	90

7.3 Infraestructura	91
7.4 Requerimientos y diseño de la multiplataforma “Te llevo”	92
7.5 Seguridad en el sistema de información	96
7.6 Presupuesto de implementación de plataforma y pagina web	96
7.7 Conclusiones	97
CAPÍTULO VIII. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	98
8.1 Plan de constitución de la empresa	98
8.1.1 Tipo de sociedad	98
8.1.2 Registros y licencias requeridos	99
8.2 Partes básicas de la organización	100
8.2.1 El núcleo operativo	100
8.2.2 La línea media	100
8.2.3 El ápice estratégico	101
8.2.4 La tecno estructura	101
8.2.5 Staff de apoyo	101
8.3 Estructura de la empresa y recursos humanos	101
8.3.1 Organigrama y estructura de dirección	102
8.3.2 Recursos Humanos para el inicio de las actividades	103
8.3.3 Organización del personal	103
8.3.4 Métodos de contratación	105
8.3.5 Asesoría externos	106
8.4. Proceso de reclutamiento y selección	106
8.5 Presupuesto de recursos humanos	109
8.6 Conclusiones del capitulo	109
CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	110
9.1 Demanda Proyectada	110
9.2 Proyección del ingreso por ventas	110
9.3 Costo de operación	111
9.4 Análisis de Inversión	112
9.5 Depreciación y amortización	113
9.6 Tasa de descuentos	113
9.7 Financiamiento	114
9.8 Flujo de caja	114
9.10 Puntos críticos	116

9.10.1 Factor de participación inicial de mercado	116
9.10.2 Factor de tasa de crecimiento de participación	116
9.10.3 Factor de ticket promedio	116
9.10.4 Factor costo del flete	117
9.10.5 Factor gasto de marketing	117
9.11 Análisis de sensibilidad	117
9.12 Análisis de escenarios	117
9.13 Conclusiones	119
CAPÍTULO X. ASPECTOS LEGALES	120
10.1 Naturaleza de la Organización	120
10.1.1 Política Organizacional	120
10.1.2 Relación de intermediario	120
10.2 Normas Legales del Comercio Electrónico	121
10.2.1 Ley 27291 – Manifestación de Voluntad	121
10.2.2 Ley 29733 – Ley de Protección de Datos Personales y su Reglamento	121
10.2.3 Ley 27269 y sus modificatorias – Ley de Firmas y Certificados Digitales	122
10.2.4 Decreto Legislativo 1075 y Decreto Legislativo 1076 – Normas de protección de propiedad intelectual y derechos de autor	122
10.2.5 Ley 29571 – Código de Protección y Defensa del consumidor	122
10.2.6 Decreto Legislativo 1044 – Ley de Represión de Competencia Desleal	123
10.2.6 Decreto Supremo 011-2011-PCM y sus modificatorias – Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor	123
10.2.7 Ley N° 29733. Ley de Protección de Datos Personales	123
10.3 Permisos y Licencias (Aplicativo – Transportistas – Vehículos – Local / Sede Administrativa)	123
10.4 Responsabilidad por daños y pérdidas	124
10.5. Marca	124
CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES	125
11.1 Objetivo general	125
11.2 Objetivos específicos	125
REFERENCIAS	129
ANEXOS	131

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1.1. Ranking comercio electrónico LATAM
- Figura 1.2. Venta de departamentos nuevos en Lima
- Figura 1.3. Tendencia sector construcción en Lima
- Figura 1.4. Incremento de ventas de departamentos nuevos en Lima (2018)
- Figura 1.5. Modelo Canvas multiplataforma digital (Página Web + Te llevo App)
- Figura 1.6. Tipos de estudio
- Figura 1.7. Perfil de encuestados de prestadores de servicio de mudanzas
- Figura 2.1. Distribución compradores digitales en Perú
- Figura 2.2. Elementos del Análisis de Contenido
- Figura 2.3. Integración Colaborativa Usuario, Multi-plataforma, Proveedor de Servicio.
- Figura 3.1. Identificación de opciones
- Figura 3.2. Selección de opción
- Figura 5.1. Logo de “Te Llevo”
- Figura 6.1. Esquema general de las fases
- Figura 6.2. Descarga del app
- Figura 6.3. Registro de usuario
- Figura 6.4. Registro de transportista
- Figura 6.5. Liquidación de transportista I
- Figura 6.6. Liquidación de transportista II
- Figura 6.7. Liquidación de transportista II
- Figura 6.8. Recepción y atención con los transportistas
- Figura 6.9. Valoración del servicio
- Figura 6.10. Organigrama de “Te Llevo”
- Figura 6.11. Horarios de atención
- Figura 6.12. Distritos de Lima Metropolitana
- Figura 6.13. Modelo de transporte de camioneta
- Figura 6.14. Modelo de transporte de camión furgón
- Figura 6.15. Modelo de transporte de camión furgón por encima de 1.5 tn
- Figura 6.16. Modelo de encuesta

Figura 6.17. Customer Journey Map

Figura 7.1. Buenas prácticas en el Mobile Marketing

Figura 7.2. Infraestructura

Figura 7.3. Estructura lógica del proceso

Figura 8.1. Estructura de la organización

Figura 8.2. Organigrama de la empresa

Figura 9.1. Análisis de Sensibilidad

ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1.1. Descripción metodológica del estudio
- Tabla 3.1. Análisis de las Fuerzas Sociales, Demográficas y Culturales
- Tabla 3.2. Análisis de las Fuerzas Económicas y Financieras
- Tabla 3.3. Análisis de las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales
- Tabla 3.4. Análisis de las Fuerzas Tecnológicas y Científicas
- Tabla 3.5. Análisis de las Fuerzas Ecológicas y Ambientales
- Tabla 3.6. Oportunidades Matriz EFE
- Tabla 3.7. Amenazas Matriz EFE
- Tabla 3.8. Matriz de aplicación de filtro
- Tabla 3.9. Matriz de Análisis de Estrategia
- Tabla 3.10. Resumen SEPTE
- Tabla 4.1. Relación Técnica, tipo de fuente y herramientas o técnicas de análisis
- Tabla 4.2. Participación de mercado
- Tabla 5.1. Presupuesto Anual de Marketing
- Tabla 5.2 Tipo de Vehículo
- Tabla 5.3. Ejemplo de cotización
- Tabla 5.4. Detalle de inversión para promociones
- Tabla 6.1. Diseño del servicio
- Tabla 6.2. Distancia de Lima hacia cada distrito
- Tabla 6.3. Características de servicio de camioneta
- Tabla 6.4. Características de camión furgón camión
- Tabla 6.5. Características de camión furgón encima de 1.5 tn
- Tabla 6.6. Protocolos de bioseguridad
- Tabla 6.7. Gastos por ingreso de proveedores
- Tabla 6.8. Gastos en útiles de oficina
- Tabla 6.9. Gastos en Mobiliario
- Tabla 6.10. Gastos en equipos
- Tabla 6.11. Gastos administrativos
- Tabla 7.1. Presupuesto de TI

Tabla 8.1. Características de “TE LLEVO SAC”

Tabla 8.2. Porcentaje de participación de los socios

Tabla 8.3. Recursos Humanos

Tabla 8.4. Presupuesto de Recursos Humanos

Tabla 9.1 Demanda Proyectada

Tabla 9.2 Proyección del ingreso por ventas

Tabla 9.3. Presupuesto Anual

Tabla 9.4. Inversión en activo fijo

Tabla 9.5. Gastos preoperativos

Tabla 9.6. Tasa de Descuentos

Tabla 9.7. Financiamiento

Tabla 9.8. Flujo de Caja Económico

Tabla 9.9. Flujo de Caja Financiero

Tabla 9.10. Flujo de Caja

Tabla 9.11. Puntos Críticos

Tabla 9.12. Análisis de Escenarios

Tabla 9.13. Resumen del escenario

Tabla 10.1. Resumen de estrategias planteadas según el análisis de las 5 fuerzas de Porter

Tabla 10.2. Resumen de plan de acción ejecutado según el Análisis Porter

RESUMEN EJECUTIVO

Grado: Magister en Administración

Título de la Tesis: Plan de Negocio enfocado en una aplicación móvil para servicios de mudanzas en la ciudad de Lima Metropolitana: “TE LLEVO: App de mudanzas online”

Autor(es):

Agüero Pablo, Heidi

Del Castillo Esquivel, Edwin Efraín

Luis Julca, Saúl Obed

Resumen:

La presente tesis tiene como objetivo desarrollar un Plan de Negocios el cual consiste en la creación de un Marketplace para el servicio de mudanzas enfocado en cubrir la demanda en la ciudad de Lima Metropolitana en los sectores B y C.

El servicio de mudanza está muy marcado en el sistema convencional. En el país no existe un modelo de negocio digital; los servicios de mudanza son contratados por canales tradicionales, algunas veces son informales debido a que toda persona que tenga vehículos como furgones o similares, alquilan sus vehículos para transportar las pertenencias a los usuarios, generando riesgos en cuidado de las cosas, demoras en atención, ausencia de garantía entre otras.

Por tal razón, se ha identificado una oportunidad de negocio en el sector debido a la aceptación y ventajas que tiene la propuesta de modelo de intermediación para los clientes y transportistas sumado al soporte tecnológico que se tiene en la actualidad. Cada usuario podrá adquirir este servicio mediante la descarga de la app y/o solicitar por página web + aplicación Te-Llevo.

El plan de negocio abarca 10 capítulos, los cuales presenta el siguiente contenido:

El 1er capítulo es la Introducción en el cual se muestra un análisis de la situación actual, justificación del proyecto, los objetivos, limitaciones, modelo business canvas y metodología empleada.

El 2do capítulo es la descripción del negocio, cómo está la industria en los antecedentes de este sector de mudanzas, proveedores, los estados financieros y como estará conformado el equipo para este plan de negocios.

El 3er capítulo menciona las estrategias que se tomarán en el plan incluyendo metodologías de estudio como el Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, Análisis del Entorno General SEPTE, el detalle del análisis interno, matriz de evaluación de factores internos, matriz de factores externos y matriz de evaluación de opciones.

El 4to capítulo presenta los resultados de los Estudios de Mercado. Se ha realizado un estudio tanto cuantitativo y cualitativo mediante entrevistas, encuestas y focus group para ofertantes y demandantes.

El 5to capítulo contiene el Análisis de la Comercialización que se va tomar en cuenta para el plan estratégico, comercial y de marketing, la proyección en captación de clientes, y el incremento de cantidad según las estrategias implantadas. También se revisa la política de ventas, la descripción del ciclo de vida del servicio y el Marketing Mix.

El 6to capítulo es sobre el Plan de Operaciones y el detalle del proceso tanto para los ofertantes y demandantes, organigrama, horarios de atención y qué tipo de vehículos estarán en la Página Web + aplicación Te-Llevo para el usuario solicitante. Asimismo, se presenta el presupuesto e indicadores de control operacional.

El 7mo capítulo es el Plan de Tecnología de la Información en el cual se desarrolla la estructura y características de la plataforma, así como las herramientas necesarias para brindar el servicio oportuno, ágil y amigable a los usuarios.

El 8vo capítulo es Plan de Organización y Recursos Humanos en el cual se detalla cómo está conformado el Plan de Negocios, la estructura de la empresa, la organización del

personal, cuáles son los contratos de trabajo, los procesos de reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo.

El 9no capítulo es sobre la Evaluación Económica y Financiera, con los datos recogidos de los capítulos anteriores. Se toman los datos para realizar proyecciones tanto de gastos e ingresos para ver el análisis de rentabilidad de la empresa y conocer cuáles son los puntos críticos, realizando pruebas de sensibilidad y análisis de escenarios.

El 10mo capítulo muestra el alcance legal en el cual se detalla la legislación vigente que afecta el plan de negocios y la constitución de la empresa propuesta.

El capítulo final muestra las conclusiones del proyecto y un cuadro resumen de las estrategias planteadas en cada capítulo.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Situación General

El sector productivo, siempre será predominante en las organizaciones industriales y de un importante significado para los individuos que participan en el mismo, formando parte de la sociedad de consumo. Sin embargo, el sector servicios, no pierde el paso a pesar del avance inminente de la productividad dentro de la sociedad peruana.

Es por ello que, en el contexto del máximo aprovechamiento de los recursos existentes junto a la extensiva utilización de los medios digitales utilizando los Marketplace, es que se reconoce dentro del mundo empresarial la concepción de economía colaborativa, la misma que engloba las operaciones de venta, intercambio, alquileres, etc, (ESEP, 2020) bajo la articulación de los medios sociales, que al final, coadyuvarán en una mejor administración del tiempo, el dinero y las oportunidades.

En el año 2020 el Perú representa una contracción de 12.5% en relación a períodos anteriores debido a la crisis sanitaria y económica (INFOBAE, 2020). En el año actual el Perú enfrenta las consecuencias de una pandemia, sin embargo, las proyecciones de recuperación económica son favorables y según las estimaciones económicas la economía crecerá aproximadamente 7%, y el negocio de mudanzas se incrementará debido a que los clientes buscarán viviendas u oficinas de menor alquiler.

Cabe señalar que, los peruanos son incesantes buscadores de soluciones prácticas y económicas más en el ámbito de las movilizaciones terrestres y, sobre todo, para aquellas que involucran los aspectos de mudanzas, tanto en lo concerniente a propósitos residenciales, como comerciales, obligando al sector empresarial a adecuar alternativas para poder cubrir las demandas de este tipo de servicios para las personas que se encuentran sujetas a este tipo de condiciones económicas generalizadas.

1.2 Justificación

En el Perú el comercio electrónico este año ha crecido 31%; sin embargo, no existe una Marketplace de mudanza con clara penetración en el mercado en comparación a otros

países en el mundo como: México (Mejores mudanzas), Colombia (Lleva todo), España (Furgo) y EE. UU. (Uber Freight); lugares en los cuales los negocios han despegado en promedio hace tres años aproximadamente, y ya cuentan con 10,000 usuarios y un crecimiento sostenible en el mercado.

En la actualidad según APEIM en la ciudad de Lima viven 1,037,803 personas en casa alquilada y en promedio se realizan 200,000 mudanzas al año; sin embargo, la oferta de servicios de mudanzas en Lima Metropolitana se caracteriza por estar de forma dispersa, compuesta por un conjunto de prestadores de servicios de mudanzas, localizables algunos por medios tradicionales, dificultando la capacidad de los clientes potenciales de identificar claramente a dónde acudir cuando se requiera el servicio.

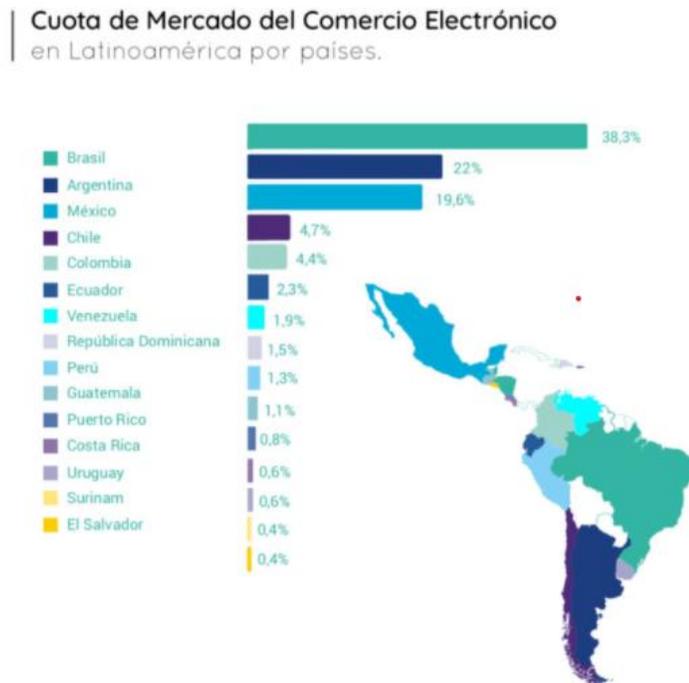
De lo anterior, surgen como consecuencias: la insatisfacción de los clientes con el servicio recibido, existencia de controversias por la falta de formalidad con la cual se contratan las empresas actuales, existencia de demoras en las entregas, daño a los bienes y cobros excesivos en las tarifas. A esto se suma, el nivel de inseguridad en que operan algunos prestadores de servicios informales que conlleva el robo de pertenencias en algunos casos aislados, contratados por la búsqueda de un costo menor, entre otros aspectos.

Lo planteado en el párrafo anterior, constituye un panorama propicio para la puesta en marcha de la propuesta de Marketplace: Página Web + aplicación “Te-Llevo”, el desarrollo de un ambiente colaborativo donde los proveedores se hagan visibles ofreciendo una gama de alternativas en la prestación del servicio de mudanzas, convergiendo además con clientes potenciales que pueden a través de las plataformas digitales disponibles realizar las siguientes acciones: consultar precios, realizar contrataciones electrónicas, observar las características del vehículo, calificación de transacciones anteriores (reputación), el monitoreo vía GPS en tiempo real de la ruta del transporte (tracking), realizar comentarios y calificar en una escala de satisfacción el servicio percibido.

De ese modo, el transportista mejor calificado será el que tenga prioridad en los viajes lo cual a su vez le brindará mejores ingresos.

El Perú ocupa el noveno lugar en LATAM (ver Figura 1.1) dentro de los países que más compran por este medio; y la proyección regional de ventas por internet crecerá significativamente para el 2020 esperándose alcanzar los 75,000 millones de dólares.

Figura 1.1. Ranking comercio electrónico LATAM



Fuente: Mc Kee (2020).

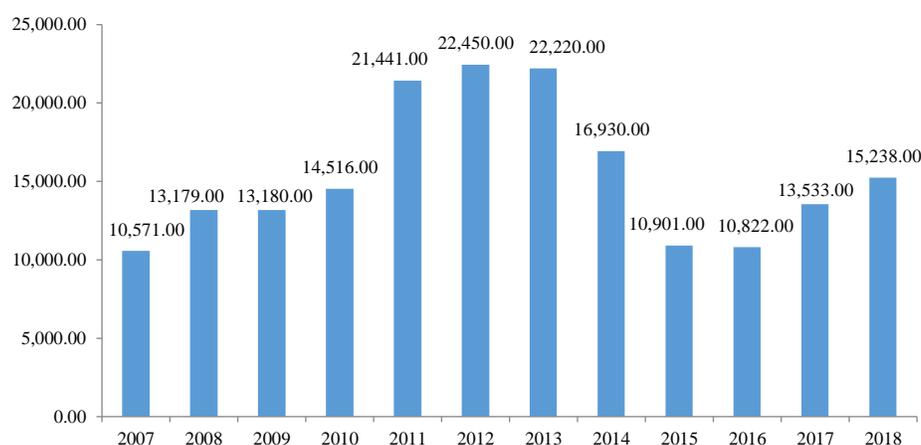
Por esta razón, con la implementación del plan de negocios se presentan oportunidades y soluciones. En primer lugar, para los prestadores del servicio de mudanzas que pueden ofrecer una variedad de servicios: mostrar su posicionamiento y preferencia en el mercado, entre otros aspectos que la multi-plataforma le permitan dar a conocer a sus clientes regulares y potenciales.

En segundo lugar, para los usuarios que necesitan tener la certeza sobre: cuál empresa contratar, revisar los servicios que se ofrecen, los costos de los mismos estén ajustados a sus necesidades, expresar su satisfacción, tal como se plantea a continuación:

Para los **ofertantes** de servicios de mudanzas; éstos tienen la necesidad de contar con una multi-plataforma que les permita impulsar el ofrecimiento de sus servicios,

de manera que puedan penetrar y posicionarse en el mercado, representando una oportunidad para la ampliación de su cartera de clientes. Se puede observar que desde el año 2015, el movimiento experimentado por el sector inmobiliario en la ciudad de Lima ha denotado una estabilidad y crecimiento en las actividades de mudanzas motivadas principalmente por la compra de nuevos departamentos, la misma tendencia se percibe durante el año 2018 registrando un incremento del 13% de la compra de nuevos apartamentos tal como se observa en la Figura 1.2.

Figura 1.2. Venta de departamentos nuevos en Lima



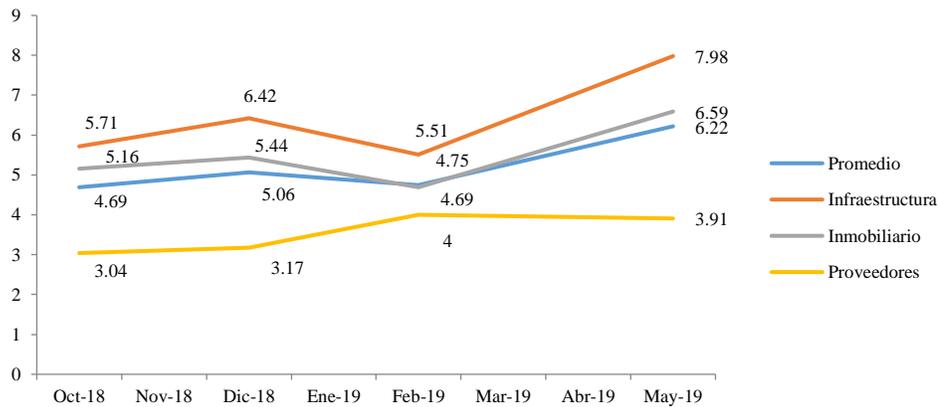
Fuente: BBVA Research (2019)

Del crecimiento observado en la compra de nuevos departamentos durante el año 2018 en Lima, se denota un indicador de crecimiento en dicho sector, sobre todo en los estratos medios de la población (precios entre S/ 400 mil y S/ 600 mil). De igual modo en los estratos altos (precios más S/ 600 mil), tal como se aprecia en la Figura 1.2 se advierte, que la actividad inmobiliaria presenta crecimiento desde el 2018, pudiéndose conservar el mismo, en el pronóstico de un corto plazo de previsión.

Como complemento, se tiene que la Cámara Peruana de la Construcción (2019), estimó que el nivel de operaciones de las empresas constructoras creció 6.22%; con esto se puede formar una idea clara sobre el crecimiento de nuevas infraestructuras que se vienen desarrollando entre: oficinas, departamentos, almacenes entre otras (ver Figura 1.3 y 1.4).

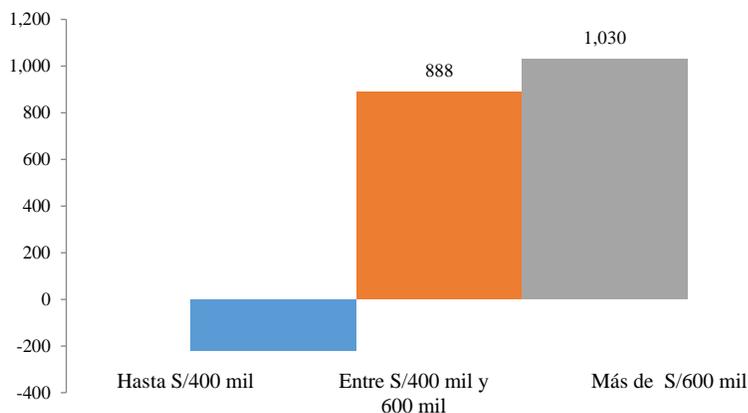
Toda esta infraestructura demandará la implementación de mobiliario y diversos artículos para su habitabilidad y/o puesta en funcionamiento. Con esto se deduce que la demanda del servicio solicitado por quienes deseen mudarse por analogía estará también en crecimiento. En el planteamiento del estudio se requiere ir más a fondo y determinar qué sector social y qué edades son las potenciales que requerirán este servicio.

Figura 1.3. Tendencia sector construcción en Lima



Fuente: BBVA Research (2019)

Figura 1.4. Incremento de ventas de departamentos nuevos en Lima (2018)



Fuente: BBVA Research (2019)

Al establecer una correlación, que conlleva asociar las compras de nuevos departamentos con las mudanzas necesarias para cada uno, se obtiene un mercado

en el cual cada ofertante de servicios de mudanzas amerita una forma confiable, segura y rápida de llegar a cada posible cliente y concretar la contratación de sus servicios.

Esto implica contar con un canal directo y amigable como lo es la presente propuesta de Marketplace “Te-Llevo”, desde el cual los usuarios puedan acceder, contratar y/o negociar de estos servicios accediendo desde cualquier dispositivo móvil.

Para los **demandantes**: estos dispondrían de una solución innovadora, segura y rápida adaptada a sus necesidades de mudanzas, por cuanto que, podrían disponer del Marketplace “Te Llevo” con toda la información necesaria sobre a quién contratar y su costo. Según las Páginas Amarillas (2020), si una persona quiere mudarse o contratar un servicio de mudanzas en Lima, actualmente contará con 4,983 opciones de ofertantes en ese sector.

En esa situación se generan las dudas como: ¿cuál de estos será el que preste el servicio que más se adecúa a su necesidad?, ¿cómo saber si el seleccionado es el más indicado, con un precio razonable y brinde la seguridad necesaria durante su prestación?, por mencionar algunas.

Basados en el principio de economía colaborativa, el objetivo es coadyuvar a que los demandantes cubran su necesidad con base a una relación precio-calidad de servicio en el mercado. Por tanto, el plan de negocios pretende a través de una multi-plataforma innovadora, solucionar los problemas asociados al mismo, dado que, al proporcionar un medio eficaz de interconexión entre oferentes y demandantes del servicio de mudanzas, se alcance dicho propósito de una forma más directa y efectiva, consolidando la relación cliente/proveedor.

Además del principio de economía colaborativa es importante mencionar que hoy el tipo de crecimiento de una empresa debería estar orientado a convertirse en una Organización Exponencial. Este tipo de organización te permite ser: flexible, ágil, de rápido movimiento y súper rentables, que son características que si no se trabajan los competidores puedes aprovecharlas.

“Te llevo” es una empresa orientada a convertirse en mediano plazo en una organización exponencial y está alineada con las características que presentan este tipo de organizaciones como: interfaces, tableros de instrumentos, experimentación, autonomía social, personal bajo demanda, comunidad y seguidores, algoritmos, activos apalancados y compromiso.

Los ingresos del plan de negocios se obtendrán debido al porcentaje adicional del 22% que se cobrará por cada servicio de mudanza contratado.

1.3 Planteamiento del Problema

Por el lado de la demanda tenemos clientes insatisfechos debido a que la oferta de empresas de mudanza es variable, y no siempre se ajusta a la necesidad del cliente. Las mudanzas toman más tiempo del estimado y el cliente tiene la percepción de que no está pagando un precio justo; por otro lado, está el temor de la inseguridad y las malas experiencias de servicios contratados ya que en muchas ocasiones se deterioran los objetos personales.

Por el lado de la oferta, existe flota disponible en el mercado; sin embargo, no tienen la información necesaria que les permita planificar el servicio, tiempos y optimizar el uso de flota, ni tampoco cuentan con un canal que los pueda conectar con la demanda.

Actualmente en el mercado peruano no existe un Marketplace de mudanzas que permita a clientes y proveedores realizar el servicio adecuado, en el momento preciso, al precio justo y con un nivel de servicio óptimo.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar la viabilidad del plan de negocio Marketplace “TE LLEVO: el cual cubrirá la demanda del servicio de mudanzas en la Ciudad de Lima Metropolitana, Perú.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los criterios, particularidades y requerimientos de los proveedores y clientes potenciales de una multiplataforma digital para el servicio de mudanzas en la ciudad de Lima Metropolitana.
- Demostrar la viabilidad del sector en el diseño y ejecución de una multiplataforma digital para el servicio de mudanzas con ubicación en la ciudad de Lima.
- Comprobar la viabilidad operativa y tecnológica de una multiplataforma digital de mudanzas en el mercado de la ciudad de Lima Metropolitana.
- Calcular la viabilidad económica-financiera y el análisis costo-beneficio de una multiplataforma digital para el servicio de mudanzas en el mercado de la ciudad de Lima Metropolitana.
- Diseñar una Página Web y la aplicación móvil “TE LLEVO: App de mudanzas” como solución ante la oferta y demanda existente en el sector y establecer estrategias de marketing para posicionar la multiplataforma digital de mudanzas en el mercado de la ciudad de Lima Metropolitana.

1.5. Limitaciones y Delimitación

El concepto de economía colaborativa es un término de ecosistema joven según un estudio (ESEP, 2020) el cual aparece en el año 2000. Las empresas que se han desarrollado bajo este principio tienen menos de diez (10) años en el mercado; por tanto, la primera limitación en el desarrollo de esta investigación gira en torno a la disponibilidad de información vinculada al objeto de estudio.

Actualmente, se cuenta con fuentes secundarias para complementar las fuentes primarias de información referenciadas. Para compensar, la falta de información se utilizó el modelo CANVAS como una herramienta mediante la cual se hará un diagnóstico previo para formular la propuesta de negocio digital del Página Web y la aplicación “**TE LLEVO: App de mudanzas**” con el objetivo de identificar las actividades claves del negocio (ver Figura 1.5). La segunda limitación durante la elaboración del plan de negocio es que debido a la coyuntura actual se desarrolla la investigación en base a prueba de concepto, pero no a prueba de producto.

1.6. Estructura del Estudio

El presente plan de negocios se articula en función de determinar la viabilidad de un Marketplace que funcione desde las bondades de un diseño para la prestación del servicio de mudanzas en el territorio geográfico de Lima Metropolitana, Perú.

Está compuesto de un conjunto de apartados entre los que se puede destacar: descripción del negocio, plan estratégico, estudio de mercado, análisis de la comercialización, plan de operaciones, plan de recursos humanos, aspectos jurídicos, plan económico financiero y conclusiones.

Figura 1.5. Modelo Canvas multiplataforma digital (Página Web + Te llevo App)



Fuente: Osterwalder (2010). Elaboración: Autores de esta tesis

1.7 Contribución

La materialización de lo que se considera como la idea de implementar el market place “TE LLEVO”, la cual ha sido presentada en estructura de propuesta en aras de establecer la viabilidad integral de la misma. Puede preverse en el horizonte, las siguientes

contribuciones: a) los ofertantes pueden mejorar su posicionamiento en el mercado; b) Los demandantes tienen una mayor seguridad al momento de contratar el servicio, en virtud de la credibilidad de la empresa y certidumbre en la prestación del servicio; y c) se impulsa el comercio colaborativo, con el incentivo de generar nuevas formas de comercio que, sin lugar a dudas, influirá en la dinámica económica del país.

1.8. Metodología

1.8.1. Naturaleza del estudio

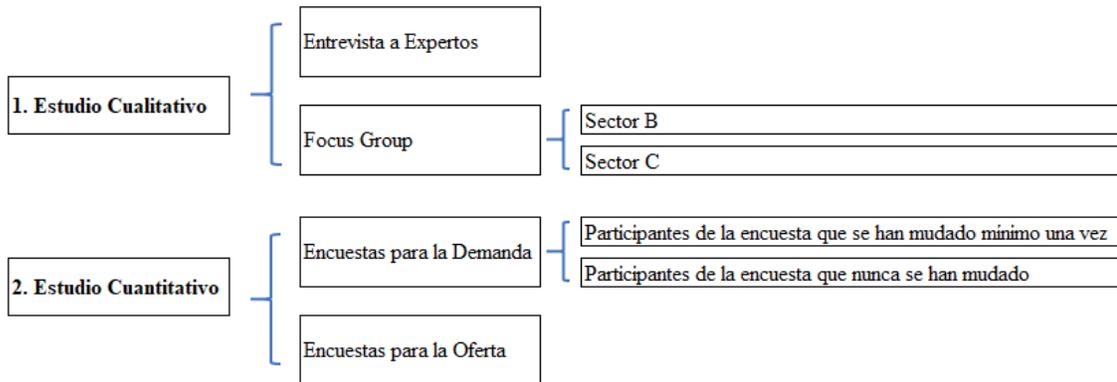
La concepción del estudio es mixta, por cuanto implica usar dos (2) enfoques: uno cualitativo y otro cuantitativo. El primero lo define Hernández et al. (2014) (ver Tabla 1.2); en cuanto al segundo, los mismos autores expresan *“La investigación mixta, es un paradigma en la investigación relativamente reciente (últimas dos décadas) e implica combinar los enfoques cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio”* (Figura 1.6).

Tabla 1.2. Descripción metodológica del estudio

Enfoque	Tipo	Instrumentos	Utilidad	Producto
Cualitativo	Explicativo	Entrevista a Experto	Conocer la opinión de expertos acerca del uso de un Página Web y una App para la prestación de servicios de mudanzas.	
		Focus Groups	Detectar los gustos, preferencias y necesidades de los usuarios del servicio.	Estudio de Mercado
Cuantitativo	Descriptivo	Encuesta	Develar los ofrecimientos de los prestadores de servicios, así como los servicios adicionales que otorgan, perspectivas y tendencias del mercado.	

Fuente: Metodología de la investigación (Hernández et al., 2014)

Figura 1.6. Tipos de estudio



Fuente: Metodología de la investigación (Hernández et al., 2014)

1.8.2. Técnicas de investigación, población y muestra

1.8.2.1. Entrevista a expertos

Para efectos de la aplicación de la técnica de “entrevista a expertos”, los especialistas que cumplen el perfil previamente definido se encuentran en el Anexo 7 fueron las siguientes personas: Kevin Torres, Ramón Romero y José Cuervo, dado su amplio conocimiento de negocios en Marketplace, desarrollo de aplicaciones móviles y servicio de mudanza.

1.8.2.2. Focus group

El propósito fundamental de la aplicación de esta técnica consiste en desarrollar un concepto de modelo de negocio digital para un servicio de mudanza, de modo que, se puedan conocer los atributos del servicio; además de conocer la demanda del mismo. La base de la consulta parte de clientes contactados bajo la promesa del uso estricto de sus respuestas sólo con fines académicos. Entre los propósitos secundarios se encuentran:

- Conocer el perfil del público objetivo con relación al lugar donde se mudaron, motivaciones y frecuencia.
- Identificar los hábitos de contratación de servicio de mudanza.
- Construir una imagen ideal de plataforma de servicio de mudanza.

- Evaluar el concepto de negocio digital (Página Web + Aplicación “Te llevo”) con relación a su nivel de agrado, ajuste con necesidades, atributos valorados, frecuencia, nivel de interés, medio de recaudación, precio, marca y servicios adicionales.

La selección de los participantes para aplicación del Focus Group fue del tipo discrecional, y estuvo basada en los siguientes criterios: orientada a hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 31 a los 55 años, NSE B y C y que por lo menos hayan realizado una mudanza.

Las sesiones de focus group estuvieron integradas por doce personas cada una. Éstas se dividieron en dos (2) grupos: uno de doce (12) participantes para la clase B y otro de doce (12) participantes para la clase C.

1.8.2.3. Población y muestra para Encuesta

Debido a que el plan de negocios consiste en ser intermediarios del servicio de mudanza entre ofertantes (transportistas) y demandantes (clientes) se realizó el análisis cuantitativo considerando dos poblaciones: la primera para el estudio de oferta y la segunda para el análisis de demanda.

Por el lado de la oferta, se tiene a las empresas prestadoras del servicio de mudanza ubicados en Lima Metropolitana, que son alrededor de 4,983 empresas. Con el objetivo de validar si los transportistas están interesados en formar parte de la propuesta se tomó una muestra representativa para realizar el análisis cuantitativo.

Por el lado de la demanda se realizó el estudio considerando una muestra representativa de la población total de 1,985,091 habitantes de los NSE B y C que se encuentran dentro del rango de 31 a 55 años. El alcance de la evaluación de demanda considera a personas que se han mudado por lo menos una vez y las que nunca se han mudado.

El rango de edad seleccionado se sustenta en un informe de Arellano (2019) que señala que la edad promedio en la que un joven deja la casa de sus padres es de 29 años en Perú y de 28 años en Latinoamérica. INEI indica que sólo el 9% de la población de 60 a

más años de edad usa internet. Por ello, se ajustó el rango de edad con el objetivo de captar la población más orientada al uso del aplicativo propuesto considerando: necesidad de mudanza en el rango menor y frecuencia de uso de internet en el rango mayor.

La elección de los NSE B y C se orienta a que se tiene mayor cantidad de población dentro de este grupo de personas lo cual representa una oportunidad de crecimiento importante para el negocio. Además, según INEI, el 17% de la población de este sector (1,037,803 personas) vive en casa alquiladas.

El objetivo de seleccionar la población elegida para el análisis cuantitativo de la demanda es realizar la prueba de aceptación del concepto; la cual servirá de base para estimar la demanda potencial. Sin embargo, para las proyecciones contempladas en el estudio de mercado y financiero se considerará la cantidad de familias que se mudan al año en la ciudad de Lima.

1.8.2.4. Encuestas

Para emplear esta técnica, se utilizó un cuestionario estructurado de ocho (8) ítems, enfocado a oferta y demanda caracterizado por preguntas abiertas (ver Anexos 4, 5 y 6). Se identificó un perfil de a quienes aplicarles dicho instrumento, el cual se visualiza en la Figura 1.7.

Figura 1.7. Perfil de encuestados de prestadores de servicio de mudanzas



Fuente: Autores de esta tesis

Para llevar a cabo el análisis del instrumento escogido, se utilizó la técnica de análisis de contenidos, la misma que sirve para estudiar la comunicación entre personas, usando de manera sistémica, objetiva y cuantitativa, herramientas de interpretación que conlleven a la interpretación de tendencias.

1.8.3. Fuentes de información

En alusión a este punto, Hernández et al. (2014) distinguen tres tipos: primaria, secundaria y terciaria. Los primeros proporcionan datos de primera mano contenidos en: estudios, libros, artículos, monografías y disertaciones. Las segundas son: listas, compilaciones, resumen de referencias o fuentes primarias publicadas. Las terceras corresponden a aquellas que compendian fuentes de segunda mano, como revistas que contienen: artículos, catálogos temáticos, directorios y guías de índices. Para efectos investigativos se consideran solamente fuentes primarias y secundarias.

CAPÍTULO II. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

2.1 Descripción de la Industria

La industria a la cual pertenecerá la idea de negocio, se identifica en el sector de comercio electrónico el cual a través del Marketplace “TE LLEVO” innovará la contratación del servicio de mudanzas que se desarrolla en el Perú.

A razón de delimitar de modo factible el alcance del mismo, se previno que el funcionamiento sea para la atención de los requerimientos de Lima Metropolitana. En tal sentido, en los apartados posteriores, se anexa la información conjunta sobre el análisis del comercio electrónico en el Perú y el sector involucrado en las operaciones del negocio, productos, proveedores y demás.

2.1.1 Análisis de la industria

El modelo de negocio incursionará en el mercado del transporte terrestre de mudanzas, con la salvedad que la introducción del mismo, será con la modalidad de un Marketplace que permitirá una mejor comunicación con los ofertantes y los demandantes. En consecuencia y de acuerdo con las principales características identificadas sobre el comportamiento del sector en los últimos cinco años, están los siguientes aspectos:

1. Si hay un sector que el año 2020 creció en el mercado es el comercio electrónico. CAPECE (2019) estima que el Perú crecería un 40%; sin embargo, con la pandemia se podría cerrar este año con un crecimiento desde 70% y hasta 90%.
2. En el mundo tenemos casos de éxito de Marketplace de mudanzas como: “Mejores mudanzas” en México, “Furgo” en España, “Lleva todo” en Colombia, y el ya conocido “Uber Freight” en EEUU que es la plataforma más desarrollada y está en proceso de expansión. Con estos ejemplos se puede afirmar que las empresas similares a “TE LLEVO” ya están en el mercado mundial con buenos resultados a pesar de tener pocos años en el mercado.

3. En el Perú no existe un Marketplace orientado al sector de mudanzas, por lo tanto, considerando los casos de éxito de los países del mundo la oportunidad del ingreso y crecimiento del negocio proyecta un escenario optimista.
4. En Lima existen 4,983 empresas de servicio de mudanza; por lo tanto, podemos indicar que existe una vasta oferta de camiones para cubrir el servicio.
5. La demanda es menor que la oferta, según la contrastación con la cantidad de organizaciones que asumen la razón social de transporte terrestre y mudanzas. En promedio 200,000 familias se mudan al año en Lima
6. El Estado Peruano se encuentra desde el año 2018, esbozando un compendio de acciones estratégicas para promover el acceso a viviendas residenciales destinadas para los sectores socio económicos más bajos, lo que, aunado al ingente crecimiento demográfico reconocido en Lima, soporta aún más la aseveración de que el dimensionamiento de la demanda es un semblante de relevancia para el sector.

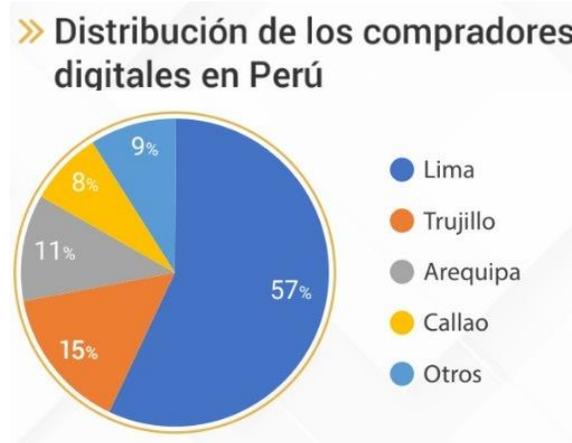
2.1.2 Antecedentes del Marketplace aplicado al negocio de mudanza

La historia del Marketplace se inicia en los noventas en el mundo; sin embargo, llega a Latinoamérica en el año 2000 siendo las plataformas más conocidas: Amazon, Google Shopping y Mercado Libre.

En la última década el comercio electrónico en el Perú ha crecido casi 15 veces pasando de 276 millones en 2009 a 4 mil millones el año pasado. Perú hace tres años representaba el 1.727% del valor de comercio electrónico en Latinoamérica y hoy representa el 5% de este mercado.

La distribución de los compradores digitales en el Perú se está descentralizando. Hace dos años concentraba un 75% del comercio digital y hoy representa un 55%. En esta primera etapa la propuesta de Marketplace iniciará en Lima, lugar donde se concentra el mayor porcentaje de compradores digitales (ver Figura 2.1).

Figura 2.1. Distribución compradores digitales en Perú



Fuente: Económica (2019)

Dentro de los productos más comprados en Perú por medio del canal digital no se identifica un servicio de mudanzas o algún rubro parecido (ver Figura 2.2); sin embargo, se debe considerar que el negocio de mudanzas recién está dando el salto a las plataformas digitales y ya se encuentra presente en varios países de Latinoamérica y Europa

También se puede identificar que la compra de muebles ocupa el tercer lugar en ventas por categoría, lo cual indica que la gente requiere transporte especializado para movilizar este tipo de productos de mayor dimensión ya sea por mudanza o renovación.

En efecto, la demanda de un servicio de mudanzas de calidad, como ha sido la tendencia de la demanda de los últimos cinco (5) años, proviene de atenciones insatisfechas, que han motivado la generación de reclamos y quejas por parte de los clientes, más que todo, por retrasos en las movilizaciones y extravíos de la paquetería y de los inmuebles, lo que ha implicado en los mismos acudan a la contratación de camiones y servicios informales, que lejos de resolver la problemática del sector, lo ha profundizado aún más; de allí que los demandantes del servicio de mudanzas, prefieran la selección de empresas de calidad, pero con criterios de optimización de costos asociados.

En el caso particular, la empresa que se encargará de administrar la App “Te-Llevo” se enmarca en el modelo de negocios cuya empresa realiza su aporte en el mercado peruano, utilizando estrategias de Marketplace. La necesidad de los usuarios despertó el interés de

un pequeño grupo de estudiantes a saber: Agüero Pablo Heidi, Luis Julca Saúl Obed y Del Castillo Esquivel Edwin Efraín; quienes unen sus esfuerzos y conocimientos para llevar a cabo este proyecto. El domicilio es Avenida de las Torres N° 131 dpto. P407 CND Prados del Sol en la ciudad de Lima, desde donde se proponen controlar la organización y atender las necesidades de este servicio.

Actualmente, se encuentra en fase de estudios y se proyecta como una alternativa en el mercado, aún más cuando las condiciones actuales limitan a muchas empresas. Los modelos de negocios en medio digital se vislumbran como la opción más idónea para que una empresa lleve a cabo sus operaciones presentes y futuras. La creciente demanda de servicios a través de aplicaciones, representan una oportunidad sobre la cual se está trabajando para obtener experiencias y recursos, de manera que se pueda seguir creciendo.

Figura 2.2. Elementos del Análisis de Contenido



Fuente: Económica (2019)

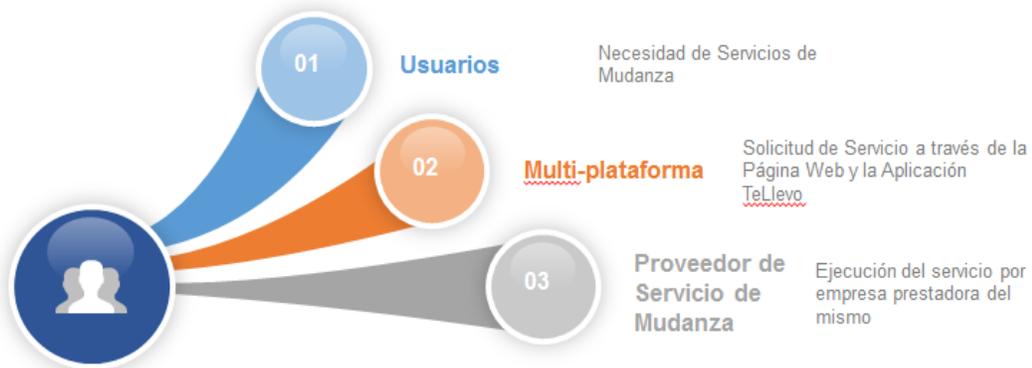
2.1.3 Productos y servicios ofrecidos

El servicio que la aplicación ofrece puede notarse claramente en la Figura 2.3, ya que se encuentra dentro de un entorno conocido como comercio digital apoyado en una Página Web y una APP Móvil, la cual funcionará de acuerdo a las bondades y beneficios de la economía colaborativa.

Esto puede diferenciarse de tal manera que, ante el reconocimiento de una demanda de movilización terrestre o mudanza, el demandante pueda acceder al contexto de la plataforma, introducir la zona desde donde partirá el traslado y el punto de recepción del mismo, lo que acto seguido, el sistema le solicitará al usuario agregar la cantidad de muebles a trasladar.

Una vez recabado los datos sobre el servicio de solicitud, el sistema determinará el tipo de vehículo de carga, elaborará un presupuesto que será enviado al usuario; de ser aceptado el mismo, se dirigirá a modo de licitación una invitación a las empresas de mudanzas disponibles, en virtud de que la más interesada, sea la que pueda asumir la recepción de la demanda. Por supuesto, las organizaciones que harán las veces de elementos proveedores, deberán cumplir con los correspondientes estándares operativos y patentes requeridas.

Figura 2.3. Integración Colaborativa Usuario, Multi-plataforma, Proveedor de Servicio.



Fuente: Autores de esta tesis

2.1.4 Principales proveedores

Siendo la multiplataforma un negocio digital fundamentalmente en el área de servicios, que funcionará como ente colaborador dentro de la dinámica del sector de transporte terrestre y mudanzas, tendrá como proveedores las empresas de mudanzas que tienen credibilidad y trayectoria en el mercado, así como de los respectivos permisos de operación, los cuales se mencionarán posteriormente en el análisis SEPTA. Entre las principales prestadoras de servicios de mudanza se listan las siguientes:

En el Perú no existe un modelo de negocio de este alcance, sin embargo, es posible que los propios transportistas migren su modelo de negocio a un proceso de digitalización o que empresas de otros países ingresen al mercado peruano.

2.1.5 Análisis de la competencia

En la actualidad no existe un competidor directo en el mercado peruano que haya desarrollado un Marketplace de mudanzas. Sin embargo, debemos considerar que existen empresas de mudanza en Latinoamérica que podrían migrar a Perú como:

Uber Freight

Aparece en Texas a fines del 2016 y se ha expandido a 48 estados en Norteamérica, según su CEO Eric Bernedis luego buscará su negocio en Latam especialmente en los mercados de México, Brasil y Panamá. Por ende, no representa una amenaza latente a corto plazo.

Lleva Todo

Aparece en el 2016 en Colombia y ofrece ofertas 30% menor al precio del mercado que ofrece sus servicios en Bogotá, Bucaramanga y Medellín. Aún se encuentra en una etapa inicial en el mercado colombiano.

Mejores Mudanzas

Empresa que aparece en México en el 2015. Es la que mayor éxito ha registrado con un crecimiento en el primer año de 800 solicitudes por mes. Es el caso de mejores indicadores, pero aún está en crecimiento y no se han planteado una expansión en Latinoamérica.

Además de las 3 empresas en mención existen modelos de negocio parecidos en España y China; sin embargo, según la investigación que se ha realizado a cada una de las empresas por el momento están concentrados en posicionar su marca en los países de origen más allá de pensar en una expansión a corto plazo.

Por lo tanto, debido a que no se identifica una competencia de Marketplace directa en el corto plazo es necesario tomar en cuenta a los transportistas nacionales quienes

podrían potenciar su modelo de negocio desarrollando un Marketplace similar a “TE LLEVO” que les permita generar mayor tráfico a sus unidades y mayor cantidad de servicios. Este punto será considerado dentro del análisis de las cinco fuerzas de Porter dentro del cual se han planteado estrategias que ayudarán a mitigar o estar preparados ante la aparición de estos nuevos competidores.

CAPITULO III. PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

3.1.1 Poder de Negociación de los Proveedores de la Propuesta – Baja

Porter (2008) establece que, los proveedores con más poder en el mercado resguardan una parte del valor para sí, colocando los precios en el mercado, poniendo un límite a la calidad y haciendo una transferencia de costos al resto de los participantes en el área económica de su influencia.

El presente plan de negocios posee apreciación en su posición en el mercado (aun cuando no ha iniciado operaciones) porque no posee un competidor directo y los precios de determinan de acuerdo al algoritmo establecido para la formulación del precio.

Las empresas prestadoras del servicio de mudanza, se pueden observar más como un proveedor que como competidor. Esto se debe a la visión colaborativa del negocio, que implica una relación ganar-ganar. El modelo de negocio digital proyectado funge como un intermediario entre el cliente-usuario y los proveedores de servicio de mudanza. Sirve además como un medio de comunicación bidireccional, que permite brindar información de los prestadores del servicio y que a su vez permite tomar decisiones a los usuarios.

Considerando la propuesta de valor, el cual está orientado a beneficiar a ofertantes y demandantes quienes en el análisis cuantitativo mostraron una aceptación de 60% y 57% al presentarles la idea de negocio; se aplicarán las siguientes estrategias:

- Mantener una diferenciación sustentada en la selección de proveedores, servicio de calidad y precios competitivos por ser pioneros en el mercado.
- Mantener una política de alianza estratégica orientada en la filosofía ganar-ganar que mantenga a los proveedores en una zona de confort y además despierte interés de otros proveedores.
- Generar barreras de ingreso plasmadas en los contratos con los proveedores considerando un horizonte de mediano a largo plazo.

- Diseñar una plataforma la cual debe ser de fácil acceso y dominio que permita interactuar a diferentes generaciones.
- Mediante la evaluación del servicio post venta evaluar la apreciación de los usuarios por los servicios recibidos.
- Elaborar un plan de marketing agresivo y una plataforma bien diseñada que permita acumular la mayor cantidad de transacciones sin problemas de sistema ni filtros de información.

3.1.2 Poder de Negociación de los Clientes de la Empresa - Baja

En cuanto a los clientes, Porter (2008) refiere que, los clientes poderosos captan el valor de los bienes y servicios, lo que obliga a que los precios de estos bajen. También son capaces de exigir calidad, haciendo que los participantes en el mercado se desafíen entre ellos por captarlos. Estas apreciaciones indudablemente afectan la rentabilidad.

Los compradores asumen costos bajos al momento de cambiar de proveedor, lo que obliga a las empresas a darles preferencia o una atención adecuada para mantenerlos. En esta situación aplica la condición preestablecida, dado que los usuarios asumen pocos costos al momento de cambiar de proveedor.

Los compradores amenazan con la integración horizontal. Las estrategias son: bajas ganancias, mantener la fidelidad del cliente, e innovar en los procesos. En el caso de estudio no aplica esta consideración. Los compradores no poseen ni la intención ni la capacidad de realizar esta acción. Las estrategias a emplear son:

- Agregar funcionalidades que el usuario/cliente requiere tales como: comparación del servicio entre empresas (reputación), rastreo en tiempo real (tracking), estimación costo-beneficios, lo que la hace imprescindible, necesaria y que además le agrega valor para el usuario/cliente.
- Mantener un producto capaz de diferenciarse en el mercado, innovar o agregar valor en la prestación del servicio, que le permita al cliente/usuario mantener su apreciación positiva en la empresa.

- Estandarizar el nivel de servicio a través de los filtros de ingreso, perfiles, evaluación de servicios post venta a fin que el usuario no vea afectada su atención al cambiar de proveedor.

3.1.3 Rivalidad entre las empresas competidoras - Baja

Acerca de esta fuerza, Porter (2008) indica que, la rivalidad entre competidores es multiforme y adapta modos diferentes. Una alta rivalidad atenta contra la rentabilidad de las empresas, reduciendo las utilidades en la medida que la intensidad se intensifica o la base sobre la que compiten es homogénea.

El crecimiento en el sector mudanza es lento porque es difícil variar o ampliar la oferta, lo que impulsa a los rivales a posicionarse en el mercado objetivo para obtener una mayor participación en el mismo y rentabilizarlo.

La rivalidad es autodestructiva si sólo depende del precio, dado que la competencia de precios traslada las utilidades de un sector a los clientes. Una competencia sostenida obliga a los clientes a declinar en detrimento de la calidad del producto o de la prestación del servicio. La competencia en el área de mudanzas se basa más en la calidad de atención, responsabilidad, servicios complementarios que en los precios.

Por otra parte, el modelo de negocio digital planteado no compite directamente con ningún proveedor en cuanto a precios, sino que provee de información del costo del servicio a los usuarios, generando un espacio donde el cliente decide con cual operador se queda.

Las estrategias a emplear son:

- Contribuir al posicionamiento de las empresas prestadoras de servicio, porque la filosofía de la empresa no es competir directamente, sino colaborar obteniendo su rentabilidad de otra manera, muy diferente, pero si complementaria a los proveedores.
- Ser pionera marcando la pauta de cómo sobrellevar el negocio a fin de proteger el liderazgo ante cualquier amenaza de ingreso.

3.1.4 Amenaza de entrada de nuevos competidores - Alta

Sobre los agentes que entran al mercado, Porter (2008) señala que, son aquellos que introducen nuevas posibilidades o capacidades con la intención de copar una participación en el mercado.

La entrada para un nuevo competidor para el modelo de negocio digital disminuye porque lo obligaría a invertir en desarrollo, hacer un esfuerzo mayor para captar clientes y proveedores, por lo que no tendría margen para la diferenciación.

En lo particular se requieren recursos financieros para adquirir equipos tecnológicos de primer nivel debido a que estas condiciones limitan el ingreso al mercado de un nuevo competidor.

Desde el punto de vista de ingreso de nuevos competidores actualmente en el mercado peruano no existe una empresa que brinde este tipo de servicio. Ante este escenario la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja considerando que se cuenta con 4,983 empresas de mudanzas en Lima de las cuáles según INEI se sabe que 3 de cada 10 empresas en Perú tienen página web. Por lo tanto, es probable que alguna de las 1,494 empresas existentes desarrolle un modelo de negocio similar al propuesto.

Las estrategias a emplear son:

- Investigar, diseñar y desarrollar un Página Web y una aplicación asociada, así como funcionalidades alternativas.
- Contratar personal altamente tecnificado y especializado.
- Realizar gastos de publicidad para darse a conocer entre los usuarios y aplicar una estrategia marcada de diferenciación.

3.1.5. Amenaza de Productos Sustitutos - Alta

Porter (2008) plantea que, la sustitución del servicio ocurre cuando se ofrece algo similar que pueda atender la necesidad del usuario en el mismo o en un sector diferente. El mundo tecnológico en el cual se circunscribe el proyecto incluye dos alternativas; las Página Web y las aplicaciones móviles. Las primeras se ofrecieron en el planteamiento

inicial de la economía digital y las segundas le siguieron para complementarlo. No existen otras alternativas por el momento, ni en el futuro inmediato, que amenacen la propuesta de una multi-plataforma de mudanzas.

El costo de cambio del servicio ofrecido por el servicio sustituto es bajo, esta condición no aplica porque no existe un servicio alternativo, pero si prestadores de servicio que ocupan posiciones en el mercado. La diferencia en todo caso la maneja la empresa al ofrecer la posibilidad de interconectar usuarios y prestadores a través de la Página Web y la aplicación móvil “Te-Llevo”, lo cual se puede considerar como una propuesta disruptiva y una alternativa única en el mercado que rompe el paradigma de la relación cliente-empresa bajo un ambiente colaborativo.

Las estrategias a emplear son:

- Ofrecer inmediatez en la información para analizar y tomar decisiones.
- Desarrollar una plataforma amigable con el usuario.

3.2 Análisis del Entorno General SEPTE

A continuación, se presenta por separado las consideraciones realizadas en cada fuerza con relación a la propuesta del modelo de negocios de la Página Web y la Aplicación Te-Llevo.

3.2.1 Análisis de las Fuerzas Sociales, Demográficas y Culturales

Los datos más resaltantes entorno a esta fuerza se ven reflejados en el desarrollo y puesta en práctica del modelo de negocio digital el cual supone generar cambios a favor de la sociedad. Su contribución a la movilidad de las personas mediante la contratación del servicio de mudanza de su preferencia a través de ella y que el proyecto se caracteriza por ser innovador y estar enmarcado en las tendencias tecnológicas actuales.

En contraste, el impulso de valores y actitudes sociales posee una valoración media dado que el uso de equipos móviles resta interacción entre las personas lo cual es mal visto en la actualidad. Por último, sobre el tema de la inclusión existe una apreciación con

tendencia a lo negativo, debido a que existen una porción de clientes que no poseen ni conexión a internet ni equipos móviles. La Tabla 3.1 presenta los resultados del análisis.

Tabla 3.1. Análisis de las Fuerzas Sociales, Demográficas y Culturales

I	ÁREA	Escala				
		Negativo		Positivo		
	<i>Fuerzas Sociales, Demográficas y Culturales</i>	1	2	3	4	5
1	Se propician cambios en favor de la sociedad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Contribuye a mejorar la movilidad de las personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	El proyecto se encuentra enmarcado dentro de las tendencias del mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Propicia cambios en los estilos de relaciones sociales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Promueve valores y actitudes sociales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Es una propuesta que genera inclusión.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Autores de esta tesis

3.2.2 Análisis de las Fuerzas Económicas y Financieras

En relación con esta fuerza, la consulta se concentra en indagar sobre: la situación económica local, nacional e internacional, el impacto de decisiones gubernamentales (impuestos, tasas de interés, otros), estacionalidad de la oferta o la demanda, así como la influencia de los ciclos en el mercado.

Todo apunta a revelar datos sobre el sistema económico en el cual se desenvuelve la empresa, mostrado en la Tabla 3.2. Partiendo de lo recopilado se tiene que, la propuesta es afectada por los ciclos económicos por cuanto si la economía no marcha bien, se reducen las solicitudes de servicio de mudanzas y viceversa.

Denota también que, la puesta en marcha del proyecto puede impactar en el PBI dado que dinamizaría un sector creando nuevos puestos de empleos, inversiones, entre otros. Además, la variación de las tasas de interés afecta en gran medida si se recurre a un

financiamiento externo. Por ser una alternativa innovadora busca captar la rentabilidad del mercado de mudanzas y sobresale por ser un negocio encauzado en la economía digital que es la tendencia del mercado económico global debido a la pandemia actual.

Tabla 3.2. Análisis de las Fuerzas Económicas y Financieras

II	ÁREA <i>Fuerzas Económicas y Financieras</i>	Escala				
		Negativo		Positivo		
		1	2	3	4	5
1	Se ve afectada por ciclos económicos.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Contribuye a incrementar el PIB Nacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	El proyecto se afectado por el alza o disminución de las tasas de interes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Contribuye en la disminución de la tasa de desempleo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	Propicia el aprovechamiento de la rentabilidad en el mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Es una alternativa de negocio diferente a la economía tradicional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Autores de esta tesis

3.2.3 Análisis de las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

Sobre estas fuerzas, se deben tomar en cuenta: los aspectos administrativos, la regulación y normativas, la legislación actual en sus diferentes materias (laboral, ambiental, penal, y otros), los atinentes al marco regulatorio internacional, los procesos de los trámites ante los entes públicos, entre otros.

Resaltan de forma positiva, la promoción de la competencia dado que, este modelo de negocio digital se desarrolla en un ambiente colaborativo más no competitivo. Contribuye en gran medida a la estabilidad ofreciendo puestos de trabajo seguros y confiables que dependen de la actualización constante.

Como la tendencia del mercado se inclina por una sociedad de la información dentro de una cuarta revolución industrial con un respeto de la propiedad intelectual. La única

debilidad la reviste el tema de la privacidad y la protección de datos, la cual se puede ver comprometida mediante el uso de una Página Web y la App de mudanzas ya mencionada.

Esto representa una alta preocupación de las personas que desean que su información personal no sea revelada y que el Gobierno protege por medio de leyes (ver Tabla 3.3).

Tabla 3.3. Análisis de las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales

ÁREA	III Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales	Escala				
		Negativo		Positivo		
		1	2	3	4	5
1	Se propicia la sana competencia en el mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Contribuye a mejorar la estabilidad laboral de las personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	El proyecto se encuentra enmarcado dentro de las normas higiene y seguridad laboral.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Esta orientado a la promoción de la sociedad de la información .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
5	Promueve la seguridad y respeto a la privacidad de las personas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	El proyecto se circunscribe en el respeto a la propiedad intelectual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Autores de esta tesis

3.2.4 Análisis de las Fuerzas Tecnológicas y Científicas

Los aspectos evaluados están vinculados a la obsolescencia, la promoción de la innovación mediante el desarrollo de productos y servicios tecnológicos de vanguardia, seguir el desarrollo tecnológico de la competencia, alcanzar la madurez tecnológica, brindar un mejor acceso a la tecnología a los usuarios, así como proteger licencias y patentes propias que garanticen su permanencia en el mercado (ver Tabla 3.4).

El desarrollo de la propuesta de un modelo de negocio digital genera nuevos conocimientos de los cuales se puede obtener una rentabilidad considerable ofreciendo servicios complementarios a lo ofrecido por los proveedores. También genera nuevas

estrategias digitales únicas, enmarcadas en las tendencias del mercado; y crea nuevas propuestas disruptivas.

El aspecto negativo lo contempla, la dependencia de servidores, la mayoría se encuentran en el extranjero y son requeridos del servicio para alojar la Página Web y la aplicación.

Tabla 3.4. Análisis de las Fuerzas Tecnológicas y Científicas

IV	ÁREA <i>Fuerzas Tecnológicas y Científicas</i>	Escala				
		Negativo				Positivo
		1	2	3	4	5
1	Promueve la generación de nuevo conocimiento aprovechable.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Contribuye en el desarrollo de nuevas estrategias digitales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
3	El proyecto se encuentra enmarcado dentro de las tendencias tecnológicas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Propicia la transferencia de tecnología al campo nacional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Incluye nuevas propuestas tecnológicas en el sector.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Es una propuesta que genera un impacto disruptivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Fuente: Autores de esta tesis

3.2.5 Análisis de las Fuerzas Ecológicas y Ambientales

De acuerdo con este punto, los aspectos que se consideran guardan relación con: los impactos ambientales, la disminución del consumo de energía derivadas de hidrocarburos sustituyéndola por fuentes alternativas (energía verde), la reducción de desechos y residuos en los procesos productivos y dar cumplimiento a la normativa ambiental. También busca crear conciencia sobre este tema en la medida que las relaciones empresa-sociedad se acentúan (ver Tabla 3.5).

Resalta de forma positiva la reducción de residuos y desechos porque no se consumen recursos materiales, contribuyendo a la minimización de uso del papel debido a

que los procesos son totalmente digitales, de igual manera, darles cumplimiento a las leyes en materia ambiental. Asimismo, se encuentran apreciaciones regulares en la reducción de impacto socio-ambientales como: consecuencia del consumo excesivo de electricidad y la poca aportación en la promoción de valores y actitudes de carácter ambiental.

Tabla 3.5. Análisis de las Fuerzas Ecológicas y Ambientales

V	ÁREA <i>Fuerzas Ecológicas y Ambientales.</i>	Escala				
		Negativo		Positivo		
		1	2	3	4	5
1	Apoya la política ambiental vigente en el país.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Contribuye a mejorar el consumo de energías.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	El proyecto minimiza la producción de residuos y desechos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Reduce los impactos socio-ambientales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Promueve valores y actitudes ambientales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: Autores de esta tesis

3.3 Factores Claves del Éxito de Negocio

Es importante para el presente plan de negocios realizar los análisis de factores claves del éxito porque ayuda a identificar cuáles son los elementos que serán exclusivos para el modelo de negocio, con la finalidad de definir estrategias coherentes en el largo plazo y así saber cuán factible es “Te Llevo” y qué tipo de estrategias e ejecutarán.

El presente plan contará con lo siguiente:

- Personal capacitado y que conozca el sector de mudanza.
- Los procesos serán innovadores y estarán en constante mejora continua.
- Los socios invertirán en la infraestructura digital. Se contará con un software especializado y un soporte tecnológico que ayude al negocio. Esto será beneficioso porque se contará con las últimas tendencias tecnológicas, y con nuevas oportunidades de crecimiento.

- Adicionalmente, se dispondrá de publicidades antes de la salida en vivo y cuando el negocio esté en marcha.
- Se tendrán beneficios y trabajo colaborativo con los proveedores asociados debido a que la política será un “Ganar Ganar”

Lo antes descrito, ayudará mejorar las estrategias para lanzar este servicio el cual será muy tecnológico y de fácil acceso, con diferentes valores agregados. Los puntos a resaltar son:

- El servicio de mudanza será de fácil acceso para todo aquel que ingrese desde su móvil o desde una PC. Sólo los que son mayores de edad pueden contar con tales plataformas virtuales.
- El servicio de mudanza será garantizado y confiable porque se trabajará con personal que cumpla con los requisitos de las políticas.
- El servicio de mudanza será rápido y no tendrá demoras en comparación con otras empresas del mismo sector.
- Este servicio será seguro y garantizado, porque cada vehículo que transporta contará con los permisos y seguros, así como con paquetes de garantías.
- Se contará con servicio de la calidad tanto en el proceso y post venta, con la finalidad de satisfacer mejor al cliente y contar con todos los protocolos de seguridad y calidad. Esto ayudará a que la marca tenga mayor participación del mercado, aumentar las ventas y no tener desertores.

3.4 Matriz de Factores Externos (MEFE)

De acuerdo a lo planteado por David (1997), se construye en base a factores extrínsecos a la organización (externos), es decir, se evalúa el entorno para determinar las oportunidades o amenazas. El procedimiento incluye los cinco (5) pasos anteriormente descrito, sólo que esta vez se incorporan factores externos. Las Tablas 3.6 y 3.7 señalan los resultados.

Tabla 3.6. Oportunidades Matriz EFE

N°	Matriz EFE	Peso	Calificación	Total ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Establecimiento de leyes Peruanas que protegen al ciudadano en materia informática	0,07	3	0,21
2	Crecimiento poblacional.	0,06	2	0,12
3	Oportunidad de Participación en Nuevos Mercados Latinoamericanos	0,06	4	0,24
4	Alta competitividad de empresas del sector en el sector privado.	0,06	2	0,12
5	Financiamiento de entidades bancarias para la promoción de proyectos inmobiliarios. (Exceso de liquidez en los bancos)	0,05	2	0,1
6	Estancamiento de las tasas de interés (Estimulo para el endeudamiento del público en general)	0,05	2	0,1
7	Tendencia del ciudadano de proteger su dinero en el área inmobiliaria por efectos de la inflación.	0,04	1	0,04
8	Diversificación de la oferta de servicios en el sector inmobiliario. (Administración de Condominios, desarrollo de proyectos industriales, entre otros)	0,04	4	0,16
9	Legislación en cuanto al establecimiento de carteras obligatorias en materia hipotecaria.	0,04	2	0,08
10	Incorporación de tecnologías alternativas que disminuyen el consumo de energía.	0,03	3	0,09

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 3.7. Amenazas Matriz EFE

AMENAZAS				
1	Disminución de la capacidad adquisitiva del ciudadano común al no poder adquirir viviendas.	0,06	1	0,06
2	Posibilidad de que salga un nuevo competidor con la misma idea	0,06	2	0,12
3	Disponibilidad de negociación con proveedores	0,06	2	0,12
4	Disponibilidad de equipos tecnológicos fuera del País	0,06	3	0,18
5	Dificultades para realizar procesos de construcción por personal no disponible (Efecto COVID-19).	0,06	2	0,12
6	Imposibilidad de competir el sector privado con el Estado en la oferta de viviendas al público en general.	0,05	2	0,1
8	Fuerte regulación en materia de protección de datos y privacidad de los ciudadanos.	0,04	2	0,08
9	Dificultades al momento de tramitar los permisos de construcción en diferentes órganos del Estado.	0,04	2	0,08
10	Decrecimiento del sector por efecto de crisis económica y sanitaria (Coronavirus)	0,05	4	0,2
Total General		0,98		2,47

Fuente: Autores de esta tesis

El resultado obtenido de 2.47, siendo los valores ponderados de las Oportunidades (1.41) y las Amenazas (1.06), notándose que las primeras apenas poseen un valor que supera levemente con respecto a las segundas; y que la empresa posee casi un aparejamiento entre sus factores externos, requiriendo estrategias para abrir más la brecha entre ambos.

En el análisis planteado los factores son casi iguales haciéndola vulnerable, lo cual requiere estrategias para aprovechar más las Oportunidades y minimizar las Amenazas del entorno.

3.5 Matriz de Evaluación de Opciones

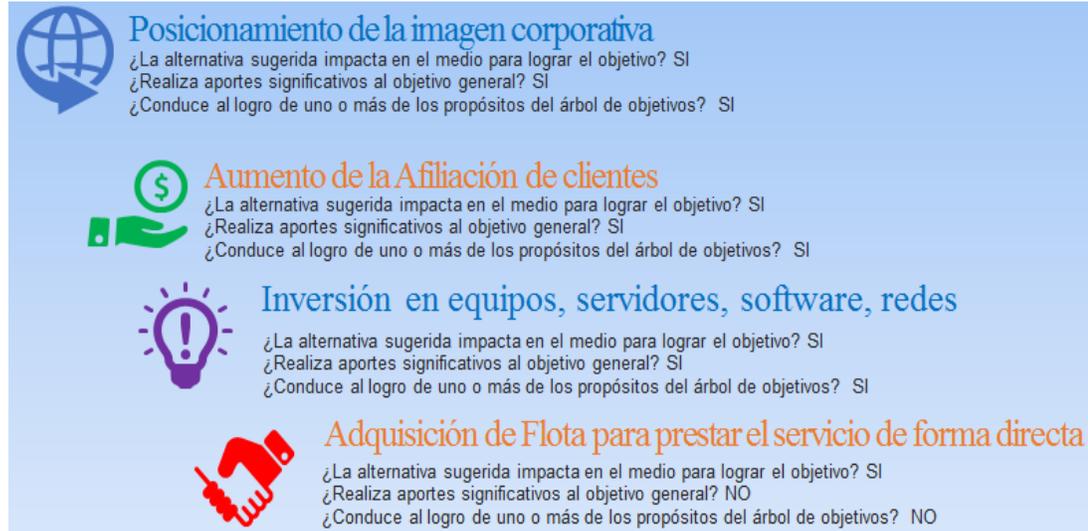
Acerca de esta matriz, Betancourt (2017), plantea que, para cumplir con este análisis, se requiere seguir una serie de pasos que incluyen lo siguiente: a) identificación de opciones, b) definición de criterios, c) aplicación de filtros, y d) definir estrategias óptimas (esta última es opcional).

3.5.1 Identificación de opciones

Por lo general están asociadas al logro del objetivo general del proyecto. En este caso corresponde al análisis de la viabilidad de la aplicación móvil “TE LLEVO: App de mudanzas” para el servicio de mudanzas en la Ciudad de Lima Metropolitana. Para cada alternativa que se proponga se deben tamizar por las siguientes preguntas: ¿La alternativa sugerida impacta en el medio para lograr el objetivo?, ¿Realiza aportes significativos al objetivo general?, ¿Conduce al logro de uno o más de los propósitos del árbol de objetivos?

Si las alternativas sugeridas responden cada una de las preguntas anteriores se convierten en alternativas seleccionadas que pasaran al siguiente paso. El proceso se muestra en la Figura 3.1.

Figura 3.1. Identificación de opciones



Fuente: Autores de esta tesis

3.5.2. Definición de criterios

Estos representan la base sobre la cual se escogerá la alternativa adecuada entre las diferentes opciones que se presentan. Los criterios se fijan en función del problema y el objetivo establecido para el desarrollo del proyecto.

A continuación, se mencionan los criterios definidos para la selección de la opción adecuada del proyecto App Te-Llevo:

Criterio N° 1. Costo de implementación y beneficio a obtener de la estrategia.

Criterio N° 2. Viabilidad de la opción medida en tiempo y esfuerzo.

Criterio N° 3. Conocimiento de la estrategia a aplicar.

3.5.3 Aplicación de filtros

Para aplicar el filtro de manera adecuada, se diseña una matriz en la cual a cada estrategia se le aplican los criterios previamente acordados. Una vez realizado este proceso se decanta por una en específico, la que ofrezca mejor posibilidad y proyecte mejores resultados.

Si no se tiene mucha experiencia realizando esta actividad, se recomienda buscar la ayuda de expertos en la materia. Se le puede dar una ponderación asignándole una puntuación donde 1 (menos importante) hasta 3 (más importante), sumándose posteriormente las ponderaciones y la que tenga mayor puntuación es la estrategia escogida (ver Tabla 3.8 y Figura 3.2).

Tabla 3.8. Matriz de aplicación de filtro

Estrategia	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Totales
Posicionamiento de imagen	1	2	2	5
Aumento de afiliación de clientes	2	3	1	6
Inversión en Tecnología	3	1	3	7

Fuente: Autores de esta tesis

Figura 3.2. Selección de opción



Fuente: Autores de esta tesis

3.5.4 Definir estrategias óptimas

Sólo si se complica la elección en el paso anterior se debe emplear otro método para la selección. Entonces se procede a realizar una ficha por cada estrategia en la que se toma en consideración aspectos relacionados con la identificación de beneficios, limitaciones, costos, y logro de objetivos, que permitan hacer un análisis en el que se apelan a criterios, juicios, intuición y valoraciones que conlleven a dar con la que más posibilidades de éxito conlleve. Un ejemplo de ficha para el análisis de estrategias se presenta en la Tabla 3.9.

Tabla 3.9. Matriz de Análisis de Estrategia

Nombre de la Estrategia: Inversión en Tecnología		Comentarios
Alcance del mercado	Segmento del mercado	Identificar el segmento del mercado a quienes se les ofrecerá la multiplataforma (Página Web + App.)
	Amplitud del mercado	En un primer momento, dirigido al mercado Peruano, luego se proyecta a nivel regional (latinoamericano)
Satisfacción de los clientes	Valor Agregado	Busca otorgar aplicaciones no sólo a los clientes, sino también a los proveedores del servicio.
	Competitividad	No posee competencia, busca complementar el mercado ofreciendo alternativas que mejoran el negocio, debido a que el modelo de negocio está enmarcado en una estrategia colaborativa.
	Aporte al servicio	Ofrece diversos aplicativos no disponibles en el mercado del servicio de mudanza: Calificación/reputación de proveedores, rastreo satelital, ranking de proveedores, suministro de información y solicitud de cotización de servicios.
	Limitaciones	Recursos tecnológicos para llevar a cabo todo el proyecto.

Fuente: Autores de esta tesis

3.6 Valores de la empresa

A continuación, se mencionan los valores de la empresa administradora de la Aplicación Te-Llevo para el área de mudanza en Lima Metropolitana:

- **Innovación:** comprometidos en propiciar cambios favorables a la sociedad mediante la puesta en práctica de conocimientos, aportando soluciones nuevas a las necesidades del mercado.
- **Responsabilidad:** cumplir con los compromisos adquiridos con los usuarios y proveedores en términos de tiempo y calidad.
- **Calidad de servicio:** clave para diferenciarse de la competencia que consiste en brindar una atención, rápida y efectiva a los requerimientos

- **Pro-actividad:** mantener una visión prospectiva para anticipar eventos y accionar antes de que ocurran, con disposición y entrega.
- **Actitud para asumir los cambios:** en una sociedad marcada por su constante movimiento es necesario alinear las actitudes y aptitudes, capacidades y competencias cuando evolucionen los escenarios.

3.7 Misión y Visión de la empresa

3.7.1 Misión

Incrementar el comercio electrónico por el Marketplace “Te Llevo” para ofrecer servicios de mudanza de alto nivel, inteligente y disponible las 24 horas.

3.7.2 Visión

Mudanza más segura, garantizada y confiable. Este plan de negocio creará oportunidades de empleo para los ofertantes informales y formales.

3.8 Conclusiones

Finalizado el desarrollo del presente capítulo a continuación, se redacta un compendio de los resultados obtenidos del análisis de la multi-plataforma (Página Web + aplicación Te-Llevo).

De las Cinco fuerzas de Porter

En resumen, las cinco fuerzas de Porter analizadas para la puesta en marcha de la Aplicación Te-Llevo para el servicio de mudanzas en la ciudad de Lima Metropolitana, arrojan los siguientes resultados y también están en el Anexo 1.

- Poder de Negociación de Proveedores: la aplicación se ve beneficiada por ofrecer servicios adicionales, no disponibles en el mercado. Además, el cliente no asume ningún costo por cambiar de proveedor. En todo caso la App sugerida facilita u ofrece la posibilidad de ofrecer servicios diferentes a los existentes en el mercado. En este caso, la posición de la propuesta es fuerte.

- **Poder de Negociación con el Cliente:** la aplicación posee un potencial considerable, debido a que existen muchos posibles usuarios de la misma, cuyos costos de cambiar de proveedor son bajos o inexistentes; viéndose beneficiada por agregar funcionalidades que le permiten diferenciarse en el mercado.

- **Rivalidad entre las empresas competidores:** existe una alta rivalidad entre proveedores del servicio, pero la App no rivaliza, sino que por el contrario complementa. Permite un posicionamiento por medio de la filosofía colaborativa. De igual manera existe una barrera alta para los competidores que deseen seguir la misma estrategia, dado que implica desarrollo e inversiones de capital. La aplicación podría ser pionera, lo que proporcionaría una ventaja frente a competidores directos.

- **Amenaza de nuevos competidores:** la entrada de un nuevo competidor disminuye debido al nivel de compenetración de los clientes y los proveedores con la propuesta. Al poseer una base de datos de ambos es información que se puede usar para el desarrollo de nuevas funcionalidades, cosa que no tendría un proveedor de una nueva App. La Aplicación propuesta promueve una transacción rápida entre clientes y proveedores mediante el suministro de información sobre calidad, costo y servicios asociados a una mudanza que no está disponible en el mercado actualmente.

- **Amenaza de producto sustituto:** por ser una propuesta disruptiva, es difícil sustituirla rápidamente. Los cambios de patrones son aprovechados por la empresa para posicionarse en el mercado y alcanzar una rentabilidad satisfactoria por medio de la idea que puede ser bien valorada al tener presencia.

Del análisis de las 5 fuerzas se han establecido 16 estrategias a tomar en cuenta durante el desarrollo del plan de negocio.

Del Análisis SEPTE

- **Fuerzas Sociales, Demográficas y Culturales:** la propuesta genera cambios sociales sobre todo en el comportamiento de consumo y relaciones entre clientes y proveedores, haciéndolo más dinámico y al alcance de ambos; otorgando así beneficios mutuos. Su

promedio apenas superado (3,83) indica que hay aspectos que se deben mejorar para ser aprovechados.

- **Fuerzas Económicas:** la propuesta es afectada por ciclos económicos, siendo los resultados directamente proporcionales al desempeño económico en general. En caso de crisis, conlleva una incidencia negativa y viceversa. Su promedio (4,33) denota aspectos positivos de la aplicación en el análisis de esta fuerza.

- **Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales:** a pesar de que el promedio obtenido es alto, lo cual indica una buena posición con relación a esta fuerza, preocupan aspectos legales asociados a la seguridad y la confidencialidad de los usuarios y el registro de patentes.

- **Fuerzas Tecnológicas:** la puntuación de 4.6 refleja el alto valor de la propuesta dentro de este entorno considerando que es un proyecto innovador basado en un desarrollo tecnológico que facilitará la interacción entre ofertantes y demandantes.

- **Fuerzas Ecológicas y Ambientales:** por ser una propuesta netamente digital, se reduce considerablemente los residuos y desechos. Adicionalmente, se promueve una reducción del consumo de papel durante sus procesos.

Luego de realizar el análisis SEPTE se han determinado 6 acciones que deben ser tomadas en cuenta durante la elaboración del plan de negocio (ver Tabla 3.10).

De las Matrices MEFE

- **Matriz MEFE:** las ponderaciones de las Oportunidades superan a las Amenazas ($1.41 > 1.06$) destacando la oportunidad de crecer hacia otros mercados y que el proyecto va en función de las leyes peruanas; caso contrario las principales Amenazas son la disponibilidad de negociar con proveedor

Tabla 3.10. Resumen SEPTTE

	Análisis SEPTTE	Puntuación	Recomendaciones
1	Análisis de las Fuerzas Sociales, Demográficas y Culturales	3.8	El modelo del plan de negocio contribuye a la sociedad al cubrir las necesidades de clientes y transportistas. La estrategias planteadas se deben enfocar en la diferenciación del servicio brindado.
2	Análisis de las Fuerzas Económicas y Financieras	4.33	Los cambios en la economía del país pueden afectar el modelo de negocio por ende se debe realizar un análisis de escenarios y sensibilidad a con el objetivo de identificar las variables más críticas que pueden afectar el proyecto.
3	Análisis de las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales	4.6	Los cambios en la legislación pueden ser sensibles al proyecto considerando que el modelo de negocio es un concepto nuevo en el país.
4	Análisis de las Fuerzas Tecnológicas y Científicas	4.6	Considerando que el plan de negocio es un proyecto de tecnología la innovación, actualización y desarrollo de la plataforma es clave para mantener un servicio diferenciado a través del tiempo.
5	Análisis de las Fuerzas Ecológicas y Ambientales	3.8	El plan de negocio se orienta a la digitalización de procesos lo cual es importante ya que reduce el uso de papel.

Fuente: Autores de esta tesis

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

4.1 Estudio de Mercado

De acuerdo a la metodología de investigación empleada se han usado dos enfoques para el estudio del mercado: Análisis cualitativo y análisis cuantitativo. El enfoque del análisis cualitativo se empleará utilizando la técnica de entrevista a expertos y focus group de la demanda. El enfoque del análisis cuantitativo se empleará utilizando la técnica de encuestas aplicadas a transportistas (oferta) y clientes (demanda) según el análisis de población y muestra.

Ambos análisis se ejecutarán con el objetivo de realizar una prueba de aceptación del concepto del plan de negocio lo cual permitirá realizar una proyección estimada de la demanda y de la oferta, considerando que la propuesta de intermediarios entre ofertantes y demandantes.

Debido a las limitaciones en estudio de campo por la coyuntura actual no es posible ejecutar una prueba a nivel de producto; por lo tanto, la estimación de demanda se construirá en base a información adicional que se detallará en el desarrollo del presente capítulo.

4.1.1. Estudio de Mercado Cuantitativo y Cualitativo

La estrategia del estudio de mercado fue utilizar tres tipos diferentes de estudio para encontrar información objetiva de forma sistemática y que ayude en nuestro lanzamiento de servicio. A cada uno de ellos se les aplicó un análisis acorde al tratamiento de la información recabada la cual se puede observar en la Tabla 4.1 y en los Anexos 3 al 8.

Tabla 4.1. Relación Técnica, tipo de fuente y herramientas o técnicas de análisis

Tipos de Estudio	Tipo de Fuente	Herramienta o técnica de análisis
Entrevista a Expertos	Primaria del tipo Externa de carácter Cualitativo.	Evaluación económico-sectorial por medio de matriz de Análisis de contenido con base a las opiniones de expertos en el área.
Focus Group	Primaria del tipo Externa de carácter Cualitativo.	Evaluación sociodemográfica a través de una Matriz de Análisis de contenido con base a la opinión de los clientes/usuarios.
Encuesta	Primaria del tipo Externa de carácter Cuantitativo.	Análisis de datos obtenidos de las encuestas aplicadas a la oferta y demanda.

Fuente: Autores de esta tesis

Se menciona los principales resultados por cada instrumento:

a. Entrevista a Expertos:

La entrevista a expertos se realizó a 3 personas con experiencia en el negocio de mudanzas o desarrollo de proyectos de tecnología considerando el perfil de selección propuesto en el Anexo 7.

Luego de realizar las entrevistas se tomarán en cuenta las siguientes recomendaciones:

- El plan de negocio es interesante y se debe avanzar rápido para ganar a la demanda, aunque existe competencia, pero de manera tradicional.
- Segmentar el plan de negocios, de manera que se adapten y optimicen en un corto plazo.
- La propuesta de negocio es atractiva e innovadora, pero se debe estudiar bien al mercado con respecto a los costos, gastos, ingresos, clientes, proveedores, entre otros.
- Conocer cuáles son las dificultades del plan de operaciones en casos como el de la pandemia actual.
- Definir la estrategia del Plan de TI, es el punto clave para iniciar la tecnología y luego mantenerla siempre activa y adaptándose a los cambios de la era tecnológica.
- Elaborar un óptimo plan financiero para tener un negocio rentable, por lo que debe existir un equilibrio entre los costos, gastos y los ingresos por cada servicio.

b. Focus Group:

Estuvo orientada a hombres y mujeres con edades entre los 31 a 55 años y pertenecientes a los niveles socioeconómicos B y C, y con requisito mínimo hayan realizado una mudanza (ver Anexo 7). Las principales conclusiones son:

- Los motivos porque se mudaron del sector B y C fueron porque buscaron mejor calidad de vida, seguridad, comodidad, independencia y mejorar en la ubicación y servicios, etc.
- Los participantes indican que los servicios de mudanza se dividen en: (i) transporte; (ii) embalaje de muebles y enseres; (iii) carga y (iv) servicio completo (abarca todos los procesos: transporte, embalaje y carga).
- Apoyan la propuesta de la empresa que formalicen el mercado de mudanzas y garanticen que sus pertenencias están en un buen recaudo.
- Los participantes están muy interesados en la propuesta, les parece una idea innovadora, interesante y muy atractiva.
- Los participantes de la clase B mencionan que existen servicios de mudanza con alto costo y tienen atributos, como: puntualidad, seguridad, garantía; cuentan con permisos autorizados para el servicio de mudanza y entre otros, y cuestan entre S/. 400 a S/. 700.
- Los participantes de la clase C mencionan que existen muchas empresas informales, y tienen costos accesibles, pero corren el riesgo sus pertenencias porque las empresas no se hacen responsables por los daños. Adicionalmente, han contratado otras empresas que sus servicios de mudanza están más elevados debido a que garantizan sus pertenencias y ahorran en tiempo, y cuestan entre S/. 250 a S/. 400.
- Sobre las oportunidades de mejora, mencionan que la empresa debe contar con personal experimentado y capacitado, vehículos limpios, las pertenencias deben contar con embalaje y que el uso de la tecnología debe ser esencial y vital.
- Los participantes mencionan que las plataformas digitales deben contar con las siguientes características: división en los procesos de transporte, embalaje y carga, ubicación de traslado, digitar la cantidad de muebles a transportar, simular una

cotización, escoger el tipo de vehículo, un asesor virtual quien entregará la cotización final y que sus bienes estén garantizados.

- La empresa debe proteger los datos personales e información confidencial de los clientes.

c. Encuestas

c.1. Encuestas para la Demanda (Informe en el anexo 8)

c.1.1. Participantes de la encuesta que se han mudado por lo menos una vez:

El 60% de los participantes de la encuesta mencionan que es una excelente idea y que están dispuestos a recomendarlo. Esto permitiría una demanda constante en el tiempo.

- El 94% de los participantes indican que sí utilizarían el aplicativo para realizar el servicio de mudanza, y el 91% no conocen un aplicativo para mudanzas.
- El 58% de los participantes señalan que contratarían el servicio de mudanza por recomendación; y sólo el 5% por internet, debido a que hasta el momento no conocen un market place para mudanzas que les brinde seguridad y confianza.
- Los participantes valoran mucho el trato de las personas que realizan el servicio de mudanza; califican que el 45% del trato en el servicio fue bueno. Esto sería enfocado para realizar encuestas de evaluación al finalizar el servicio de mudanzas.
- Las pertenencias de los usuarios deben llegar en perfectas condiciones para generar confianza y vuelvan a comprar o recomendar el servicio. Los participantes mencionan que sólo en el 48% de los casos llegaron sus pertenencias en óptimas condiciones.
- El 29% de los participantes indicaron que pagaron más de S/ 300 por los servicios de mudanzas, los cuales no fueron solicitados por medio de un Marketplace.

c.1.2. Participantes de la encuesta que nunca han contratado un servicio de mudanza:

- El 88% de los participantes consideran que el servicio por medio de un Marketplace es buena idea.
- El 89% de los participantes indican que sí utilizarían el aplicativo para realizar el servicio de mudanza y el 94% no conocen un aplicativo para mudanzas.

- El 33% de los participantes indica que ha pensado en mudarse en el periodo de un año.
- El 39% de los participantes indica que utilizarían el internet para contratar el servicio de mudanza.
- Los principales criterios que tomarían en cuenta para la contratación del servicio serían por recomendación y prestigio de la empresa, en 33% y 38%, respectivamente.
- El 39% de los participantes indicaron que estarían dispuestos a pagar entre S/ 200 a S/ 250 por los servicios de mudanzas.
- El 94% de los participantes recomendaría utilizar el Marketplace para el servicio de mudanza.

c.2. Encuestas para la Oferta (Ver informe en Anexo 9)

- El 57% de los ofertantes tiene interés en participar en un Marketplace.
- El 97% de los encuestados tienen acceso a internet y conocen las redes sociales.
- El 27% de los ofertantes tiene conocimiento de aplicativos que realizan los servicios de mudanzas.
- Los ofertantes venden sus servicios de mudanza entre una o dos veces al día. Esto representa el 48%, y sólo el 9% de sus clientes pagan por medio de una tarjeta. El 46% de los ofertantes cuentan con uno o dos vehículos.
- El 52% de sus clientes pagan entre S/ 200 a S/ 250 por cada servicio de mudanza y el 48% del total el tiempo de mudanza está entre cuatro a cinco horas.
- El 62% de los ofertantes mencionan que un problema crítico es la competencia informal.

4.1.2. Justificación de Demanda

Para la estimación de la demanda se han tomado en cuenta los datos obtenidos en el estudio de mercado, el cual muestra resultados favorables en el análisis cualitativo y cuantitativo.

El nivel de aceptación del público objetivo en base a la prueba de concepto del modelo de negocio está por encima del 90% y los resultados de la entrevista a expertos y

focus group son positivos y alentadores, pero en contradicción al nivel de aceptación y el despegue del comercio electrónico en el país según la CCL sólo el 23% de peruanos realiza compras por internet. Actualmente no existe un modelo de negocio igual al propuesto.

Por otro lado, el mercado potencial con respecto a las mudanzas según Arellano (2019) son 297,764 personas que realizan un servicio de mudanza al año y 200,000 familias que se mudan al año en Lima.

Entonces considerando que sólo el 23% de peruanos realiza compras por internet y que la propuesta de producto sólo ha sido presentada a nivel de prueba de concepto por la limitación de coyuntura actual (crisis sanitaria), se estima un escenario conservador en el que una de cada cinco personas que se muden y compren por internet lo hagan mediante el uso de la propuesta.

Bajo este escenario la demanda pronosticada será de 26 servicios diarios, la cual representa el 4.7% del total de personas que se mudan en Lima (ver Tabla 4.2).

Tabla 4.2. Participación de mercado

Descripción	Cantidad
Servicios de Mudanza – Población	200,000
Participación de mercado	4.7%
Crecimiento por el 1er año (cantidad de ventas)	9,400

Fuente: Autores de esta tesis

4.1.3. Justificación de Oferta

De acuerdo con la entrevista cuantitativa se interpreta que se cuenta con un buen nicho para comenzar con el Marketplace “Te Llevo” que ofrezca servicios de mudanzas porque más del 50% de los encuestados tienen interés de participar en este comercio electrónico y el 27% tienen conocimiento de experiencias en otros países.

Adicionalmente, los encuestados del focus group buscan empresas para realizar los servicios de mudanza que sean confiables, económicos y que garanticen el cuidado de sus pertenencias.

Esta herramienta digital permitirá que más personas o empresas independientes de mudanzas estén directamente conectadas a su público objetivo, ya que ellos venden sus servicios de mudanza entre una a dos veces al día, lo que representa el 48%. También disminuirá el problema crítico que se tiene en este servicio que es la informalidad y falta de garantía.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN

Es un conjunto de actividades que involucra la parte comercial y de marketing con el objetivo de no sólo realizar las transferencias de productos hacia el consumidor final; sino que se debe proporcionar otros beneficios como: garantía, seguridad, confiabilidad, tiempo y precio. Asimismo, debe contar con los medios necesarios e idóneos que ayuden a comercializar el servicio considerando los estudios previos realizados como: estudio de mercado, justificación de la demanda, análisis del sector y estrategias planteadas.

5.1 Objetivos Generales

- Tener un Marketplace donde se pueda ofrecer servicio de mudanza, el cual debe ser: dinámico, de fácil acceso y manejo.
- Garantizar el transporte de las pertenencias mediante un seguro, el cual cubrirá posibles daños y pérdidas.
- Brindar a los clientes la forma rápida y accesible de pago de servicios por tarjeta de crédito, débito o en efectivo.
- Trabajar con ofertantes confiables y seguros, quienes no contarán con ninguna incapacidad legal y el vínculo laboral será por medio de un contrato de locación (renovable cada 6 meses).
- Los vehículos de los ofertantes deberán contar con todos los permisos legales y un GPS para realizar los servicios de transporte.

5.2 Objetivos Específicos

- Ser la primera empresa Marketplace que ofrece servicios para mudanzas.
- Cuidar, mantener y ampliar la cartera de clientes de acuerdo con la participación de mercado y el incremento de servicios.
- Tener una participación de 4.7% en el primer año, luego los siguientes dos años tener una participación de 5% y los siguientes dos últimos años tener 6% de participación de mercado.

- La cantidad de ventas debe incrementarse en el primer año el 6% y en los siguientes 7% anual.
- Tener más ofertantes asociados y encontrar nuevas estrategias; por ejemplo: que los ofertantes utilicen vehículos propios y no de terceros.
- Los ofertantes contarán con el protocolo de seguridad y cuidados para evitar el contagio de la COVID-19.

5.3 Plan de Comercialización

- a. Ser el primer Marketplace de mudanza de Lima Metropolitana que cuente con: transporte, estibadores y/o embalajes.
- b. Contar con canales de comercialización vía Facebook, Instagram, Youtube y otras plataformas virtuales.
- c. El público primario pertenece a los NSE B y C de entre 31 y 55 años, acorde a los resultados de los estudios cuantitativos y cualitativos.
- d. Garantizar el traslado de los bienes, lo que diferenciará a otros servicios.
- e. Contar con un Plan de Marketing Digital que consista en:
 - Marketing online en los 5 años de vida del plan de negocio, a partir de: videos, redes sociales, mejora de la página web y aplicativo.
 - Fidelizar a los clientes o generar tráfico en el Marketplace.
 - Manejo de ofertas y promociones.
 - Contar con un listado de registros de usuarios.
 - Comunicación vía WhatsApp.
 - Captación de seguidores y reacciones a través de las publicaciones y videos colgados.
 - Reportes estadísticos mensuales de crecimiento con indicadores de medición.
 - Realizar alianzas estratégicas con empresas inmobiliarias.
 - Contar con un presupuesto (ver Tabla 5.1).

Tabla 5.1. Presupuesto Anual de Marketing

PRESUPUESTO ANUAL MARKETING						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Acondicionamiento oficina tematica	S/ 6,000					
Marketing on line		S/ 112,800				
Publicidad en redes sociales,posteos semanales,campaña integral para potenciar la marca		S/ 52,800				
Emailing marketing/analisis base de datos		S/ 18,000				
Posicionamiento anunciadores		S/ 18,000				
Potenciar la marca		S/ 24,000				
Participación en eventos	S/ 3,800	S/ 6,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000	S/ 4,000
Relaciones públicas	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
Banners promocionales con aliados	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000
Articulos promocionales (merchandising)	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000	S/ 5,000
Descuento clientes		S/ 18,000				
Fotos	S/ 3,000	S/ 1,500		S/ 1,500		
Video promocional	S/ 3,000	S/ 3,000		S/ 3,000		
Producción de video corporativo	S/ 1,000					
Total	S/ 35,800	S/ 273,100	S/ 266,600	S/ 271,100	S/ 266,600	S/ 266,600

Fuente: Autores de esta tesis

5.4 Política de Ventas

Se contará con las siguientes medidas:

- Las tarifas son de acuerdo con el peso y kilómetro recorrido. Adicionalmente, se puede incorporar embalaje y estibadores.
- Todos los pagos por los servicios de mudanza se realizarán con tarjeta de débito o crédito o en efectivo.
- El cargo de peajes lo asumirá el cliente. En el transcurso del camino el conductor lo pagará, pero al finalizar el servicio este costo será cargado en el servicio del cliente.
- En caso el usuario cancele el servicio cuando el conductor registró su llegada en el punto de inicio del servicio de mudanza, se cobrará una tarifa mínima.
- En caso el usuario no se presente se cobrará una tarifa mínima.
- La empresa “Te Llevo” tiene como tolerancia esperar cinco minutos a los clientes a partir que el conductor registre su llegada. En caso se extienda el tiempo de cortesía se realizará un cobro adicional.
- El cliente asumirá el pago de costos adicionales como estacionamiento.

5.5 Ciclo de Vida

El Ciclo de Vida de servicio de Mudanzas “Te Llevo” estima una vida de cinco años, cuyas etapas se describen a continuación.

5.5.1 Etapa de Desarrollo

Esta etapa tiene un tiempo de duración de diez meses. Comprende:

- Planeamiento: realizar un plan de trabajo basado en tareas de control y monitoreo para llegar al objetivo.
- Plataforma Digital: tendrá un periodo de desarrollo de cuatro meses y habrá una persona que esté dando seguimiento a los problemas y urgencias tecnológicas.
- Legal: consiste en la constitución de la empresa los dos primeros meses.
- Inicios de Publicidad: se iniciará cuatro meses antes de lanzar el servicio. Consta de marketing digital y videos por YouTube.

5.5.2 Etapa de Introducción

Tiene un tiempo de duración de seis meses. Para iniciar esta etapa se debe culminar con todas las actividades de la etapa de Desarrollo.

5.5.3 Etapa de Crecimiento

Es posterior a la salida al mercado con resultados de satisfacción del cliente. Se seguirá contando con marketing digital para incrementar ventas.

5.6 Marketing Mix

Se realiza a partir de las 4P (Producto o Servicio, Precio, Plaza y Promoción).

5.6.1 Servicio

- El servicio de mudanza está disponible las 24 horas del día y es accesible a todo usuario que descargue la aplicación en su celular o visite la página web.
- El pago del servicio de mudanza es segura y confiable porque los pagos se realizan en la misma plataforma digital.
- El usuario solicitante puede identificar la disponibilidad y características del vehículo (ver Tabla 5.2), datos del conductor y datos de los estibadores.

- El usuario solicitante tendrá la opción de colocar si sus bienes son frágiles y/o peligrosos. Esta información será recibida por el proveedor quien lo tendrá en cuenta en el servicio.
- Los usuarios tendrán acceso online a los precios teniendo la posibilidad de comparar.
- La compra de los servicios de mudanza es ágil y entretenida en comparación con los canales offline.
- El servicio contará con una encuesta de evaluación online a manera de feedback.

Tabla 5.2 Tipo de Vehículo

Capacidad	Volumen m3	Pesos
Camioneta hasta 0.5 tn	2.7	500
Camión furgón desde 0.5 hasta 1.5 tn	6.8	1,500
Camión furgón desde 1.5 hasta 30 tn	94.64	30,000

Fuente: Autores de esta tesis

Se ha desarrollado el nombre de una marca para que sea amigable y empático. Se estudiaron las siguientes opciones: “Llevo”, “Llevo.com” y “Te Llevo”, siendo elegido “Te Llevo” debido a que suena más familiar y segura. La Figura 5.1 muestra el logo de la empresa.

Figura 5.1. Logo de “Te Llevo”



Fuente: Autores de esta tesis

5.6.2 Precio

De acuerdo con los resultados de las encuestas cuantitativa de demanda y oferta, los precios varían en un rango de S/ 250 hasta S/ 700. El cálculo del precio considera las

variables de pesos por objetos a trasladar, kilómetros a recorrer, y tiempo de servicio. Estas últimas tienen como referencia a la empresa de mudanza J&S S.A.C.

La Tabla 5.3 muestra un caso, donde el precio varía en función al kilómetro por recorrer y capacidad con su volumen y peso. El cliente trasladará su mudanza en un vehículo con capacidad de 0.5 toneladas por 44 kilómetros recorridos (esta distancia sale automáticamente en el app o página web de “Te Llevo” cuando indicas en punto de inicio y fin) siendo el precio de S/ 254.

Tabla 5.3. Ejemplo de cotización

Camioneta hasta 500 kg			
Vehículo	Kilometraje por precio	Soles S/.	44 Km recorridos
	Primeros 3km S./ 78	78	1
	3 - 10 Km S./ 6 por km	6	10
	10 - 25 Km S/. 4 por km	4	25
	25 - 50 Km S/. 2 por km	2	8
	50 o más Km S/.1,5 Por km	2	-
Precio Total			254

Fuente: Autores de esta tesis

Sobre el precio base estimado se adicionará un margen del 22% el cual cubrirá los gastos administrativos y operativos del plan de negocio. El precio base de S/380 que se ha tomado en cuenta para la proyección del flujo es incluido el margen del 22% y se encuentra en un punto medio dentro del rango de S/250 a S/700.

El cliente tendrá la opción de contratar servicios adicionales como: embalaje, mayor cantidad de estibadores, y asesoría. Estos servicios representan un costo adicional al precio base estimado. En caso de consultas el cliente se podrá contactar con un call center.

5.6.3 Plaza

El Marketplace tendrá cobertura a nivel de Lima Metropolitana. Se tendrá acceso directo vía WhatsApp para las comunicaciones personalizadas con la finalidad de potenciar más nuestra marca.

5.6.4 Promoción

Se utilizarán redes sociales y alertas para que el público objetivo primario conozca las promociones y ofertas, las cuales tendrán una fecha de inicio y fin, y estarán presentes en cada fase del ciclo de vida del producto, con la finalidad de brindar garantía, confianza y rapidez.

Asimismo, se brindará artículos promocionales y porcentajes de descuentos tanto para los clientes y transportistas. Se realizarán publicaciones de banners promocionales todos los años. Las inversiones en promociones (ver Tabla 5.4) representan el 7% de los gastos de marketing considerando un monto fijo de S/18,000 al año.

Tabla 5.4. Detalle de inversión para promociones

Tipo	Medio	Resultados
Posicionamiento	Stories IG	Diseño y desarrollo de piezas para posteos
	Canal de Youtube	
	Stories FB	
	Redes Sociales	Organización de eventos
	Redes Sociales	Captación de seguidores y reacciones
	Google	Tráfico de la web (colocación de palabras claves)

Fuente: Autores de esta tesis

5.7 Conclusión

El presente capítulo tiene como finalidad presentar las estrategias comerciales y de marketing elaborando objetivos, plan y métodos como el Marketing Mix. En ellos se proporciona información útil para presentar planeamientos y proyectar ingresos y gastos en función a: la captación de clientes, participación de mercado y el incremento de servicios anuales; el cual tiene como sustento las bases de información de servicios de mudanzas anuales, entrevistas y encuestas a los NSE B y C de Lima Metropolitana.

CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

A continuación, se desarrolla la viabilidad y operatividad del emprendimiento, definiéndose los procesos tácticos operativos de soporte, teniendo en cuenta el énfasis de la calidad del servicio hacia los clientes, y la buena relación con los socios estratégicos (propietarios de furgones, camiones y camionetas).

6.1. Objetivos estratégicos del negocio

6.1.1. Lineamientos estratégicos de operaciones

Se plantea lo siguiente:

- Desarrollar pasos de mejora continua para homogenizar la atención y asegurar el buen servicio.
- Determinar un lineamiento de feedback para poder brindar cada vez un mejor servicio.

6.2. Descripción de procesos

A manera de mejorar el entendimiento de los esquemas generales de los procesos se ha desarrollado un esquema para cada uno de ellos, donde se puede apreciar los pasos tácticos, operativos y de apoyo determinados de manera propia (ver Figura 6.1)

Figura 6.1. Esquema general de las fases



Fuente: Autores de esta tesis

6.2.1. Procesos estratégicos

6.2.1.1 Diseño del servicio

Realización de la cédula técnica del producto o servicio Tiene el objetivo de conectar al demandante de mudanza con el ofertante de la misma mediante la app que tiene las características eficaces y obrantes (ver Tabla 6.1).

Tabla 6.1. Diseño del servicio

Nombre Del Servicio	Servicio de mudanza mediante APP	
TIPOS DE SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Mudanzas de menos de 0.5tn • Mudanzas de entre 0.5 tn y 1.5n. • Mudanzas de más de 1.5tn. 	
CARACTERISTICAS DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio integral de calidad • Garantía de buen traslado • Talento humano cualificado • Servicio a costo competitivo • Disponibilidad inmediata 	
DESCRIPCION GENERAL	Prestación del servicio de mudanzas mediante APP, dicho servicio brinda diferentes tipos de camiones de acuerdo a su requerimiento y/o necesidad.	
TIEMPOS ESTIMADOS DEL SERVICIO	Solicitud de servicio	(2 minutos)
	Llegada de unidad y carga	(60 minutos aprox.)
	Traslado y descarga	(variable)
PERSONAL	Se cuenta con una lista interminable de socios estratégicos que están en muchos puntos de la ciudad, los cuales están disponibles para brindarle me mejor de los servicios en mudanzas por aplicativo.	
UBICACIÓN	Lima metropolitana y callao	
OTROS	Innovación en la realización de los servicios de mudanzas mediante un APP.	

Fuente: Autores de esta tesis

6.2.1.2 Proceso de uso del APP

Son los pasos tácticos que previos al uso de la app, tales como la descarga (ver Figura 6.2) y el registro (ver Figura 6.3). También se encuentra el registro de los transportistas como aliados estratégicos (ver Figura 6.4).

Figura 6.2. Descarga del app



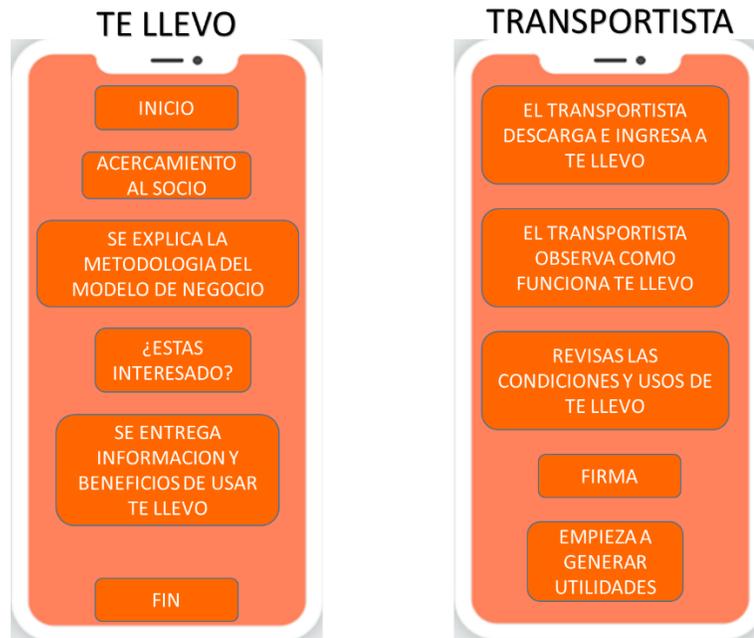
Fuente: Autores de esta tesis

Figura 6.3. Registro de usuario



Fuente: Autores de esta tesis

Figura 6.4. Registro de transportista



Fuente: Autores de esta tesis

6.2.1.3. Liquidación Al Transportista

Los transportistas obtendrán sus ganancias que se transferirán de manera automática a su cuenta bancaria (ver Figuras 6.5, 6.6 y 6.7).

Figura 6.5. Liquidación de transportista I



1. Abre el menú en la app para socios transportistas.

Fuente: Autores de esta tesis

Figura 6.6. Liquidación de transportista II



2. Toca Ganancias y luego Transferir para enviar ganancias a la cuenta bancaria asociada.

Fuente: Autores de esta tesis

Figura 6.7. Liquidación de transportista II



3. La operación se completará en 5 días hábiles. El margen de TE LLEVO es del 22% y el del transportista de 78%.

Fuente: Autores de esta tesis

6.2.2. Procesos Operativos

La secuencia más resaltante para el modelo de negocio es la aceptación y atención a la solicitud de mudanzas (Figura 6.8) ya que de esta secuencia depende el agrado de los clientes y en consecuencia la rentabilidad.

Figura 6.8. Recepción y atención con los transportistas



Fuente: Autores de esta tesis

6.2.3. Procesos de Apoyo

Este proceso consiste en la retroalimentación que realizan los usuarios a las funciones y servicios de “TE LLEVO”. Esto se puede realizar en el mismo aplicativo o ingresando a la web (ver Figura 6.9).

Figura 6.9. Valoración del servicio



Fuente: Autores de esta tesis

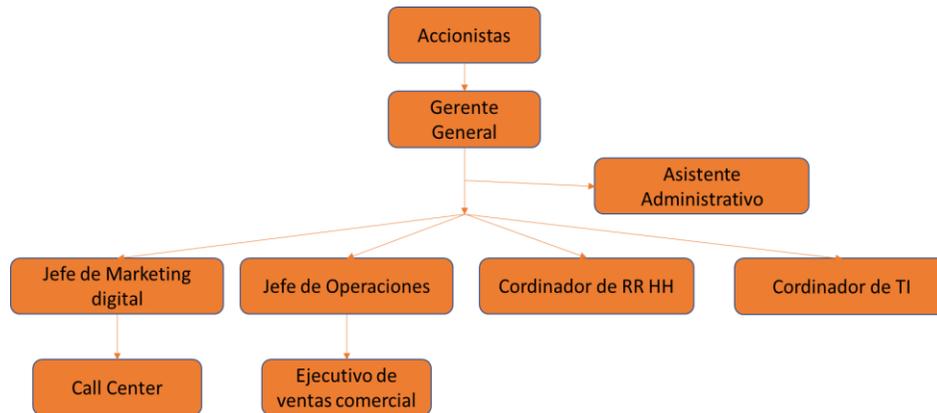
6.3. Organización

La empresa “TE LLEVO” tendrá un carácter de Sociedad Anónima Cerrada, que se beneficiará del régimen tributario MYPE en el primer y segundo periodo como microempresa, llegando al tercero como pequeña empresa. El personal es lo más importante que se posee como organización ya que deben atender a quienes deseen mudarse.

6.3.1. Organigrama

El organigrama está conformado por estudiantes que elaboran la presente investigación, poniendo en práctica sus conocimientos adquiridos. La conformación y jerarquía organizativa se puede apreciar en la Figura 6.10 que muestra el organigrama general de la empresa.

Figura 6.10. Organigrama de “Te Llevo”



Fuente: Autores de esta tesis

6.3.2. Horarios de atención

Se determinó que el horario de atención en la plataforma virtual y en la página web será de 24 horas, pero el servicio que se brinde será en el horario de 6 am hasta las 10 pm. (ver Figura 6.11) en los distritos que no cuenten con restricción de tránsito municipal; y en los distritos que si cuentan con esta restricción será de 8:00 am a 6:00 pm. En el caso de los distritos como Miraflores o Lima Centro que cuentan con arcos horarios fijos para las mudanzas se respetará la normativa vigente.

Figura 6.11. Horarios de atención



Fuente: Autores de esta tesis

6.3.3. Zonas de atención

Las zonas de atención se determinan de acuerdo a las principales zonas urbanas donde se tiene las mayores concentraciones de habitantes. La multi-plataforma y la página web tendrá un alcance territorial de todo Lima Metropolitana desde el cono este en Lurigancho hasta San Miguel; en el cono norte desde el distrito de Ancón hasta el distrito de Pucusana en el cono sur.

Los camiones, furgones o camionetas con los cuales se operará estarán ubicados en todos los distritos. Por su modelo de negocio, los transportistas podrán trabajar de forma exclusiva con “TE LLEVO” o de forma parcial. Las zonas que estamos manejando son zonas cortas (ver Figura 6.12 y Tabla 6.2), de modo que se puede atender a todos los distritos de lima metropolitana.

Figura 6.12. Distritos de Lima Metropolitana



Fuente: Autores de esta tesis

Considerando distancias promedio de punto de recojo y entrega se tiene que calcular un tiempo promedio por mudanzas, que permite determinar la cantidad mínima de transportistas para cubrir la demanda proyectada. El tiempo de traslado será calculado con una velocidad de 15 km/h. A este tiempo se le debe añadir el tiempo que demoran en

recoger los objetos a transportar y entregar dichos objetos. El tiempo de recoger los objetos debe estar en promedio de 30 minutos hasta 60 minutos como máximo. Si se tuviera alguna modificación de estos tiempos se tendría que informar y así poder levantar las fallas, en el proceso operativo.

Tabla 6.2. Distancia de Lima hacia cada distrito

N	DISTRITO	DISTANCIA DESDE LIMA CENTRO
1	Bellavista	13
2	Carmen de La Legua	7
3	La Perla	12,4
4	La Punta	15
5	Mi Perú	23
6	Ventanilla	35,4
7	Ancón	38
8	Ate	12
9	Barranco	12,5
10	Breña	3
11	Carabaylo	17
12	Chaclacayo	19,3
13	Chorrillos	14
14	Cieneguilla	38,8
15	Comas	16,6
16	El Agustino	9,5
17	Independencia	7,6
18	Jesús María	6,7
19	La Molina	18,5
20	La Victoria	6,5
21	Lince	4,7
22	Los Olivos	11,5
23	Lurigancho	20,2
24	Lurín	40,5
25	Magdalena del Mar	17,2
26	Miraflores	12,4
27	Pachacámac	45,2
28	Pueblo Libre	11,8
29	Puente Piedra	21
30	Punta Hermosa	56,8
31	Punta Negra	52,8
32	Rímac	1
33	San Bartolo	75
34	San Borja	4
35	San Isidro	6,4
36	San Juan de Lurigancho	13,4
37	San Juan de Miraflores	15
38	San Luis	9,4
39	San Martín de Porres	14,2
40	San Miguel	8,9
41	Santa Anita	14,2
42	Santa María del Mar	59,2
43	Santa Rosa	39,6
44	Santiago de Surco	12
45	Surquillo	8
46	Villa El Salvador	21
47	Villa María del Triunfo	16

Fuente: Autores de esta tesis

6.3.4. Capital humano

6.3.4.1. Personal fijo

Son todos aquellos que están en planilla y tiene un contrato de trabajo con “TE LLEVO”. Los puestos que se han asignado en la empresa son los siguientes:

- Gerente General
- Asistente de Administración
- Jefe de Operaciones
- Coordinador de RR HH
- Jefe de marketing digital
- Ejecutivo de ventas
- Coordinador de TI
- Call center

6.3.4.2. Personal itinerante

Se considera personal itinerante a los transportistas que están afiliados a la empresa “TE LLEVO”. Este personal trabajará de manera completamente independiente de acuerdo a su disponibilidad, y se desempeñará como proveedores del servicio del APP de mudanzas. Las responsabilidades de dichos socios estratégicos es el de brindar el servicio de traslado de objetos que los clientes soliciten.

6.3.4.2.1 Selección de transportistas

¿Qué requisitos que debe cumplir para ser socios de “TE LLEVO”?

Para comenzar a ser un socio de “TE LLEVO”, el chofer del vehículo de transporte debe cumplir con ciertos requerimientos de la empresa y enviar algunos documentos que exige la empresa. Los requisitos para el conductor son los siguientes:

- Edad mínima de 21 años
- Licencia de conducir AII-B vigente
- SOAT vigente en el año

- Certificado de Antecedentes policiales, penales y judiciales. Dicho documento será subido por la web o el APP.
- Seguro de carga terrestre vigente.
- Test de confianza desarrollada por “TE LLEVO”.
- Dar como negativo a la prueba rápida de COVID 19. Dicha prueba lo realizarán por cuenta de “TE LLEVO”.

El servicio que brinda está catalogado en tres tipos de unidades, pero todos deben cumplir las siguientes especificaciones generales:

- 15 años de antigüedad.
- Todos los elementos de seguridad funcionando y vigentes (correa de seguridad, conos de seguridad, tacos de seguridad, iluminación de furgón, cintas reflectivas, extintor).
- Excelentes condiciones estéticas y mecánicas.

El tipo de transporte está dado por:

- **Camioneta hasta 500 kg**

El servicio de camioneta está pensado para hacer entregas de hasta media tonelada de forma sencilla (ver Tabla 6.3 y Figura 6.13).

Tabla 6.3. Características de servicio de camioneta

Límite de peso:	0.5 Ton (500kg) como máximo
Límite de tamaño (Largo X Ancho X Alto)	188 x 133 x 108 cm

Fuente: Autores de esta tesis

Figura 6.13. Modelo de transporte de camioneta



Fuente: Autores de esta tesis

- **Camión furgón encima de 1.5 tn**

El servicio de camión de hasta 1.5 toneladas te permitirá mover esas cargas voluminosas o medianamente pesadas (ver Tabla 6.4 y Figura 6.14).

Tabla 6.4. Características de camión furgón

Límite de peso:	1.5 Ton (1500kg) como máximo
Límite de tamaño (Largo X Ancho X Alto)	200 x 200 x 170 cm

Fuente: Autores de esta tesis

Figura 6.14. Modelo de transporte de camión furgón



Fuente: Autores de esta tesis

- **Camión furgón encima de 1.5 tn**

El servicio de camión por encima de 1.5 toneladas te permitirá mover esas cargas voluminosas o muy pesadas (ver Tabla 6.5 y Figura 6.15).

Tabla 6.5. Características de camión furgón encima de 1.5 tn

Límite de peso:	Encima de 1.5 toneladas a mas
Límite de tamaño (Largo X Ancho X Alto)	2.6m x 13.0m x 3.0m

Fuente: Autores de esta tesis

Figura 6.15. Modelo de transporte de camión furgón por encima de 1.5 tn



Fuente: Autores de esta tesis

La retribución económica a los transportistas de cada mudanza se realizará en máximo una semana. Para ello deberán emitirán facturas a “TE LLEVO” semanalmente.

6.3.4.3. Experiencia al usuario

La experiencia del usuario está determinada en sus apreciaciones conscientes y subconscientes de su conexión con la marca como desenlace de todas las interacciones durante el ciclo de vida del servicio. Una vez realizado el servicio, el cliente podrá acceder a una encuesta que está colgada en el APP y la Web (ver Figura 6.16). Esta información será procesada y se plantearán mejoras en el proceso.

Figura 6.16. Modelo de encuesta

ENCUESTA DE TE LLEVO

1. Califique la calidad de nuestro servicio a nivel general
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Deficiente
2. ¿Cómo calificaría el nivel de claridad y eficiencia de nuestras comunicaciones con usted?
 - Excelente
 - Buena
 - Regular
 - Deficiente
3. ¿Qué tan informado lo mantuvimos sobre el progreso de su mudanza?
 - Completamente informado
 - Suficientemente informado
 - Muy poco informado
 - Nada informado
4. ¿Cómo calificaría nuestro nivel de cumplimiento con los plazos de tiempo ofrecidos?
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Deficiente
5. Califique el valor de nuestros productos y servicios en comparación con el precio
 - Precio bajo en comparación con el valor del servicio
 - Precio justo en comparación con el valor del servicio
 - Precio aceptable en comparación con el valor del servicio
 - Precio elevado en comparación con el valor del servicio
6. ¿Cómo califica el servicio y nivel de conocimiento del personal que lo atendió?
 - Excelente
 - Bueno
 - Regular
 - Deficiente
7. ¿Volvería a realizar actividades comerciales con nosotros nuevamente en el futuro?
 - Si
 - Es probable
 - No
8. ¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas?
 - Si
 - Es probable
 - No
9. ¿Nuestro desempeño es mejor que antes, peor que antes, similar, o usted no realizó actividades comerciales con nosotros previamente?
 - Mejor
 - Similar
 - Peor
 - No he realizado actividades comerciales con ustedes anteriormente
10. Tiene usted algún comentario o sugerencia adicional

Fuente: Autores de esta tesis

6.4. Indicadores de control

Son los siguientes:

- Tiempo de realizar la carga de todos los objetos a transportar en la mudanza desde el momento que llega el vehículo hasta el momento que parte con destino indicado.
- Tiempo de viaje que comprende desde el instante en que el vehículo parte una vez cargado las pertenencias del cliente hasta el momento que llega a la dirección indicada.
- Tiempo en demoras que cuantificara la satisfacción del usuario con el tiempo que demoró desde que confirmó la solicitud de mudanza hasta que llega la unidad a su domicilio. La calificación tendrá 10 como máximo.
- Evaluación del APP TE LLEVO. Es la evaluación que dan los usuarios de la aplicación sobre 5 estrellas.
- Percepción del buen servicio que están brindando los transportistas encargados del servicio de la mudanza. Se espera obtener un resultado de mínimo 8 de 10 como máximo.
- La exteriorización del transportista: cuantificara la satisfacción del usuario con la presentación del transportista responsable de la mudanza, esperamos obtener un resultado de 8 puntos de un 10 como máximo.
- La cantidad de viajes que se realiza cada día.
- Número de clientes satisfechos, los cuales se determinarán después del servicio brindado. Como objetivo se tendrá que evaluar al 5% de clientes atendidos.

6.5. Customer Journey Map

Se trata de una herramienta de Design Thinking que permite plasmar en un mapa, cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante todo el ciclo de compra o servicio.

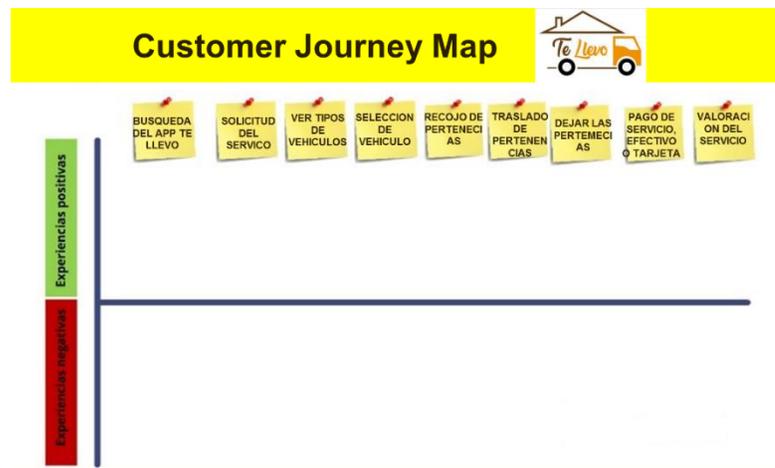
6.5.1 Elementos para elaborar el Customer Journey Map de “TE LLEVO”

Las partes importantes para elaborar un customer journey map son los siguientes:

- Usuarios
- Línea de tiempo
- Sensaciones que sienten los usuarios
- Puntos de contacto
- Interacciones

La Figura 6.17 presenta el CJM con las experiencias positivas y negativas que se irán completando durante la ejecución del negocio.

Figura 6.17. Customer Journey Map



Fuente: Autores de esta tesis

6.5.2 Protocolos de bioseguridad

En “TE LLEVO” se cumplirá la RM 258-2020-MTC/01, que establece el Protocolo Sanitario Sectorial para la prevención de la Covid-19, en el transporte terrestre de carga y mercancías y actividades conexas de ámbito nacional (ver Tabla 6.6).

Tabla 6.6. Protocolos de bioseguridad

Materia	Detalle
	<p>1. Responsabilidades de las empresas que trabaja con TE LLEVO Las siguientes medidas deben asegurarse en las instalaciones de la empresa de transporte o en el garaje permanente o temporal del vehículo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar las rutas o distancias de entrega, distribución, salida y llegada de mercancías de forma clara e inmutable, intentar evitar

<p>Responsabilidades</p>	<p>aglomeraciones y establecer una regla de capacidad con una capacidad máxima del 50% de la capacidad especificada en el certificado de defensa civil. Para ello, la autoridad competente puede obtener el apoyo del gobierno local correspondiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A partir de una hora antes del servicio, limpiar y desinfectar el ambiente de la empresa de transporte o propietario del vehículo cada tres horas para que puedan permanecer de manera permanente o temporal cuando no estén brindando servicios; para esto, utilice un paño limpio humedecido en lejía o etanol al 70%. Desinfectante a base de cloro, peróxido de hidrógeno, y preste especial atención a las superficies y objetos que a menudo están en contacto con las personas. • Entregar de forma constante elementos desinfectantes, alcohol y jabón de uso permanente sin cargo para el personal de gestión y atención y conductores, o transportistas que esperan su viaje. • Poner en un sitio observable del interior del local paneles informativos audiovisuales concernientes a las reglas estipuladas que deben cumplir los conductores o transportistas. • Se debe tener una buena ventilación en los vehículos durante el viaje. • Se controlará la temperatura a cada uno de los conductores y esta temperatura no debe pasar de 37.5 grados, si esto pasa se deberá proceder mediante RM N° 239-2020-MINSA. • Si nuestros socios presentan síntomas de COVI 19 la empresa TE LLEVO realizara una prueba rápida para descartar. • Si el resultado es positivo se deben seguir las indicaciones que dicha la autoridad sanitaria. • Todas las personas que tienen temperaturas por encima de 37.5 se registraran en el aplicativo del ministerio. • Las personas sin mascarillas se les negara el ingreso. • Antes de ingresar a la infraestructura y antes de abordar el vehículo, asegúrese de usar jabón y una lavadora portátil para asegurarse de que debe lavarse las manos. • Se debe desinfectar el vehículo antes de ser abordado. • Llevar un control de actividades sobre la cantidad de veces de limpieza y desinfección del vehículo. <p>2. Responsabilidades del conductor Debe respetar las programaciones de servicios que le realizara la empresa TE LLEVO, mediante el APP.</p>
<p>Condiciones de seguridad antes de iniciar el viaje o conducción</p>	<p>1. Condiciones de seguridad de los conductores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lavarse los manos con jabón por un periodo mínimo de 20 segundos. • Distanciamiento de mínimo 1 metro. • Los conductores deben usar de forma permanente desinfectante para manos, papel de seda y desinfectante, como lejía o etanol al 70%. • Limpiar cada artículo que use. <p>2. Condiciones de seguridad del vehículo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe realizar la limpieza de las cabinas de los vehículos, antes de ser usado. • Se debe preparar un recipiente estéril con elementos de protección, mascarillas y elementos de desinfección permanente El spray o gel

	antibacteriano y el jabón que utiliza el conductor contienen etanol al 70%.
Condiciones de seguridad al terminar el viaje	<p>1. Condiciones de seguridad de los conductores</p> <ul style="list-style-type: none"> • El conductor debe desechar la mascarilla y lavarse las manos por un periodo mínimo de 20 segundos. • El conductor debe lavar la ropa de trabajo, así como desinfectar los zapatos para volverlos a utilizar. • El transportista debe limpiar y desinfectar las superficies de los vehículos que se tocan con frecuencia y los artículos personales en el próximo viaje. <p>2. Condiciones de seguridad del vehículo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limpie y desinfecte el interior y el exterior de la cabina y las llantas o ruedas, y preste especial atención a las manijas, manijas de las puertas, volantes, paneles de control, muebles, pisos y botones. • Tomar las precauciones de seguridad necesarias para botar los residuos o basura.
Condiciones de seguridad en el punto de carga / descarga de la unidad de transporte	<p>Si en el punto de carga / descarga existe un procedimiento de seguridad sanitaria para el conductor y el vehículo, el conductor deberá respetarlo y continuar con las indicaciones del trabajador autorizado. Si en el punto de carga / descarga no existe un procedimiento de seguridad sanitaria, el conductor deberá ejecutar las siguientes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanecer en la cabina del vehículo, utilizando mascarilla. • Cumplir con el distanciamiento social obligatorio. • En caso el conductor tenga contacto físico con el encargado de la carga o descarga, desinfectar inmediatamente dicha zona del cuerpo usando gel desinfectante o agua y jabón por no menos de 20 segundos. • En caso se transporte productos o mercancías que tengan condiciones particulares para su carga / descarga, el conductor debe iniciar el proceso de desinfección mencionado en el párrafo precedente, así como del equipo del vehículo utilizado durante el proceso de carga / descarga. • Termina la carga / descarga y cierre del vehículo, el conductor debe tomar las medidas necesarias de distanciamiento y protección de salud personal. • De ser posible, coordinar con el personal encargado de la carga / descarga de los productos o mercancías para que se ejecute en el tiempo óptimo, evitando la exposición prolongada del personal.
Plan de tratamiento de emergencia por la posibilidad de contagio de COVID-19	<p>El conductor o la empresa o el dueño del vehículo debe seguir el siguiente procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si en la infraestructura de la empresa o dueño del vehículo se detecta alguna persona con síntoma de fiebre, tos y otro síntoma de COVID-19, se deberá aplicar inmediatamente lo establecido por Resolución Ministerial N° 239-2020-MINSA. • Si en el curso de conducción, el conductor presenta síntomas de fiebre, tos y otros síntomas de COVID-19, se deberá interrumpir el viaje y reportar inmediatamente a la TE LLEVO para quien laboral, para aplicar

	inmediatamente lo establecido en los Lineamientos aprobados por Resolución Ministerial N° 239-2020-MINSA.
Manejo y gestión de la información	<ul style="list-style-type: none"> • El MTC implementará unos pasos de toma de conciencia de los conductores y empleados, con el fin de alertarlos en caso de confirmación que un chofer o conductor estuvo contagiado en el inicio, duración o finalización del trayecto. • Este sistema incluirá data de todos los trabajadores que estuvieron en el local de la empresa o del dueño del camión, en la cochera permanente o temporal del vehículo o que usaron el vehículo de transporte, incluyendo datos telefónicos para posible contacto futuro, así como placas de los vehículos de transporte terrestre y ferroviario de carga y mercancías.

Fuente: Autores de esta tesis

6.5.3 Satisfacción del cliente

Un cliente satisfecho siempre será un potencial cliente rutinario del aplicativo. La competencia en todas las industrias es alta y los compradores tienen varias opciones para elegir, pero uno de las mejores recomendaciones que puede existir es el de “boca a boca”.

Los indicadores que se manejan para determinar la experiencia del cliente son los siguientes:

- Satisfacción
- Promotor o recomendación
- Esfuerzo del cliente

6.5.4 Calidad de servicio

Los estándares de calidad son determinantes, ya que, los usuarios son cada vez más exigentes. Se toma como referencia que los clientes evalúan el servicio que reciben a través de la suma de las evaluaciones que realizan a los siguientes factores:

1. ELEMENTOS TANGIBLES. Son aquellos elementos de condición física que tiene la empresa, oficinas, muebles, vehículos, etc.
2. CUMPLIMIENTO DE PROMESA. Para los clientes es sumamente importante que se le brinde lo que se le ofrece.

3. **ACTITUD DE SERVICIO.** Una de las políticas de “TE LLEVO”, es que los socios siempre sean amables y de buen trato hacia los clientes, ya que esto perdurara en el buen concepto de servicio.
4. **COMPETENCIA DEL PERSONAL.** Antes de iniciar cualquier servicio, los socios conductores han pasado por un filtro donde se le ha calificado de acuerdo a las competencias que poseen aprobando dicha selección.
5. **EMPATIA.** El cliente ve con satisfacción la empatía que pueden tener los empleados con el servicio brindado.

6.6 Gastos operacionales

Los gastos operacionales son los que contribuyen directamente al modelo de negocio planteado. Las Tablas 6.7 – 6.11 presentan los listados de lo requerido.

Tabla 6.7. Gastos por ingreso de proveedores

Ingreso proveedores	Cantidad	Valor
Filtro proveedores	30	S/ 50.00
Filtros conductores	100	S/ 10.00
Test de control de pruebas rápidas	20	S/ 120.00

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 6.8. Gastos en útiles de oficina

Útiles de Oficina	Cantidad	Valor
Lapiceros pack 6 unidades	5	S/ 4.20
Corrector Liquid paper	5	S/ 6.10
Resaltador	10	S/ 3.60
Set de escritorio	5	S/ 73.30
Tablero de madera	5	S/ 3.60
Clips Mariposa	10	S/ 2.60
Papel bond	500	S/ 13.40
Cuaderno anillado	5	S/ 15.30
Binder doble clip de 1"	5	S/ 2.40
Binder doble clip de 1 1/4"	5	S/ 2.90
Binder doble clip de 1 5/8"	5	S/ 4.80
Binder doble clip de 2"	5	S/ 6.80
Fastener de hojalata caja 50 x und	5	S/ 5.60

File de manila oficio - 25 und	5	S/ 7.50
File de manila A4 - 25 und	10	S/ 6.10
Archivador plastificado oficio	10	S/ 5.70
Archivador plastificado A4	10	S/ 4.60
Tinta de Impresora	5	S/ 60.00
Engrapador	5	S/ 67.90
Perforador Palanca	2	S/ 155.00

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 6.9. Gastos en Mobiliario

Mobiliario	Cantidad	Valor
Juego de muebles	1	S/ 1,850.00
Counter	1	S/ 1,720.00
Roperos portátiles	5	S/ 220.00
Escritorios para oficina de 5 cajones	6	S/ 270.00
Sillas	6	S/ 185.00

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 6.10. Gastos en equipos

Equipos	Cantidad	Valor
Cámaras	7	S/ 660.00
GPS - ANUAL	2	S/ 2,350.00
Dispensador para cinta de embalaje	4	S/ 20.00
Impresora	1	S/ 550.00
Computadora	6	S/ 1,150.00
Laptop	1	S/ 1,880.00

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 6.11. Gastos administrativos

Servicios	Cantidad	Valor
Internet fijo- Oficina	1	S/ 200.00
Internet móvil - OLO	1	S/ 100.00
Equipo Celular	4	S/ 40.00
Telefonía fija	2	S/ 120.00
Seguro SCTR	10	S/ 35.00
Servicio de Agua	1	S/ 70.00
Alquiler de Oficina x 109 m2	1	S/ 2,120.00
Servicio de Luz	1	S/ 180.00
EPPS - Casco, lentes, zapatos, guantes	5	S/ 150.00
Constitución de empresa, gastos en licencia de funcionamiento, gastos libros de planilla y registro de marca	1	S/ 1,500.00

Fuente: Autores de esta tesis

6.7 Conclusiones del Capítulo

- El modelo de negocio planteado es un servicio siendo indispensable el capital humano. Por esta razón se debe realizar un plan de retención y satisfacción tanto laboral como económica a los socios estratégicos que vienen a ser los transportistas.
- Los servicios que se aspira tener son de alta calidad, para lo cual se respetarán parámetros como: tiempos de llegada, zonas de atención y precios justos.

CAPÍTULO VII. PLAN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

En el presente capítulo se detalla el marco tecnológico el cual es el soporte de la multiplataforma. Se detallan las herramientas necesarias para brindar un buen servicio al cliente, explicando la implementación, funcionamiento y control de la herramienta.

7.1 Objetivos

Implementar una plataforma digital para el servicio de mudanzas que permita conectar ofertantes y demandantes de una forma práctica y confiable.

7.2 Solución tecnológica

Actualmente en Lima Metropolitana no existe un modelo de negocio que permita interactuar a ofertantes y demandantes de un servicio de mudanza a través de un canal virtual. Por ese motivo se presenta esta propuesta basada en las buenas prácticas del Mobile Marketing (ver Figura 7.1)

Figura 7.1. Buenas prácticas en el Mobile Marketing

BUENAS PRÁCTICAS EN EL MOBILE MARKETING



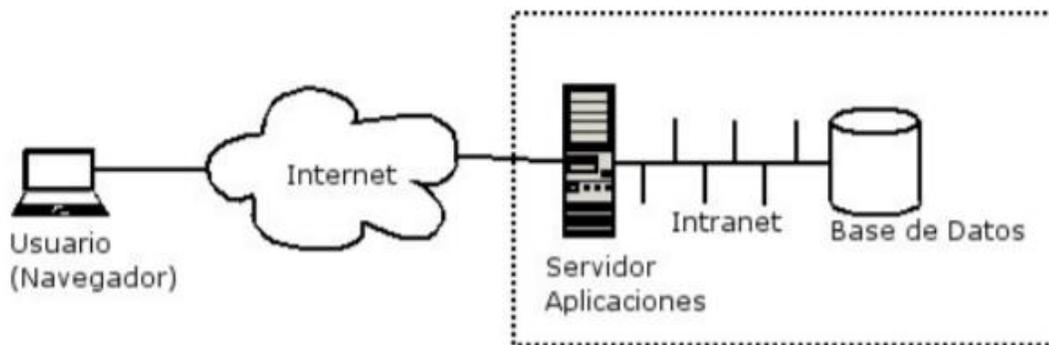
Fuente: Autores de esta tesis

7.3 Infraestructura

Los usuarios podrán utilizar las páginas web por medio del navegador y como consecuencia de sus acciones se enviarán peticiones al servidor donde se encuentra la aplicación la cual tiene la base de datos que almacena la información que se requiera.

El servidor procesa la solicitud y entrega la respuesta al navegador que posteriormente llegará al usuario. Este diseño se conoce como el modelo o arquitectura de tres capas (ver Figura 7.2).

Figura 7.2. Infraestructura



Fuente: Autores de esta tesis

En todos los sistemas de este tipo se encuentra los siguientes tres niveles:

- Nivel de presentación: en el que se genera la interfaz de usuario en función de las acciones realizadas por el usuario.
- Nivel de negocio: en el que se encuentra la lógica que modela los procesos del negocio y donde se realiza todo el procesamiento requerido para atender las solicitudes del usuario.
- Nivel de gestión de datos: que se hace cargo de mantener y almacenar toda la información para el negocio.

Los dos primeros niveles se encuentran en un servidor y el tercer nivel se sitúa en la base de datos. En la aplicación web las vistas serán las páginas HTML que los usuarios podrán ver en el navegador.

El APP “Te llevo” tendrá a disposición del usuario toda la información necesaria para seleccionar el transporte adecuado, en el momento deseado y con la garantía de respaldo de la empresa que será el valor diferenciador.

7.4 Requerimientos y diseño de la multiplataforma “Te llevo”

“Te llevo” es una aplicación híbrida, la cual será desarrollada bajo un lenguaje de programación distinto a los lenguajes nativos que permitirá ejecutarla en diferentes sistemas operativos móviles como iOS, Android o Windows Phone en diferentes dispositivos conectados a internet como: Tablets, Smartphone, PC y laptops

Esta aplicación tendrá como base la plataforma SaaS y en alianza estratégica con una empresa especialista en desarrollo de aplicativos. Evaluando las opciones del mercado se ha creado una plataforma propia, sostenible y escalable con las siguientes características:

- 5 TB de transferencia de datos.
- El ancho de banda permitirá conectar hasta 3,000 usuarios.

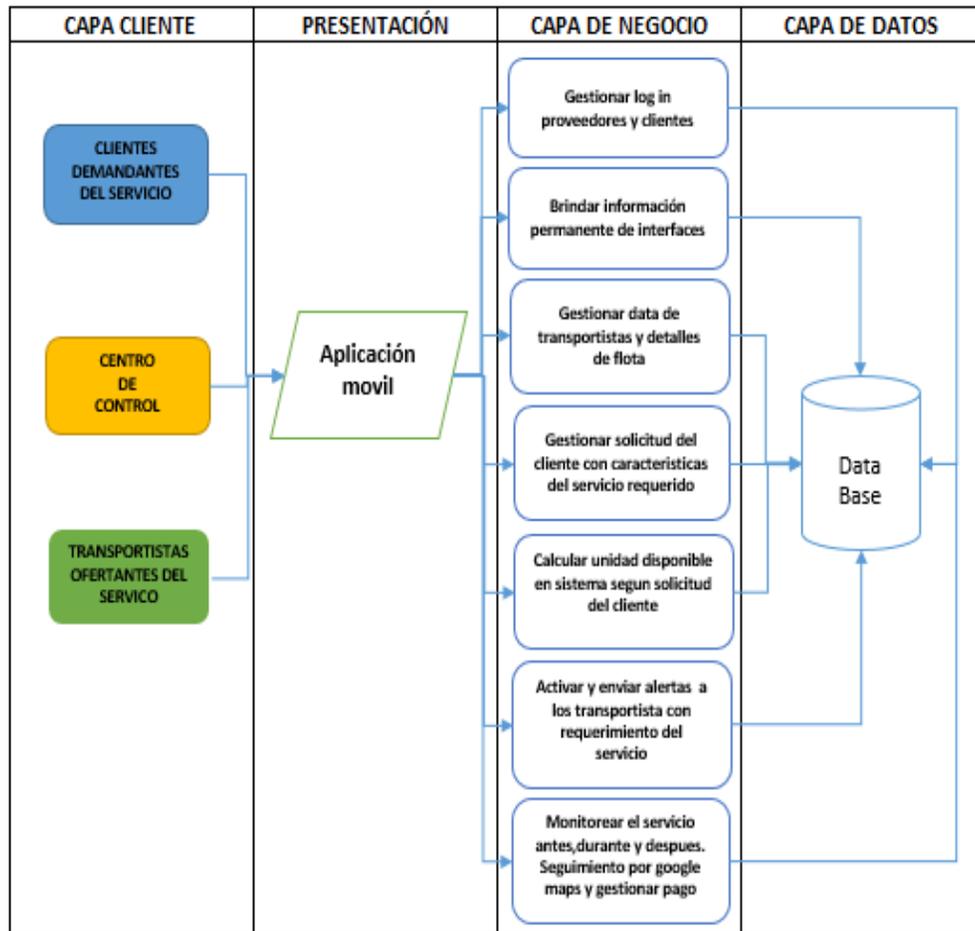
La aplicación debe desarrollarse considerando las siguientes funcionalidades:

- Registrar todos los datos de los ofertantes (transportistas) y demandantes (clientes) que interactuarán a través de la plataforma digital. Los usuarios luego de descargar la APP podrán crear su clave de acceso, la cual en el caso de clientes estará afiliada a una red social elegida por el usuario o afiliada a un correo electrónico. Cada usuario tendrá una clave de acceso única y el acceso será diferenciado según su función de cliente o transportista. Para el caso de transportista se creará previamente un código de acceso diferenciado ya que sus funcionalidades son diferentes.
- Brindar información permanente de las interfaces con el objetivo que ambos usuarios cuenten con las indicaciones detalladas de cómo navegar despejando todo tipo de dudas y probables errores que se puedan presentar durante el proceso.

- Permitir a los transportistas durante el registro ingresar todos los datos de la empresa, cantidad de unidades, capacidad de carga por unidades, datos de conductores y zona de operación según las cinco regiones sitiadas: Lima Norte, Sur, Centro, Oeste, Callao.
- Permitir a los clientes ingresar sus datos personales, fecha de solicitud del servicio, elección de arco horario en el cual desea se ejecute el servicio, dirección o ubicación de inicio del servicio, dirección o ubicación final del servicio el cual podrán seleccionar en base al mapa que mostrará la plataforma, la cual luego de calcular el kilometraje total mostrará una ventana en la que el usuario podrá seleccionar uno a uno todos los objetos que necesita trasladar. Finalmente se incluirán datos adicionales como: número de piso, cantidad de estibadores, y servicio de embalaje. Luego de ingresadas todas las variables el sistema automáticamente le indicará al cliente la unidad adecuada a su necesidad y el precio del servicio.
- Permitir al cliente solicitar el servicio, luego automáticamente el sistema deberá activar alertas a todos los transportistas disponibles quienes pueden aceptar o rechazar realizar la operación. Finalmente, la plataforma deberá registrar el servicio enviando alertas durante todo el proceso tanto al ofertante y demandante con el objetivo de realizar un seguimiento virtual. La plataforma tendrá conexión con google maps con el objetivo de que el cliente pueda visualizar el tránsito de la unidad desde el inicio hasta el fin del servicio.
- Registrar todos los pagos ya sea por medio digital o efectivo según la elección del cliente. La plataforma gestionará y llevará el control de pagos de cada conductor en base a los servicios realizados.

La Figura 7.3 muestra el proceso del proceso explicado previamente.

Figura 7.3. Estructura lógica del proceso



Fuente: Autores de esta tesis

Los módulos del aplicativo y la página web serán:

Modulo Central

- Base de datos de empresas y/o transportistas ofertantes de mudanzas.
- Sistema de búsqueda para localizar unidades disponibles bajo ciertos criterios como: ubicación, cantidad de objetos a trasladar, distancia a recorrer, etc.
- Carrito de traslado para que el cliente seleccione los objetos a trasladar.

Módulo de clientes y transportistas

- Base de datos de clientes.

- Base de datos de transportistas.
- Almacenamiento de historial de transacciones.

Módulo de pagos

- Sistema de administración de pagos.
- Conexión segura para transferencia de información.
- Conexión con una empresa que procesa los pagos.

Módulo de evaluación de proveedores y nivel de servicio

- Filtro de proveedores considerando el procedimiento de evaluación.
- Encuesta de evaluación de nivel de servicio a clientes.
- Módulo de reclamos.

Módulo de indicadores

- Calcular el número de transacciones por día.
- Detectar zonas de mayor cantidad de transacciones y solicitud de servicios.
- Numero de servicios conformes e inconformes.
- Número de reclamos.

Módulo de restricciones

- Filtro de suspensión de conductores en caso se presenten constantes anulaciones de servicios.
- Filtro de rastreo de clientes en caso cancelen los servicios constantemente.

Módulo de servicio post venta y calificación de proveedores

- Breve encuesta de calificación del servicio
- Publicación de diferentes calificaciones y comentarios en la plataforma digital.
- Plan de seguimiento al comportamiento del consumidor.
- Plan de incentivos de recomendación del servicio.

7.5 Seguridad en el sistema de información

Se refiere a la seguridad de los datos almacenados en el aplicativo a partir de:

- Del encriptador OPENSL, el cual permite proteger datos confidenciales del acceso de terceros y tener comunicaciones seguras entre los integrantes del equipo con acceso autorizado.
- Como firewall se usarán iptables. Para evitar ataques de fuerza bruta se instalará el software fail2ban que bloqueará accesos no autorizados al servidor, bloqueando las IP que realicen varios intentos de accesos incorrectos al servidor.
- Para el control del logueo al servidor se usará openssh con autenticación rsa.

7.6 Presupuesto de implementación de plataforma y pagina web

La Tabla 7.1 presenta el presupuesto de TI.

Tabla 7.1. Presupuesto de TI

Descripción	PRESUPUESTO ANUAL TI					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creación,diseño de la plataforma y garantis por 3 años	S/ 60,000					
Alquiler de servicios cloud y android		S/ 26,400				
Hosting y mantenimiento del portal web		S/ 18,000				
Renovación de equipos			S/ 10,000		S/ 10,000	
Total Gastos TI	S/ 60,000	S/ 44,400	S/ 54,400	S/ 44,400	S/ 54,400	S/ 44,400

Descripción TI	AÑO 0								TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8		
Creación y diseño pagina web y app		S/ 30,000			S/ 30,000					S/ 60,000
Alquiler de servicios cloud y android										S/ 0
Hosting y mantenimiento del portal web										S/ 0
Posicionamiento y buscadores Web										S/ 0
Renovación de equipos										S/ 0
TOTAL										S/ 60,000

Descripción TI	AÑO 1												TOTAL	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Creación y diseño pagina web y app														
Alquiler de servicios cloud y android	S/ 2,200	S/ 26,400												
Hosting y mantenimiento del portal web	S/ 1,500	S/ 18,000												
Renovación de equipos														0
TOTAL														S/ 44,400

Fuente: Autores de esta tesis

7.7 Conclusiones

El presente plan de negocio será una multiplataforma (App + Web) la cual consiste en una aplicación híbrida con seis módulos principales que permitirán una interfaz entre usuarios y clientes de una forma rápida, amigable, confiable y segura.

CAPÍTULO VIII. PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

8.1 Plan de constitución de la empresa

8.1.1 Tipo de sociedad

En el Perú se promulgó la Ley General de Sociedades N° 26887 que normaliza la creación de una sociedad empresarial; establece que las personas jurídicas o naturales que constituyen la sociedad deben cumplirla. En ella se señala como debe darse el acuerdo de contribuciones que realizarán entre los bienes y servicios para la actuación común de las actividades económicas.

Los socios de “TE LLEVO.COM S.A.C.” (Sociedad Anónima Cerrada) son los ejecutores del presente estudio. En esta clase de sociedad, la inversión será representada por acciones nominativas y se repartirá según los aportes realizados por los socios al momento de la constitución. En la Tabla 8.1 se describe las características de la empresa.

Tabla 8.1. Características de “TE LLEVO SAC”

Cantidad de socios	Tres Accionistas
Razón Social	TE LLEVO S.A.C.
Órganos	Junta general de Accionistas y gerente general
Capital social	Las inversiones serán del 33.33% del total del capital social, por cada inversionista.
Duración	Indeterminada
Transferencia	Mediante la inscripción en registros Públicos de la escritura Pública se realizará la designación de las acciones que corresponde a cada inversionista.

Fuente: Autores de esta tesis

Como se mencionó la sociedad está conformada por tres socios, los cuales están aportando S/. 24,210 nuevos soles cada uno. Dichos aportes tienen procedencia distinta, y son de procedencia lícita (ver Tabla 8.2), por ejemplo: ahorros y préstamos bancarios.

Tabla 8.2. Porcentaje de participación de los socios

Nombre del socio Participación	Participación %
Del Castillo Esquivel, Edwin Efraín	33.33%
Luis Julca, Saúl Obed	33.33%
Agüero Pablo, Heidi	33.33%

Fuente: Autores de esta tesis

La empresa TE LLEVO.COM se organiza de la siguiente manera:

- El órgano más alto que se tendrá es la junta general de accionistas. Cuando se cuente con el quorum de 51% de los accionistas en una reunión, podrán decidir por mayoría las propuestas que se plantearon en dicha reunión. La convocatoria de la junta de accionistas estará sujeta según lo dispuesto en el art. 245 de la Ley General de Sociedades. La junta general de accionistas podrá designar a uno o más gerentes, sus causales de remoción y responsabilidades según los artículos 185° al 197° de la ley.
- La gerencia cumplirá con todas las funciones asignadas de acuerdo a ley. Para esta sociedad no se formará directorio.
- El gerente general tendrá la facultad de aprobar todos servicios y contratos correspondientes a la sociedad, y podrá desarrollar las siguientes funciones:
 - Gestionar todas los temas comerciales y administrativos.
 - Ante las autoridades será el representante.
 - Todas las gestiones financieras (por ejemplo, movimiento de cuenta bancaria, cobrar, endosar, descontar, letras de cambio, préstamos con garantía de hipoteca y otros.) serán realizadas por él.
 - Poder solicitar, transferir, adquirir, registrar patentes, marcas, nombres y comerciales conforme a ley.

8.1.2 Registros y licencias requeridos

Los permisos y registros necesarios para que la empresa pueda brindar los servicios son: minuta de constitución, obtención del RUC en SUNAT, razón social inscrita en los

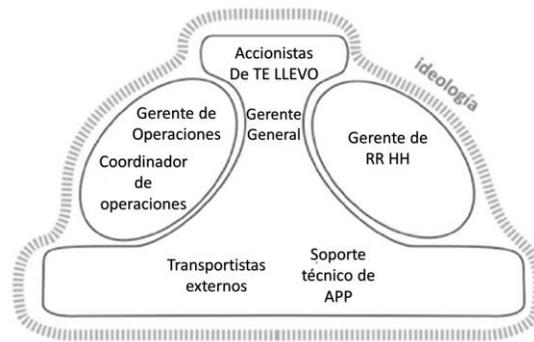
registros público, apertura de una cuenta corriente, inscripciones de trabajadores en EsSalud, inscripción de los trabajadores en PDT.

8.2 Partes básicas de la organización

Baixas (2020) menciona cinco partes dentro de la estructura de una organización (ver Figura 8.1). Estas son:

- Núcleo operativo
- Línea media,
- Ápice estratégico
- Tecnoestructura
- Staff de apoyo.

Figura 8.1. Estructura de la organización



Fuente: Autores de esta tesis

8.2.1 El núcleo operativo

Baixas (2020) establece que la base de toda organización se encuentra en los operadores. Aquí se encuentran todas las personas que tienen como responsabilidad producir bienes y realizar los servicios que conforman el sistema operativo de la organización. El núcleo operativo en “TE LLEVO.COM”, está conformado por los conductores y personal de apoyo que realizan los servicios de mudanzas.

8.2.2 La línea media

Está conformada por el gerente general, quien será la conexión entre los dueños de empresas de transporte y el personal operativo. En este punto el gerente general verificará que los conductores realicen el trabajo programado de manera correcta.

8.2.3 El ápice estratégico

En esta parte de la estructura se contempla a las personas que asumen responsabilidades generales de la empresa, así como también aquellos que tomarán las mejores decisiones estratégicas. En “TE LLEVO.COM” el ápice estratégico está conformado por los accionistas y el gerente general.

8.2.4 La tecno estructura

Las personas que desarrollan actividades que influyen directamente en el flujo operativo de la empresa están consideradas en esta parte, como: el Jefe de Marketing y de Operaciones.

8.2.5 Staff de apoyo

Los trabajadores que ofrecen servicios a todas las áreas de la organización y que realizan actividades que no estén relacionadas directamente con la actividad principal de la empresa forman parte de este grupo.

8.3 Estructura de la empresa y recursos humanos

Baixas (2020) define que la finalidad de una estructura organizacional es lograr establecer las funciones y responsabilidades de los trabajadores dentro de la organización, de modo que logren trabajar juntos de manera coordinada y así puedan lograr las metas establecidas en los objetivos de la empresa.

Si bien es cierto al principio se está plateando una organización tradicional, al ser un modelo de negocio de crecimiento rápido, se tiene que considerar nuevos modelos de organización como la “Organización Ágil”.

Es así que en un contexto de constante cambio es importante que una organización contemple un proceso de cambio de mejora continua. Este proceso de cambio también debe

enfocarse en brindar el servicio con mayor rapidez y de forma inmediata a las demandas del mercado lo que se encuentra en la agenda de “TE LLEVO”. La temática de “organizaciones ágiles” se está haciendo, para poder quedarse y ser una empresa con capacidad de reinventarse constantemente y de responder según a las necesidades del cliente. Se tiene claro tres grandes objetivos por los que una organización desea ser ágil:

- Brindar una experiencia única al cliente con calidad de servicio.
- Acelerar el time to market. Esto busca reducir tiempos y lograr que la capacidad de respuesta al cliente y sus requerimientos sean cubiertos; buscando en todo momento que la calidad del servicio siga creciendo. En esencia, el reto consiste en añadir rapidez, calidad y eficiencia en el servicio.
- Generar óptimos resultados enfocados en ser más eficientes en cuanto a costos, recursos y cantidad de servicios.

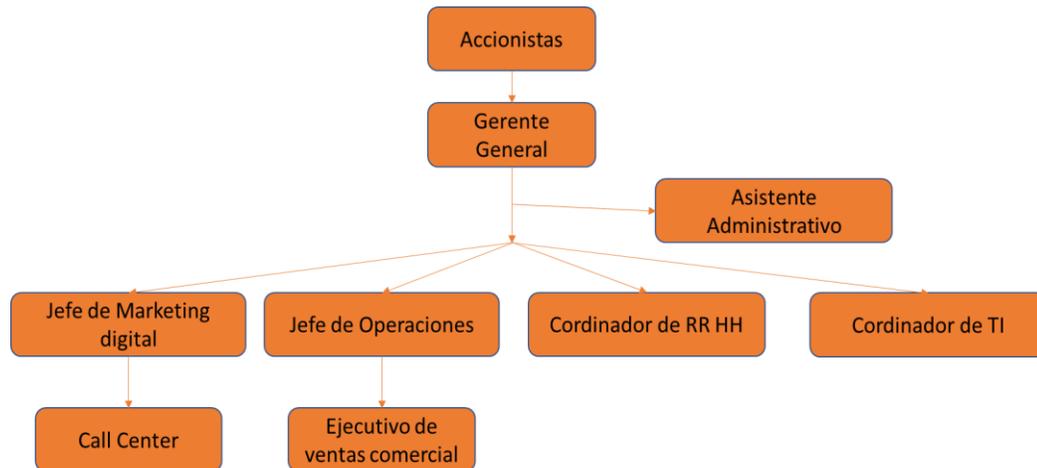
Para lograr esto se requiere que se genere una transformación a grandes escalas en el modelo de negocio y, en concreto, el replanteamiento del modelo operativo considerando las cuatro palancas grandes:

- Una nueva cultura con un estilo de liderazgo más estratégico.
- Formas más estructuradas en la organización
- Planteamiento de formas innovadoras de realizar el servicio.
- Búsqueda de metodologías de servicio acorde a las necesidades del cliente.

8.3.1 Organigrama y estructura de dirección

Se plantea un organigrama lineal lo que ayudará a tener claras las funciones que cumplen los puestos superiores, y a partir de ellos se irá delegando las responsabilidades hacia la parte inferior. Por su forma gráfica, el organigrama es un diagrama de manera vertical en el que se logra apreciar la partes y estructura de la organización de mandos superiores a inferiores. Los accionistas y el gerente general estarán considerados en el primer nivel jerárquico de la empresa (ver Figura 8.2).

Figura 8.2. Organigrama de la empresa



Fuente: Autores de esta tesis

8.3.2 Recursos Humanos para el inicio de las actividades

El recurso indispensable que contempla “TE LLEVO.COM” para poder lograr y garantizar un servicio de calidad son las personas. Por ello, se busca contratar personal que cumpla con los perfiles de cada puesto de trabajo y de esta manera puedan ejecutar las actividades asignadas. Para los cinco primeros años de servicio se está contemplando los puestos que se indican en la Tabla 8.3.

Tabla 8.3. Recursos Humanos

Puesto	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Gerente General	1	1	1	1	1
Asistente de Administración	1	1	1	1	1
Jefe de Operaciones	1	1	1	1	1
Coordinador de RR HH	1	1	1	1	1
Jefe de marketing digital	1	1	1	1	1
Ejecutivo de ventas	1	1	1	1	1
Coordinador de TI	1	1	1	1	1
Call center	1	1	2	2	2

Fuente: Autores de esta tesis

8.3.3 Organización del personal

Los tres ejecutores de la tesis son los accionistas. Ellos son los encargados de aprobar las decisiones estratégicas planteadas en “TE LLEVO.COM”.

El gerente general cumple las siguientes funciones: planificación de todas las actividades que se deban realizar, gestionar los recursos de la entidad, plantear las estrategias que debe ejecutar la empresa a corto, medio y largo plazo para cumplir con los objetivos planteados, fijarse metas que marquen el rumbo y la forma de trabajo de la organización, generar una estructura organizacional en base a la competencia, ganar más cuota de mercado; evaluar asuntos financieros, administrativos y de marketing.

El asistente de administración es la persona encargada de brindar soporte al gerente general, buscando optimizar el uso de los recursos y buscando asegurar el logro de objetivos. Además, se encargará de coordinar con las demás áreas para poder trabajar de manera conjunta. Deberá realizar las evaluaciones, la selección de proveedores, atender solicitudes de materiales y servicios de todas las áreas previa aprobación del gerente general.

El Jefe de Operaciones tiene la responsabilidad de coordinar la operatividad de cada servicio, velar por el desarrollo de un buen servicio de parte de los socios estratégicos o transportistas afiliados. Asimismo, debe monitorear los costos fijos.

El jefe de marketing digital tiene la obligación de crear las estrategias de marketing e impulsar los servicios, establecer las campañas publicitarias en todas las redes sociales buscando de esta manera la fidelización de los clientes. Entre otras funciones está la de brindar respuestas a los medios de comunicación, llamar y atender las llamadas de todos los clientes continuos y potenciales.

El Coordinador de Recursos Humanos tiene como función la administración del capital humano, en las cuales se incluyen: contrataciones, planillas y pagos del personal. A su vez evalúa la contratación de expertos y evalúa a futuros usuarios de la aplicación, principalmente ofertantes.

El Coordinador de TI es responsable del desarrollo y administración de la plataforma web, y el APP asegurando una buena performance y experiencia de los usuarios. Él también será encargado de la seguridad informática y cumplimiento de los lineamientos establecidos tanto para usuarios como personal de apoyo. También es responsable del área

de servicio al cliente, brindando soluciones a las situaciones presentadas y elevando los casos que requieren un tratamiento especial a las diferentes áreas de la empresa.

El responsable de ventas tiene como función generar una mayor cartera de clientes potenciales. Las visitas, cotización, e información sobre los servicios al cliente estarán a su cargo. Una vez generada la orden de servicio se reportará al área de operaciones para que programe y ejecute los servicios. También tendrá a su cargo las actividades asociadas al post servicio. Su reporte será directamente al Jefe de Marketing y Operaciones

El Call Center tiene las funciones de estar en constante comunicación con los clientes, socios comerciales y proveedores. En ese proceso deberá realizar encuestas, ofrecer servicios, recibir llamadas, realizar pedidos, registrar incidentes y responder algunas dudas de los clientes.

8.3.4 Métodos de contratación

El personal de “TE LLEVO.COM” estará contratado por planilla con remuneraciones fijas y los beneficios de ley por un periodo no mayor a un año ni menor a seis meses. En este proceso se cumplirá con lo siguiente:

- El área de Recursos Humanos en el proceso de contratación hará que todo personal nuevo complete la ficha de datos personales. En ella se contempla los siguientes datos: nombres y apellidos, DNI, sexo, fecha de nacimiento, estado civil, dirección de residencia, grado de instrucción, experiencia laboral, AFP u ONP y referencias personales.
- Todo personal entrante deberá presentar la hoja notarial de sus beneficiarios que serán contemplados en sus seguros.
- Se entregará el reglamento interno, código de ética y política de hostigamiento sexual. Como evidencia de la entrega de estos documentos, el personal firmará los registros correspondientes.
- Antes de comenzar a trabajar, el personal pasará un examen médico de ingreso.
- Con todos los documentos generados, el área elaborará una carpeta por trabajador.

TE LLEVO. COM tendrá dos formas de contratación de personal:

- Contrato a plazo fijo el cual tendrá una duración mínima de seis meses, pudiéndose renovar, dependiendo del desempeño y necesidad, hasta por un tiempo máximo de cinco años. Este tipo de contrato se realizará con todo el personal.
- Contrato a plazo indefinido. Este tipo de contrato se aplicará a todos los trabajadores que lleguen a cumplir más de cinco años laborando.

Según el puesto de trabajo, a cada persona se le otorgará la categoría de fiscalizado o no fiscalizado. Los puestos de trabajo estratégicos y de confianza donde el personal maneja información confidencial, estarán considerados como trabajadores no fiscalizados y como tal no tienen la obligación de marcar horario de ingreso ni salida. En este sentido se contempla al gerente general y ejecutivo de ventas. El resto de puestos de trabajo serán personal fiscalizado y por ende deberán marcar su horario de ingreso y salida, así como reportarse a su superior inmediato durante el desarrollo de su trabajo.

Para el registro del contrato entre ambas partes, el área de recursos humanos enviará dentro de 15 días naturales según ley dicho documento al Ministerio de Trabajo y Promoción Social (MINTRA) (ver Anexo 12).

Todo personal nuevo recibirá una inducción general de ingreso a la empresa donde se les dará a conocer las instalaciones, así como también el Core business.

8.3.5 Asesoría externos

Se contempla tener dos asesores externos los cuales son: un asesor contable y un asesor legal, quienes brindarán un soporte importante en el cumplimiento de las normas laborales vigentes.

8.4. Proceso de reclutamiento y selección

El objetivo estratégico de brindar una atención de calidad al cliente, lleva a que se cuente con un equipo de trabajo que demuestre compromiso, altos valores y cumpla sus responsabilidades y funciones. Por tal motivo es importante que el personal cumpla con el perfil y los requisitos del puesto de trabajo.

Para el proceso de reclutamiento y selección de nuevo personal se establecieron las siguientes consideraciones:

- El proceso de reclutamiento estará a cargo de un representante del área de recursos humanos.
- Para la selección de la persona se considerará la participación de los supervisores directos en ese puesto de trabajo, pero la decisión final la tomará el área de recursos humanos.

Para atraer talento humano, la organización debe generar una muy buena imagen y reputación en el mercado laboral. A continuación, se plantea el manual de proceso de reclutamiento y selección:

- Solicitud de nuevo personal

Para solicitar la contratación de nuevo personal, el área solicitante envía el formulario al correo del jefe de RR HH con copia al gerente general.

- Búsqueda de candidatos

El encargado de reclutamiento realiza la convocatoria y pre selección de candidatos que cubran el perfil y requisitos del puesto de trabajo. Para ello podrá hacer uso de cualquiera de las siguientes formas:

- Buscar en la base de datos de empleados y exempleados.
 - Convocar a través de un Portal de postulaciones laborales como por ejemplo Laborum, Bumeran, Compuempleo, entre otros.
 - Hacer uso de base de datos de candidatos presentados en convocatorias pasadas.
 - A través de una red externa de contactos, como universidades e institutos técnicos.
 - Red interna de contactos: recomendaciones de candidatos recibidas por el personal.
- El coordinador de recursos humanos evaluará cada currículum vitae (CV) que cumplan el perfil del puesto de trabajo, e identificará los candidatos idóneos para cubrir la vacante. Para tal efecto se entablará una comunicación inicial con los

postulantes preseleccionados para saber su disponibilidad laboral y si están interesados en iniciar el proceso de selección.

8.4.1 Selección del personal

Las evaluaciones de conocimientos, experiencia y habilidades las realizarán, el jefe de Recursos Humanos, el jefe de operaciones, el coordinador de TI, el jefe de marketing digital, el ejecutivo de ventas, Call Center, dependiendo si el puesto de trabajo convocado se encuentra dentro de su alcance.

8.4.2 Evaluación del desempeño

La evaluación de desempeño 360° contempla que cada trabajador de la organización será evaluado por su supervisor inmediato, algunos de sus pares, personal bajo su responsabilidad, y una autoevaluación. Los datos personales de los evaluadores se mantendrán en el anonimato.

Las evaluaciones de desempeño permitirán conocer cómo perciben los demás el desarrollo del trabajo de cada persona contribuyendo mucho en el cumplimiento de metas.

Los resultados obtenidos de la evaluación 360° se enviará al gerente general, los jefes de áreas y a los mismos evaluados para que puedan seguir con el desempeño o puedan generar cambios positivos. Para todo personal del área administrativa, la entrega de los resultados será enviada a sus correos, mientras que para operaciones será en físico.

8.4.3 Capacitación y desarrollo

Se elaborará un programa de capacitaciones general y otro específico que será cumplido a lo largo del año. El programa general incluye las capacitaciones obligatorias por ley y aquellas que tengan un alcance a todos los trabajadores. Para el caso de la capacitación específicas se busca brindar las competencias necesarias para cubrir las brechas que existe entre la persona y el perfil del puesto de trabajo.

Entre los puestos de trabajos considerados en este tipo de capacitaciones se encuentran por ejemplo el personal de operaciones y ventas. El programa de capacitaciones contemplará los siguientes puntos:

- Estar integrada y alineada con los objetivos de la empresa.
- Desarrollar cursos que aporten a crecer y actualizar los conocimientos y las habilidades de los trabajadores.

8.5 Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto establecido para que el área de recursos humanos pueda cubrir sus costos se presenta en la Tabla 8.4.

Tabla 8.4. Presupuesto de Recursos Humanos

Puesto	Cantidad	Sueldo Bruto	Tipo
Gerente General	1	4000	Planilla
Asistente de Administración	1	1800	Planilla
Jefe de Operaciones	1	2000	Planilla
Coordinador de RR HH	1	2000	Planilla
Jefe de marketing digital	1	2000	Planilla
Ejecutivo de ventas	1	2500	Planilla
Coordinador de TI	1	2500	Planilla
Call center	1	930	Planilla

Fuente: Autores de esta tesis

Los sueldos propuestos se han estimado considerando que la empresa se encuentra en una etapa inicial y los accionistas formarán parte de la estructura organizacional.

8.6 Conclusiones del capítulo

La estructura organizacional diseñada en el plan de organización y recursos humanos es la adecuada según el perfil de funciones establecido en el plan de negocio.

Las actividades más sensibles y relevantes dentro del plan en mención son: filtro de ingreso de proveedores, evaluación permanente y plan de capacitación debido a que los transportistas serán la imagen de “TE LLEVO” frente a nuestros clientes.

CAPÍTULO IX. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

El presente plan económico financiero determina la viabilidad del plan de negocio en base a la información de los planes de marketing, operaciones y recursos humanos.

El modelo de negocio está diseñado en base al ingreso por cada servicio de mudanza que se realice en la ciudad de Lima Metropolitana. Por cada servicio se obtendrá un margen bruto del 22% y el 78% corresponderá al pago de flete al proveedor de transporte que brindará el servicio al usuario final.

9.1 Demanda Proyectada

Lima Metropolitana tiene una población de 6,228,959 habitantes de los cuales 1,985,091 se encuentran en el rango de edad entre los 31 y 55 años (población). Además 1,037,803 familias viven en casa alquilada y según Económica (2019) en Lima se mudan en promedio alrededor de 200,000 personas por año.

Tabla 9.1 Demanda Proyectada

Descripción		0	2021	2022	2023	2024	2025
Numero de servicios de mudanza			200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
% Participación de mercado inicial	4.70%		9,400				
Crecimiento anual estimado	6.0%	7%	9,400	9,964	10,661	11,408	12,206
Ticket promedio	S/ 380		5%	5%	5%	6%	6%

Fuente: Autores de esta tesis

Del total de 200,000 familias y según el estudio de mercado elaborado se ha estimado alcanzar una participación de 4.7% de mercado el cual se sustenta con el plan de inversión en marketing digital y presencial.

9.2 Proyección del ingreso por ventas

El crecimiento mensual proyectado es 6% en 2 años y 7% a partir del tercer año el cual está planteado en base a un escenario conservador debido a que en el estudio de

mercado la aceptación tanto de parte de la oferta y demanda fue de 10% adicional. La proyección de servicios y ventas se presentan en la Tabla 9.2.

Tabla 9.2 Proyección del ingreso por ventas

AÑO	# DE SERVICIOS	SERVICIOS POR DÍA	VAR (%)	VENTA EN SOLES MENSUAL
2021	783	26		S/ 3,572,000
2022	830	28	6%	S/ 3,786,320
2023	888	30	7%	S/ 4,051,362
2024	951	32	7%	S/ 4,334,958
2025	1017	34	7%	S/ 4,638,405

Fuente: Autores de esta tesis

9.3 Costo de operación

Debido a que el modelo de negocio consiste en una intermediación entre ofertantes y demandantes del servicio de mudanza, el mayor costo es el pago del flete a los proveedores el cual representa un 77.6% del presupuesto total; representando el gasto operativo un 2.6% del presupuesto total. Consiste en:

- Filtro de proveedores
- Filtro de conductores
- Control periódico de pruebas COVID
- Presupuesto de 1% por pérdidas o daños en el servicio.
- Otros gastos operativos de supervisión.
- Gastos de mantenimiento.

Además, incluye un gasto de planilla equivalente al 8.9% conformado por un equipo de siete personas y gastos terceros el cual representa un 1.2% del presupuesto los cuales cubren los gastos de asesoría legal, contable y gastos de mantenimiento (ver Tabla 9.3). Las áreas principales dentro de la operación son TI y Marketing las cuales tiene un presupuesto de 1.2% y 7.6%, respectivamente.

Tabla 9.3. Presupuesto Anual

Presupuesto Anual	Gasto anual	%
Costos Personal	-S/ 317,984	8.9%
Gastos de marketing	-S/ 273,100	7.6%
Gastos TI	-S/ 44,400	1.2%
Gastos operaciones	-S/ 91,893	2.6%
Gastos daños o pérdidas	-S/ 35,720	1.0%
Gastos de capacitación	S/ 2,000	-0.1%
Gastos Asesoría Contable	-S/ 18,000	0.5%
Gastos Asesoría Legal	-S/ 18,000	0.5%
Gastos de mantenimiento	-S/ 6,000	0.2%
Gastos medicos	-S/ 1,000	0.03%
Costos de flete	-2,786,160	77.6%
	-S/ 3,590,257	

Fuente: Autores de esta tesis

9.4 Análisis de Inversión

Los gastos de inversión inicial se dividen en dos grupos gastos de inversión en activo fijo (ver Tabla 9.4) y gastos pre-operativos (ver Tabla 9.5). La inversión total en el año cero asciende al monto total de S/145,260 los cuales se ejecutarán y cubren los gastos necesarios para poner en marcha la empresa.

Tabla 9.4. Inversión en activo fijo

Inversión an activo fijo	Monto
Equipos	-S/ 18,730
Mobiliario	-S/ 11,645
Gastos TI	-S/ 60,000
	-S/ 90,375

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 9.5. Gastos preoperativos

Gastos preoperativos	Monto
Operaciones	-S/ 13,085
Marketing	-S/ 35,800
Capacitación	-S/ 6,000
	-S/ 54,885

Fuente: Autores de esta tesis

9.5 Depreciación y amortización

Se aplica el método de depreciación en línea recta, el cual se aplica sobre la inversión realizada en equipos y mobiliario a un periodo de cinco años.

9.6 Tasa de descuentos

La tasa de descuento se determina mediante el uso del método WACC (ver Tabla 9.6) con el objetivo de determinar el riesgo de inversión de los accionistas considerando una razón deuda/capital que se aplicará a lo largo de la vida útil del proyecto el cual ha sido valorizado en un horizonte de cinco años.

Uno de los componentes del WACC es determinar el K_e , el cual ha sido determinado aplicando el método CAPM. Sin embargo, debido a que el Perú es una economía emergente no se usa la fórmula tradicional, sino que se le suma el riesgo país.

Los factores de R_m y R_f han sido calculados tomando en cuenta la tasa promedio del mercado tomando en cuenta la fuente de Damodaran.

Tabla 9.6. Tasa de Descuentos

WACC	11%
Deuda	50%
Capital	50%
K_d	12%
K_e	14%
R_f	5.1%
R_m	11.6%
Riesgo país	0.9%
Beta del sector	0.73
Beta apalancado	1.23
Años	5
Impuesto	30%

Fuente: Autores de esta tesis

9.7 Financiamiento

El proyecto estará financiado por un monto de S/ 72,629 el cual será solicitado a las entidades bancarias por los tres accionistas de la empresa en forma independiente los cuales tienen un porcentaje de participación de 33.33 % por socio. La tasa de interés a la cual se gestionará el préstamo es de 15% anual. El cronograma se presenta en la Tabla 9.7.

Tabla 9.7. Financiamiento

Descripción	0	2021	2022	2023	2024	2025
Crédito	-S/ 72,629.94					
Saldo	-S/ 72,629.94	-S/ 61,197.28	-S/ 48,392.70	-S/ 34,051.57	-S/ 17,989.51	S/ 0.00
Interés		-S/ 8,715.59	-S/ 7,343.67	-S/ 5,807.12	-S/ 4,086.19	-S/ 2,158.74
Amortización		-S/ 11,432.66	-S/ 12,804.58	-S/ 14,341.13	-S/ 16,062.06	-S/ 17,989.51
Cuota		-S/ 20,148.25				

Fuente: Autores de esta tesis

9.8 Flujo de caja

El flujo de caja se ha proyectado en un horizonte de cinco años considerando la inversión en activo fijo, gastos pre operativos en ingreso por ventas con un margen bruto del 22% (ver Tabla 9.10).

En el flujo económico se obtiene un VANE de S/ 138,984.32 y una TIR de 29% (ver Tabla 9.8) lo cual indica que el proyecto es viable y el periodo de recuperación de 3 años aproximadamente. En el flujo económico se obtiene un VANF de S/ 119,290.39 y una TIR de 37% (ver Tabla 9.9) lo cual indica que el proyecto es viable y el periodo de recuperación de 4 años aprox. lo cual indica que el proyecto es viable.

Tabla 9.8. Flujo de Caja Económico

Inversión an activo fijo y gasto preoperativo						
Equipos	-S/ 18,730					
Mobiliario	-S/ 11,645					
Gasto preoperativo	-S/ 13,085					
Gastos Marketing	-S/ 35,800					
Gatos TI	-S/ 60,000					
Gatos Capacitación	-S/ 6,000					
Inversión en capital de trabajo						
Flujo de inversiones	-S/ 145,260					
Flujo económico	-145259.88	-S/ 20,257	S/ 21,250	S/ 59,540	S/ 148,912	S/ 245,134
WACC	11%					
VANE	S/ 138,984.32					
TIRE	29%					

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 9.9. Flujo de Caja Financiero

Descripción	0	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo económico	-S/ 145,260	-S/ 20,257	S/ 21,250	S/ 59,540	S/ 148,912	S/ 245,134
Cuota deuda		-S/ 20,148	-S/ 20,148	-S/ 20,148	-S/ 20,148	-S/ 20,148
Escudo tributario		S/ 2,615	S/ 2,203	S/ 1,742	S/ 1,226	S/ 648
Flujo Financiero	-S/ 72,630	-S/ 37,790	S/ 3,305	S/ 41,133	S/ 129,989	S/ 225,633
VANF	S/ 119,290.39					
TIRF	37%					

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 9.10. Flujo de Caja

Flujo de caja	0	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas		S/ 3,572,000	S/ 3,786,320	S/ 4,051,362	S/ 4,334,958	S/ 4,638,405
-Costos Personal		-S/ 317,984	-S/ 317,984	-S/ 334,853	-S/ 334,853	-S/ 334,853
-Costos de flete		-S/ 2,786,160	-S/ 2,953,330	-S/ 3,160,063	-S/ 3,381,267	-S/ 3,617,956
Margen Bruto		S/ 467,856	S/ 515,007	S/ 556,446	S/ 618,837	S/ 685,596
-Gastos de marketing		-S/ 273,100	-S/ 266,600	-S/ 271,100	-S/ 266,600	-S/ 266,600
-Gastos TI		-S/ 44,400	-S/ 54,400	-S/ 44,400	-S/ 54,400	-S/ 44,400
-Gastos operaciones		-S/ 91,893				
-Gastos daños o pérdidas		-S/ 35,720	-S/ 37,863	-S/ 40,514	-S/ 43,350	-S/ 46,384
-Gastos de capacitación		S/ 0	S/ 0	-S/ 6,000	S/ 0	S/ 0
Gastos Asesoría Contable		-S/ 18,000				
Gastos Asesoría Legal		-S/ 18,000				
Gastos de mantenimiento		-S/ 6,000				
Gastos medicos		-S/ 1,000				
EBITDA		-S/ 20,257	S/ 21,250	S/ 59,540	S/ 119,595	S/ 193,318
-Depreciación		-S/ 6,075				
-Amortización		-S/ 14,526				
Utilidad antes de impuestos		-S/ 40,858	S/ 649	S/ 38,939	S/ 98,994	S/ 172,717
Perdida acumuladas		-S/ 40,858	-S/ 40,209	-S/ 1,270	S/ 0	S/ 0
Utilidad imponible		S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 97,724	S/ 172,717
Impuesto a la renta		S/ 0	S/ 0	S/ 0	S/ 29,317	S/ 51,815
+Depreciación		S/ 6,075				
+Amortización		S/ 14,526				
Flujo de operaciones		-S/ 20,257	S/ 21,250	S/ 59,540	S/ 148,912	S/ 245,134

Fuente: Autores de esta tesis

9.10 Puntos críticos

Con el objetivo de identificar cuanto afecta la variación de cada uno de los cinco factores seleccionados en relación al VAN y TIR se ha realizado el análisis de puntos críticos (ver Tabla 9.11).

Tabla 9.11. Puntos Críticos

Factor	Valor original	Punto muerto	Variación
Factor Participación inicial de mercado	1	0.9645	-3.55%
Factor tasa de crecimiento de participación	1	0.7919	-20.81%
Factor ticket promedio	1	0.9645	-3.55%
Factor costo del Flete	1	1.0095	0.95%
Factor gasto de Marketing	1	1.1082	10.82%

Fuente: Autores de esta tesis

9.10.1 Factor de participación inicial de mercado

Se ha estimado un porcentaje inicial de 4.7% de participación de mercado, relacionada al número de servicios por año el cual afecta directamente al ingreso por ventas. Al realizar el análisis de puntos críticos se identifica que la variación para alcanzar un VAN igual a cero puede ser de hasta 3.55%, es decir que la variación de mercado podría reducirse hasta el punto de 4.53% aproximadamente, lo cual representa un número mínimo de 25 servicios de mudanza.

9.10.2 Factor de tasa de crecimiento de participación

Se ha estimado un crecimiento de participación de mercado de hasta 6% y 7% anual el cual tiene un nivel de criticidad de 20.81%. Es uno de lo que representa menor criticidad dentro de las variables seleccionadas y permite cierta flexibilidad en la estrategia de crecimiento.

9.10.3 Factor de ticket promedio

Se ha estimado un ticket promedio de S/ 380.00 el cual se puede reducir hasta S/ 366.51 con una variación de hasta 3.55% sobre el ticket promedio inicial, lo que permite tener un margen aceptable para la variación de precio. Sin embargo, es importante

considerar que dentro de las estrategias de marketing se apuntar a captar la mayor cantidad de servicios de larga distancia y mayor volumen.

9.10.4 Factor costo del flete

Este costo representa un 78% del total de gastos y si se aplica estrategias orientadas a incrementar el margen podría generar un impacto muy alto en la rentabilidad del plan de negocio. Su factor de variación es uno de los factores más críticos del análisis y su margen de variación alcanza un 0.95% es decir que podría reducirse hasta 77.25%, el cual representa S/ 5,545,530.

9.10.5 Factor gasto de marketing

El gasto de marketing a nivel digital y presencial es fundamental para incrementar la participación de mercado, sin embargo, en caso las campañas no tengan el impacto esperado se puede incrementar el presupuesto hasta en 10% con el objetivo de realizar una campaña más agresiva.

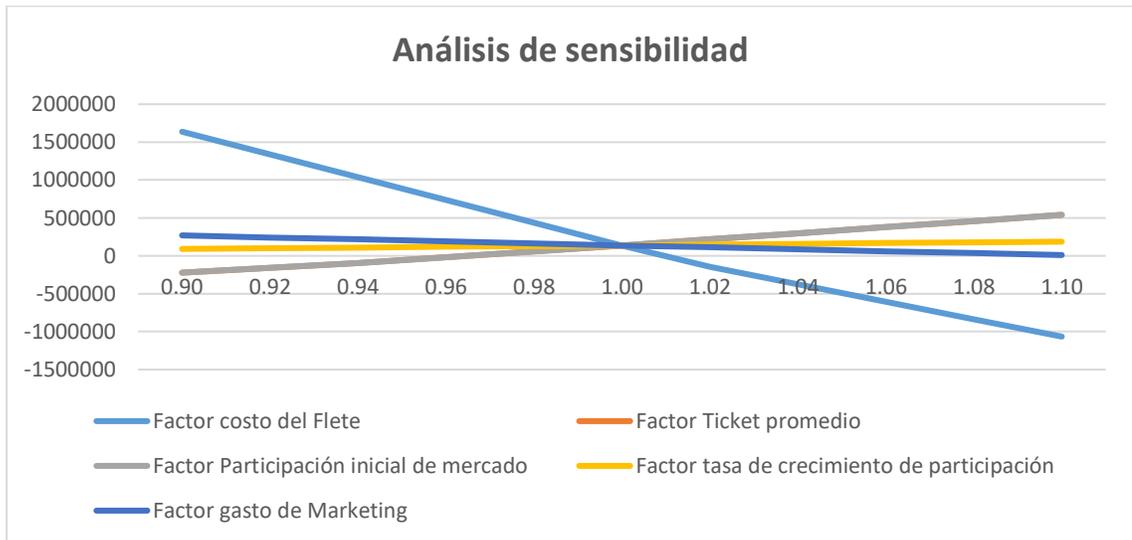
9.11 Análisis de sensibilidad

De acuerdo a la Figura 9.1 se observa que, ante una escala similar de porcentaje de variación de los cinco factores seleccionados, el más sensible es el factor costo flete el cual presenta mayor pendiente. En el Anexo 10 se encuentra el análisis detallado por variación porcentual según el criterio seleccionado.

9.12 Análisis de escenarios

De acuerdo al análisis de escenarios y considerando una variación porcentual de: +/- 2% en participación inicial de mercado, +/- 5% en crecimiento, +/- 5% en variación del ticket promedio, +/- 2% en costo de flete, +/- 5% en gastos de marketing (ver Tabla 9.12). Se puede observar que el escenario pesimista tiene menor impacto en el flujo de resultados en comparación al escenario optimista (ver Tabla 9.13).

Figura 9.1. Análisis de Sensibilidad



Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 9.12. Análisis de Escenarios

Analisis de Escenarios	Pesimista	Moderado	Optimista
Factor Participación inicial de mercado	0.98	1	1.02
Factor tasa de crecimiento de participación	0.95	1	1.05
Factor ticket promedio	0.95	1	1.05
Factor costo del Flete	1.02	1	0.98
Factor gasto de Marketing	1.05	1	0.95

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 9.13. Resumen del escenario

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Pesimista	Moderado	Optimista
Celdas cambiantes:				
Factor Participación inicial de mercado	1	0.98	1	1.02
Factor tasa de crecimiento de participación	1	0.95	1	1.05
Factor ticket promedio	1	0.95	1	1.05
Factor costo del Flete	1	1.02	1	0.98
Factor gasto de Marketing	1	1.05	1	0.95
Celdas de resultado:				
VANE	138,984.32	- 407,236.30	138,984.32	839,142.36
TIRE	29.39%	-59.86%	29.39%	124.68%
VANF	119,290.39	- 387,313.14	119,290.39	770,423.15
TIRF	37.41%	-	37.41%	203.87%

Fuente: Autores de esta tesis

9.13 Conclusiones

De acuerdo al análisis de la evaluación económica el proyecto es viable. Considerando un horizonte de cinco años se obtiene un VANE de S/ 138,984 y una TIRE de 29%, con un periodo de recuperación de tres años aproximadamente.

De acuerdo al análisis de la evaluación financiera el proyecto es viable. Considerando un horizonte de cinco años se obtiene un VANF de S/ 119,290.39, una TIRF de 37% y un periodo de recuperación de 3 años aproximadamente.

De acuerdo al análisis de sensibilidad estimado se determina que la variable de mayor sensibilidad es el factor de variación costo del flete que es uno de los factores más críticos dentro del análisis y el margen de variación alcanza un 0.95.

CAPÍTULO X. ASPECTOS LEGALES

10.1 Naturaleza de la Organización

TE LLEVO S.A.C., por su facturación inicial se constituirá como pequeña empresa que contará con tres socios. Se constituirá como SAC (Sociedad Anónima Cerrada) en tanto su capital es distribuido por los accionistas. Por tanto, la responsabilidad está bajo la Ley General de Sociedades.

10.1.1 Política Organizacional

Para el correcto desarrollo del negocio se requiere contar con una política organizacional, la cual permite tener una mejor gestión y situación laboral con los colaboradores que se deben sentir identificados.

10.1.2 Relación de intermediario

Clientes

Dada la necesaria capacidad para contratar, los clientes que se suscriban en el aplicativo deben gozar de capacidad legal de goce y ejercicio. Deben ser mayores de 18 años, y los derechos como tales deben tener plena vigencia al momento de suscribirse y pedir un servicio.

Para ello, se recomienda que dentro del formulario de suscripción al aplicativo se ponga a disposición de los interesados “Términos y Condiciones” y/o “Políticas de Uso”, dentro de las cuáles el cliente declara ser mayor de edad y poseer la capacidad de gozar y ejercer plenamente sus derechos.

Si el cliente se suscribe como persona jurídica, quien debería firmar o aceptar los términos es el representante legal de la empresa contratante (normalmente representado por el Gerente General y/o directores). Se recomienda exista la posibilidad que dentro del formato o formulario se exija la presentación de un poder del representante que esté vigente o copia literal de constitución de la empresa cliente cuya antigüedad no debe ser menor a tres meses.

Transportistas

Los transportistas que se suscriban como colaboradores del aplicativo deben, al igual que los clientes, contar con capacidad para contratar, tener capacidad legal de goce y ejercicio, es decir deben ser mayores de 18 años.

Al igual que los clientes, los transportistas deben tener sus propios “Términos y Condiciones” y/o “Políticas de Uso”, las mismas que serán aceptadas por el interesado al momento de suscribirse en el aplicativo.

Si el transportista se suscribe como persona jurídica, quien debería firmar o aceptar los términos es el representante legal de la empresa (normalmente representado por el Gerente General y/o directores). El poder vigente del representante de la empresa debe ser entregado, sin embargo, se recomienda que en caso se trate de persona jurídica, se realice un contrato de apoyo o alianza empresarial, en donde consten las propias reglas de esta relación particular.

10.2 Normas Legales del Comercio Electrónico

10.2.1 Ley 27291 – Manifestación de Voluntad

Esta ley permite el uso de firmas electrónicas para expresar deseos en contratos digitales en Perú. Es decir, le permite llegar a acuerdos con los clientes a través de canales virtuales (como sitios web) sin tener que firmar un acuerdo escrito (acuerdo en papel). De esta forma, puede llegar a acuerdos con clientes de Perú y de todo el mundo en pocos minutos.

10.2.2 Ley 29733 – Ley de Protección de Datos Personales y su Reglamento

Regula los requisitos legales que deben cumplir las empresas que reciben, recopilan, usan, solicitan, almacenan información de las personas. Los más resaltante son:

- Incluir normas de privacidad

- Adicionar políticas de requerimiento de derechos ARCO (Acceso, Rectificación, Cancelación y Oposición) de datos personales a los usuarios de las páginas webs o de plataformas digitales.
- Medidas de seguridad a implementar para procesar datos personales.
- Registro de base de datos personales.
- Confidencialidad de los datos personales.

10.2.3 Ley 27269 y sus modificatorias – Ley de Firmas y Certificados Digitales

Regula el uso de firmas electrónicas, haciéndolas tener la misma validez y efecto legal que las firmas manuscritas, y también crea certificados digitales como documentos electrónicos que son generados y firmados digitalmente por organismos de certificación que confirman la identidad personal. Esta firma (respaldada por un certificado digital) y se denomina técnicamente firma digital.

10.2.4 Decreto Legislativo 1075 y Decreto Legislativo 1076 – Normas de protección de propiedad intelectual y derechos de autor

Regulan las disposiciones legales que protegen los derechos adquiridos por las agencias de registro de propiedad intelectual, incluidos los rótulos especiales (marcas y patentes) y los derechos de plataformas digitales, software y otros sistemas electrónicos integrados, propiedad de las agencias de registro, para que la persona pueda ser reconocida como Creador intelectual. Asimismo, estipulan la prohibición y restricción de los elementos antes mencionados.

10.2.5 Ley 29571 – Código de Protección y Defensa del consumidor

Contiene las obligaciones y requisitos legales que los proveedores deben cumplir en la nueva relación con el consumidor (vía electrónica) respecto a los productos y / o servicios que brindan y venden a consumidores y usuarios.

10.2.6 Decreto Legislativo 1044 – Ley de Represión de Competencia Desleal

Establece en su contenido la normativa de publicidad comercial que debe aplicarse en el comercio electrónico, y especifica las conductas prohibidas y se considera competencia desleal a través de la publicidad digital.

10.2.6 Decreto Supremo 011-2011-PCM y sus modificatorias – Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor

Requiere que toda empresa que venda productos o preste servicios electrónicos debe implementar un servicio de queja virtual para que los usuarios y / o consumidores puedan utilizar el canal y ejercer su derecho a presentar una queja y / o presentar reclamos por presuntas violaciones de la Ley de Marcas. Normativa de protección al consumidor y defensa nacional.

Es importante considerar las obligaciones establecidas en cada ley para evitar frustraciones en la eventual transformación de su negocio a la era digital y / o electrónica. Por tanto, si se pretende vender productos o prestar servicios a través del sitio web, considera que al menos debe contener:

- Términos y Condiciones de uso de la web y del servicio.
- Libro de reclamaciones.
- Política de privacidad.

10.2.7 Ley N° 29733. Ley de Protección de Datos Personales

El objeto de esta ley es proteger el derecho fundamental a la protección de los datos personales según lo estipulado en el artículo 2, párrafo 6, en el marco del respeto de otros derechos fundamentales, mediante un tratamiento adecuado.

10.3 Permisos y Licencias (Aplicativo – Transportistas – Vehículos – Local / Sede Administrativa)

Vehículos: Estas unidades deben contar con seguro, GPS, camiones suficientes, documentos válidos, SOAT, etc. para garantizar la seguridad y rapidez del traslado. Los

vehículos no deben registrar órdenes de embargo ni de captura a efectos de evitar detención de vehículo durante la prestación de un servicio de mudanza.

Transportistas: tres meses extranjeros (Venezuela) o Licencia Internacional (validez definida) PTP o Carnet de extranjería.

10.4 Responsabilidad por daños y pérdidas

TE LLEVO contrata una póliza de seguro de carga de transporte de mercancías, el cual cubrirá lo siguiente:

- Reclamos que surjan de errores u omisión.
- Demora.
- Entrega Indebida.
- Llenado incorrecto de documentos de transporte.

Dicho seguro será cubierto por “TE LLEVO” y cubrirá todas las unidades que trabajan con nosotros.

10.5. Marca

La marca “TE LLEVO S.A.C.”, su original presentación e innovador modelo de negocio, conllevan a exigir registrar la marca en INDECOPI antes de su puesta en marcha en mercado. Se deberán registrar las marcas que distinguen o identifican los productos o servicios, los cuales pueden ser representados, en palabra, un dibujo, números, objetos, emblemas o elementos figurativos, sonidos o melodías. Con este registro la sociedad se convierte en el dueño y en el único autorizado para usarlas en el territorio nacional.

Antes de realizar una solicitud, debe verificar si no existen elementos o marcas registradas iguales o similares.

CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES

11.1 Objetivo general

Analizar la viabilidad de nuestro plan de negocio Marketplace “TE LLEVO: el cual cubrirá la demanda del servicio de mudanzas en la Ciudad de Lima Metropolitana, Perú.

Conclusión general:

El plan de negocio “TE LLEVO” es viable. Luego de analizar las diferentes fases de implementación y consideraciones a tomar en cuenta

11.2 Objetivos específicos

De acuerdo a los objetivos específicos planteado se detallan las conclusiones de enfocadas a cada objetivo:

- Identificar los criterios, particularidades y requerimientos de los proveedores y clientes potenciales de una multi-plataforma digital para el servicio de mudanzas en la ciudad de Lima Metropolitana.

C1. Mediante el análisis cuantitativo y cualitativo aplicado a la oferta (conductores) y demanda (clientes) se identificó la necesidad de ambas partes de contar con una plataforma que genere mayor sinergia entre sus necesidades.

- Demostrar la viabilidad del sector en el diseño y ejecución de una multi-plataforma digital para el servicio de mudanzas con ubicación en la ciudad de Lima.

C2. El diseño de la plataforma es viable el cual requiere una inversión inicial de S/60,000. El diseño está ajustado a las necesidades del proyecto considerando seguridad y capacidad.

- Comprobar la viabilidad operativa y tecnológica de una multi-plataforma digital de mudanzas en el mercado de la ciudad de Lima Metropolitana.

C3. Con la infraestructura tecnológica y el recurso humano dimensionado (7 personas), la viabilidad operativa será factible con un adecuado seguimiento y monitoreo permanente.

- Calcular la viabilidad económica financiera y el análisis costo beneficio de una multi-plataforma digital para el servicio de mudanzas en el mercado de la ciudad de Lima Metropolitana.

C4. Desde el punto de vista financiero y económico el plan de negocio es viable ya que se tiene en un periodo de 5 años un VAN y TIR positivos.

- Diseñar una Página Web y la aplicación móvil “TE LLEVO: App de mudanzas” como solución ante la oferta y demanda existente en el sector y establecer estrategias de marketing para posicionar la multi-plataforma digital de mudanzas en el mercado de la ciudad de Lima Metropolitana.

C5. Se ha identificado que existe una necesidad (problema) en el mercado, la cual decanta en una oportunidad (solución) para el lanzamiento de nuestro plan de negocio.

Asimismo, se han preparado la tabla de resumen de estrategia (ver Tabla 10.1). y plan de acción a lo Porter (ver Tabla 10.2).

Tabla 10.1. Resumen de estrategias planteadas según el análisis de las 5 fuerzas de Porter

1 Poder de Negociación de los Proveedores de la Propuesta – Baja		
Estrategias:	Acción	Capítulo
1.1 - Mantener una diferenciación sustentada en nuestra selección de proveedores, servicio de calidad y precios competitivos por ser pioneros en el mercado.	Se implementó un filtro de ingreso de proveedores , conductores y controles sanitarios.	Plan de Operaciones
1.2 - Mantener una política de alianza estratégica orientada en la filosofía ganar-ganar que mantenga a nuestros proveedores en una zona de confort y además despierte interés de otros proveedores que aún no laboran con nosotros.	Se consideró dentro de la estructura organizacional un ejecutivo comercial que contribuya a captar mayor cantidad de transportistas.	Plan de Operaciones
1.3 - Generar barreras de ingreso plasmadas en los contratos con los proveedores considerando un horizonte de mediano a largo plazo.	Se estableció modelo de contrato con los proveedores de acuerdo al marco legal vigente.	Plan de Operaciones Marco Legal
1.4 - Diseñar una plataforma la cual debe ser de fácil acceso y dominio que permita interactuar a diferentes generaciones.	La inversión en la plataforma Webb + App es de 60,000 soles la cual es un desarrollo propio con altos estándares de seguridad, innovación y tecnología.	Plan de TI
1.5 - Mediante la evaluación del servicio post venta evaluar la apreciación de los usuarios por los servicios recibidos.	Se ha implementado una encuesta como evaluación del servicio post-venta. En el desarrollo de la plataforma se ha considerado un mecanismo de evaluación del nivel de servicio y los clientes podrán incluir comentarios de los proveedores.	Plan de Operaciones Plan de TI
1.6 - Elaborar un plan de marketing agresivo y una plataforma bien diseñada que permita acumular la mayor cantidad de transacciones sin problemas de sistema ni filtros de información.	Se ha considerado una inversión en el plan de Marketing de 270,000 soles año y el diseño de la estructura de la plataforma se ha desarrollado considerando las necesidades básicas para brindar un buen servicio	Plan de Marketing Plan de TI

2 Poder de Negociación de los Clientes de la Empresa - Baja		
Estrategias:		
1 - Agregar funcionalidades que el usuario/cliente requiere tales como; comparación del servicio entre empresas (reputación), rastreo en tiempo real (tracking), estimación costo-beneficios, lo que la hace imprescindible, necesaria y que además le agrega valor para el usuario/cliente.	Se ha considerado dentro del desarrollo de la plataforma y como parte del plan de operaciones incluir comentarios de los proveedores que permitan que el cliente seleccione el proveedor ideal y que el transportista se preocupe or brindar un buen servicio.	Plan de TI Plan de Operaciones
2 - Mantener un producto capaz de diferenciarse en el mercado, innovar o agregar valor en la prestación del servicio, que le permita al cliente/usuario mantener su apreciación positiva en la empresa.	Nuestro APP se diferencia resaltando: Servicio seguro: Aplicando a empresas y conductores. Precios justo: En la formulación del precio se considera un análisis estandar considerando km recorrido, vol de carga y tiempo estimado del servicio. Lo cual evita que el transportista cobre tarifas sobrevaluadas	Plan de Marketing Plan de Operaciones
3 - Estandarizar el nivel de servicio a través de los filtros de ingreso, perfiles, evaluación de servicios post venta a fin que el usuario no vea afectado su atención al cambiar de proveedor.	Se implementó un filtro de ingreso de proveedores , conductores y controles sanitarios. Se ha implementado una encuesta como evaluación del servicio post-venta. En el desarrollo de la plataforma se ha considerado un mecanismo de evaluación del nivel de servicio y los	Plan de Operaciones Plan de TI

3 Rivalidad entre las empresas competidoras - Baja		
Estrategias:		
1 - Contribuir al posicionamiento de las empresas prestadoras de servicio, porque la filosofía de la empresa no es competir directamente, sino colaborar obteniendo su rentabilidad de otra manera, muy diferente, pero si complementaria a los proveedores.	Nuestro modelo de negocio permite que el transportista optimice el uso de su flota brindando servicios adicionales. Nuestra plataforma permitirá que el transportista reciba un feedback de sus servicio mediante de los comentarios	Business Model Canvas
2 - Ser pionera marcando la pauta de cómo sobrellevar el negocio a fin de proteger nuestro liderazgo ante cualquier amenaza de ingreso.	Nuestro modelo de negocio es el primero en el país, mediante nuestra estrategia enfocada en diferenciación y aplicada en nuestros diferentes planes propuestos apuntamos a mantener el liderazgo en el sector.	Se hace referencia a las estrategias mencionadas en cada capítulo, las cuales se detallan en

4	Amenaza de entrada de nuevos competidores - Alta		
Estrategias:			
1	Investigar, diseñar y desarrollar un Página Web y una aplicación asociada, así como funcionalidades alternativas.	Se ha considerado dentro de la infraestructura tecnológica	Plan de TI
2	Contratar personal altamente tecnificado y especializado.	El personal a contratar de acuerdo a los perfiles profesionales establecidos será el ideal para ejecutar un plan de negocio diferenciado sostenido en las estrategias planteadas.	Plan de Organización y Recursos Humanos. Plan de Operaciones
3	Realizar gastos de publicidad para darse a conocer entre los usuarios y aplicar una estrategia marcada de diferenciación.	Se ha considerado una inversión en el plan de Marketing de 270,000 soles año.	Plan de Marketing

5	Amenaza de Productos Sustitutos - Alta		
Estrategias:			
1	Ofrecer inmediatez en la información para analizar y tomar decisiones son aspectos que agregan valor a la propuesta de la App. Te-Llevo.	Se ha contemplado en el desarrollo de la estructura de la plataforma tener el acceso disponible las 24 horas con el objetivo que el cliente evalúe y requiera su servicio en el momento deseado.	Plan de Operaciones y TI
2	Desarrollar una plataforma amigable con el usuario.	para el usuario	Plan de Operaciones

Fuente: Autores de esta tesis

Tabla 10.2. Resumen de plan de acción ejecutado según el Análisis Porter

	Análisis SEPTE	Puntuación	Observaciones	Plan de Acción
1	Análisis de las Fuerzas Sociales, Demográficas y Culturales	3.8	El modelo del plan de negocio contribuye a la sociedad al cubrir las necesidades de clientes y transportistas. La estrategias planteadas se deben enfocar en la diferenciación del servicio brindado.	Se han desarrollado 16 estrategias orientadas a cubrir las necesidades de clientes y transportistas.
2	Análisis de las Fuerzas Económicas y Financieras	4.33	Los cambios en la economía del país pueden afectar el modelo de negocio por ende se debe realizar un análisis de escenarios y sensibilidad a con el objetivo de identificar las variables más críticas que pueden afectar el proyecto.	En el capítulo de evaluación económica y financiera se ha contemplado un análisis de sensibilidad y escenarios que permiten estar atentos a la variables más sensibles que afectan directamente al proyecto.
3	Análisis de las Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales	4.6	Los cambios en la legislación pueden ser sensibles al proyecto considerando que el modelo de negocio es nuevo en el país	Se ha contemplado dentro del marco legal desarrollado en el capítulo 10 la normativa vigente que afecta nuestro modelo de negocio. En la actualidad no tenemos barrera políticas o gubernamentales que afecten la puesta en marcha del proyecto
4	Análisis de las Fuerzas Tecnológicas y Científicas	4.6	Considerando que el plan de negocio es un proyecto de tecnología a la innovación, actualización y desarrollo de la plataforma es clave para mantener un servicio diferenciado a través del tiempo.	Se ha considerado un presupuesto de S/60,000 soles para el diseño de una plataforma que cubre el alcance de acuerdo a la necesidad del negocio y un presupuesto adicional de S/44,400 orientados al mantenimiento y actualización de la plataforma.
5	Análisis de las Fuerzas Ecológicas y Ambientales	3.8	El plan de negocio se orienta a la digitalización de procesos lo cual es importante ya que reduce el uso de papel.	El proyecto contribuye al cuidado del medio ambiente debido a que esta orientado a motivar la digitalización de los procesos

Fuente: Autores de esta tesis

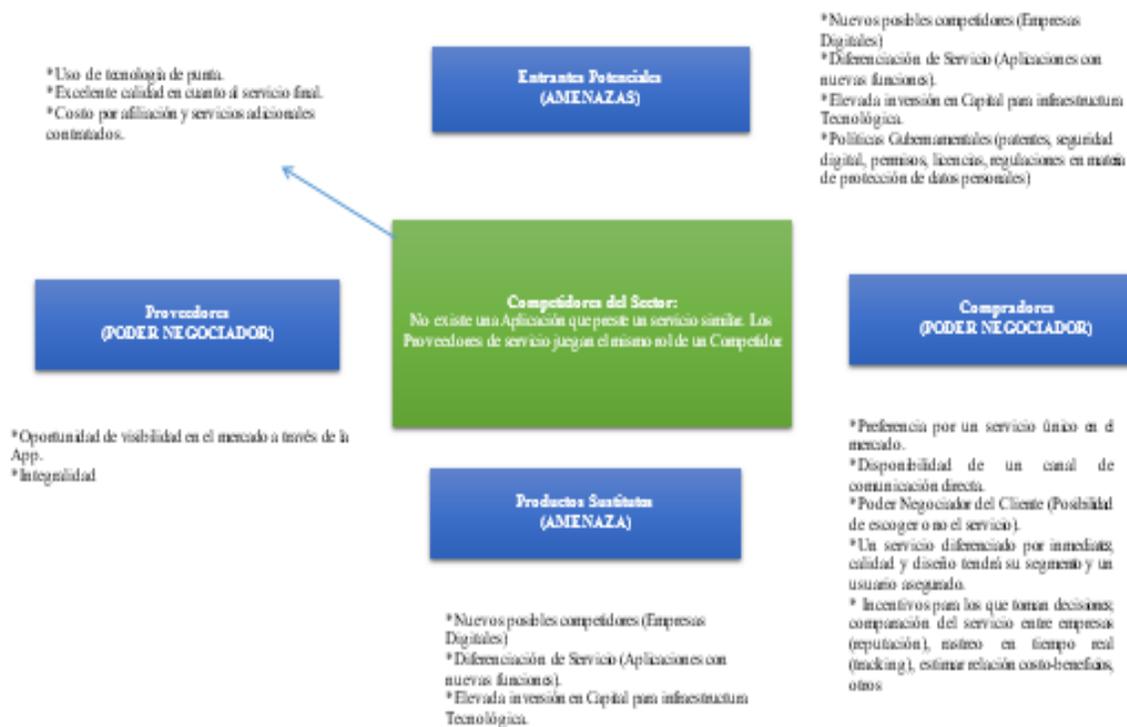
REFERENCIAS

- Amarillas, P. (17 de 01 de 2020). Páginas Amarilla. Obtenido de <https://www.paginasamarillas.com.pe/lima/servicios/mudanzas>
- Arellano, Consultoría e Investigación de Mercados. (2019). Consulta de Población en la Ciudad de Lima. Lima: Arellano.
- Baixas, M. (2020). El gran libro de los negocios on line: todo lo que necesitas saber y hacer. Madrid: Deusto.
- Betancourt, D. (2017). Cómo hacer el análisis de alternativas de un proyecto + ejemplo práctico. Obtenido de www.ingenioempresa.com/analisis-de-alternativas.
- Cámara Peruana de la Construcción, 2019. (2019). Crecimiento de la actividad constructora se elevará a 6,22% en 2019. Lima: Encuesta IEC.
- Cid, A; Méndez, R. y Sandoval, F. (2011). Investigación: Fundamentos y Metodología. (Segunda edición. ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- David, F. (1997). Conceptos de administración estratégica. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Decreto Legislativo 1044 – Ley de Represión de Competencia Desleal
- Decreto Supremo 011-2011-PCM y sus modificatorias – Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor
- Económica, G. (2019). Sector servicios crecerá un 4,6% este año por la demanda interna. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/ccl-sector-servicios-crecera-4-6-ano-demanda-interna-242909-noticia/>
- Emprende, A. (2015). Guía de apoyo para realizar un estudio de mercado. Andalucía: Consejería de empleo, formación y trabajo productivo.
- ESEP. (2020). ¿Qué es la economía colaborativa? Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/que-es-la-economia-colaborativa/>
- Estrategiaweb.com. (2018). Análisis del sector industrial. Obtenido de [www.estrategiaweb.com: http://www.estrategiaweb.com/index.php/estrategia-de-negocio/analisis-exterior/analisis-del-sector-industrial](http://www.estrategiaweb.com/index.php/estrategia-de-negocio/analisis-exterior/analisis-del-sector-industrial)
- Hernández, S; Fernández, C, y Baptista,P. (2014). Metodología de investigación. (Sexta edición. ed.). Mc Graw Hill Educación.

- INFOBAE. (2020). PIB de Perú creció 2,16% en 2019, la menor tasa en una década. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/02/14/pib-de-peru-crecio-216-en-2019-la-menor-tasa-en-una-decada/>
- Kotler, P. (2006). Dirección de Marketing. México D.F: Pearson Prentice Hall.
- Ley 27291 – Manifestación de Voluntad
- Ley 29733 – Ley de Protección de Datos Personales y su Reglamento
- Ley 27269 y sus modificatorias – Ley de Firmas y Certificados Digitales
- Ley 29571 – Código de Protección y Defensa del consumidor
- Mc Kee, T. F. (2020). Tecnología on line en mudanzas. Obtenido de El peruano: <https://elperuano.pe/suplementosflipping/economika/270/web/pagina03.html>
- Osterwalder, A. (2010). Business Model Canvas. Zurich: Strategyzer AG.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina.
- Research, B. (2019). Perú Mercado de viviendas nuevas y oficinas prime en Lima Metropolitana. Obtenido de https://www.bbvarresearch.com/wp-content/uploads/2019/03/MercadoViviendasNuevas_OficinasPrime_Lima.pdf
- Ruiz, A. (2018). La técnica de Focus Group: Elementos teórico-prácticos. (M. digital., Ed.)
- Thompson, A. y Strikland, K. (1998). Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: MacGraw-Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1: Resumen del Análisis de las cinco (5) fuerzas de Porter



Fuente: Autores de esta tesis

Anexo 2: Población objeto de estudio

Discriminación de la Población objeto de estudio

Población Total Lima		9.732.749
Población Objeto de estudio (según Estrato)		
NSE B	21%	2.043.877
NSE C	43%	4.185.082
		6.228.959
Población Objeto de estudio (según Edades comprendidas entre 31-55 años)		
NSE B	31,60%	645.865
NSE C	32,00%	1.339.226
		1.985.091
Población Alquilada (según cantidad)		
NSE B	17,40%	355.635
NSE C	16,30%	682.168
		1.037.803
Población (según Estado Civil)		
NSE B		
Conviviente	12,3%	251.397
Separado	6,90%	141.028
Soltero	41,20%	842.077
Casado	32,80%	670.392
Viudo	4,70%	96.062
Divorciado	2,1%	42.921
		100,00%
		2.043.877
NSE C		
Conviviente	21,90%	916.533
Separado	10,30%	431.063
Soltero	38,80%	1.623.812
Casado	23,00%	962.569
Viudo	5,20%	217.624
Divorciado	0,80%	33.481
		100,00%
		4.185.082
Uso de Internet		
NSE B	42,40%	866.604
NSE C	52,90%	2.213.908
		3.080.512

Fuente: Autores de esta tesis

Anexo 3: Instrumento - Entrevista a Expertos

Fecha:	Hora
Lugar	
Nombre del entrevistador (a):	
Nombre del entrevistado (a):	
DATOS DEL ENTREVISTADO (A)	
Edad:	Genero:
Cargo:	
Experiencia (Área y Años):	

En esta oportunidad nos dirigimos a usted que como ofertante de servicios similares en el sector inmobiliario y de mudanzas que posee conocimientos valiosos que podrían ayudarnos a establecer la necesidad de mercado de un servicio de mudanzas por ende a continuación preguntamos:

No.	Preguntas	Respuestas
Preguntas de Opinión		
01	¿Considera Usted que el mercado inmobiliario en Perú es lo suficientemente dinámico de manera que repercuta en la solicitud de servicios de mudanzas?	
02	¿Cree Usted que los sectores seleccionados de Lima Metropolitana son suficientes para medir la demanda del servicio de mudanzas?	
03	¿Piensa que es pertinente usar una Aplicación Móvil para enlazar a usuarios y prestadores del Servicio de Mudanza en Lima Metropolitana?	
04	¿Cuál cree Usted sería la aceptación del público a una oferta como la planteada en la investigación?	
05	¿Cómo considera que será la reacción de las empresas de servicios ante el ofrecimiento de una App para servicios de mudanzas?	
Preguntas de Conocimiento		
01	¿Conoce de alguna empresa que utilice una aplicación móvil para ofrecer sus servicios en Lima Metropolitana?	
02	¿Qué sabe de las aplicaciones móviles y como estas inciden en el desarrollo de nuevos esquemas de negocios?	
03	¿Conoce las bondades que las aplicaciones móviles ofrece para otras áreas de servicios?	
04	De acuerdo a su experiencia y por las características de los individuos donde se piensa proponer esta alternativa, ¿Considera que podrá tener aceptación?	
Preguntas de Simulación		
01	¿Cuál cree usted que sería el impacto de la puesta en marcha de una aplicación para el servicio de Mudanzas en Lima Metropolitana?	
02	¿Cuál considera que sería la principal limitación para poner en marcha un proyecto de aplicación móvil para el servicio de mudanzas en Lima Metropolitana?	
03	¿Qué beneficios cree Usted que una aplicación móvil le puede ofrecer al servicio de mudanzas en Lima Metropolitana?	
04	Supongamos que esta aplicación ya se encuentra disponible en un determinado Página Web e ¿Usted lo adquiriría y podría indicar algunas razones?	
05	Presumamos que a Usted le toca desarrollar esta aplicación, ¿Qué aspectos resaltaría para hacerla atractiva, tanto para los proveedores del servicio de mudanza como a los usuarios?	

Anexo 4: Guía de entrevista para Demanda “Encuesta N1”

Buenos días somos estudiantes de la escuela de negocios ESAN estamos desarrollando un estudio respecto al mercado de mudanzas y en esta oportunidad nos dirigimos a ustedes quienes como usuarios demandantes o futuros demandantes del servicio de mudanza son personas claves para la estimación de tamaño de mercado e implementación de nuestro aplicativo.

Nuestro aplicativo es parecido a un UBER o cualquier aplicativo de telefono para pedir un taxi pero de servicio de mudanzas cuando Ud. lo requiera. Este aplicativo le permitirá evaluar la mejor opción acorde a su necesidad con el objetivo de tener un buen servicio, escoger el mejor precio y reservar su cita en el tiempo adecuado. Usted podrá evaluar los diferentes tipos de servicio de las empresas de mudanza, revisar la calificación, comentarios de los usuarios así como escoger servicios adicionales. La modalidad de pago será en efectivo o tarjeta. Usted podrá descargar nuestro aplicativo o consultar nuestra página web sin ningún costo adicional.

Al contratar nuestro servicio usted tendrá la garantía de pagar un precio justo, escoger el mejor servicio con el respaldo y seguridad de nuestra empresa que previamente ha evaluado a todos los proveedores y conductores inscritos.

N GUÍA DE TOPICOS						
1	¿Qué le pareció la idea de este servicio que le vamos a proporcionar?	Périma 1	Mala 2	Regular 3	Muy Buena 4	Excelente 5
2	¿Usted lo utilizaría?	SI NO		EN CASO RESPUESTA SEA "NO" A LA PREGUNTA N3 SE ACTIVA LA PROMUESTA DEMANDA N3		
3	¿Te ha mudado alguna vez?	SI NO				
4	¿Hace cuanto años te mudaste por última vez?	1 año	2 años	3 años	4 años	5 años o más
5	¿Qué medio usó para contratar el servicio de mudanza?	Internet	Recomendación	Burque en la calle	Otro	
CALIDAD DE SERVICIO (Considerando una escala del 1 al 5 donde 1 es malo y 5 es excelente.)						
6	¿Cómo calificaría el servicio de mudanza brindado?	Périma 1	Mala 2	Regular 3	Muy Buena 4	Excelente 5
7	¿Cómo calificaría el estado de la unidad contratada?	Périma 1	Mala 2	Regular 3	Muy Buena 4	Excelente 5
8	¿Cómo calificaría el trato del conductor y sus conductores?	Périma 1	Mala 2	Regular 3	Muy Buena 4	Excelente 5
EXPECTATIVA DEL SERVICIO						
9	Durante la mudanza: ¿Se le ha malogrado alguna cosa por responsabilidad del transportista?	SI NO				
10	¿Conoce alguna aplicación móvil que realice servicios de mudanza?	SI NO				
11	¿Recomendaría usted el último servicio de mudanza que contrató?	SI NO				
12	¿Cuanto pagó por su última mudanza?	S/100 - S/150	S/150 - S/200	S/200 - S/250	S/250 - 300	S/300 o más

Anexo 5: Guía de entrevista para Demanda “Encuesta N2”

Buenos días somos estudiantes de la escuela de negocios ESAN estamos desarrollando un estudio respecto al mercado de mudanzas y en esta oportunidad nos dirigimos a ustedes quienes como usuarios demandantes o futuros demandantes del servicio de mudanza son personas claves para la estimación de tamaño de mercado e implementación de nuestro aplicativo.

Nuestro aplicativo es parecido a un UBER o cualquier aplicativo de telefono para pedir un taxi pero de servicio de mudanzas cuando Ud. lo requiera. Este aplicativo le permitirá evaluar la mejor opción acorde a su necesidad con el objetivo de tener un buen servicio, escoger el mejor precio y reservar su cita en el tiempo adecuado. Usted podrá evaluar los diferentes tipos de servicio de las empresas de mudanza, revisar la calificación, comentarios de los usuarios así como escoger servicios adicionales. La modalidad de pago será en efectivo o tarjeta. Usted podrá descargar nuestro aplicativo o consultar nuestra página web sin ningún costo adicional.

Al contratar nuestro servicio usted tendrá la garantía de pagar un precio justo, escoger el mejor servicio con el respaldo y seguridad de nuestra empresa que previamente ha evaluado a todos los proveedores y conductores inscritos.

N	GUÍA DE TOPICOS	P ^{rima}	Me ^{di}	Reg ^{ular}	M ^{uy Bu}	Exc ^{elente}	
1	¿Qué le pareció la idea de este servicio que le vamos a proporcionar?	1	2	3	4	5	
2	¿Usted lo utilizaría?	SI		NO			
3	¿Te har mudado alguna vez?	SI		NO			
4	¿Dentro de cuanto año piensas mudarte?	NO LO HE PENSADO	1 año	2 año	3 año	4 año	5 años o más
EN CASO RESPUESTA SEA "NO" A LA PREGUNTA N2 FINALIZA EL PROCESO DE ENCUESTA							
5	¿Qué medio usarías para contratar el servicio de mudanza? EXPECTATIVA DEL SERVICIO	Internet	Recomendación	Burque en la calle/ mercado/plaza	Otro		
6	¿Cuál es el criterio de evaluación más importante que consideraría al contratar un servicio de mudanza?	Mejor Precio	Proximidad de la empresa	Tiempo de respuesta	Empresa/contacto recomendado(a)	OTROS	
7	UBER de Mudanza? En el cual tendrá la opción	SI		NO			
8	¿Conoce alguna aplicación móvil que realice servicios de mudanza en Lima?	SI		NO			
9	¿Hasta Cuanto podría pagar por contratar un servicio de mudanza?	S/100 - S/150	S/150 - S/200	S/200 - S/250	S/250 - 300	S/300 o más	

Anexo 6: Encuesta evaluación de Oferta

ENCUESTA DE EVALUACIÓN OFERTA PARA EL SERVICIO DE UN APLICATIVO DE MUDANZAS (DIRIGIDA A EMPRESAS QUE BRINDAN SERVICIOS DE MUDANZA)

Estimado proveedor del servicio de mudanza somos estudiantes de la escuela de negocios ESAN. Estamos desarrollando unos estudios respecto al mercado de mudanzas y de acuerdo a su experiencia nos gustaría que usted nos pueda comentar acerca de una nueva modalidad de servicio el cual mediante un aplicativo telefónico parecido a un Uber o cualquier aplicativo para pedir un taxi pero enfocado a mudanzas le permitirá recibir alertas de nuevos requerimientos en la ciudad de Lima Metropolitana, le brindará la oportunidad de captar mayor cantidad de servicios y conocer la demanda del mercado. El costo de afiliación a nuestra plataforma es gratuito por los primeros 3 meses y por el servicio que usted brindará a nuestros clientes nosotros cobraremos una comisión aprox. de 10% hasta 20% adicional que no afectará su tarifa base.

N GUÍA DE TOPICOS

1 Luego de la explicación recibida ¿Le interesaría a usted participar en este tipo de aplicativos?

SI	NO
----	----

EN CASO RESPUESTA SEA "NO" A LA PREGUNTA N1 FINALIZA EL PROCESO DE ENCUESTA

2 ¿Su empresa cuenta con una página web para contratar sus servicios de mudanza?

SI	NO
----	----

3 ¿Tiene usted y los conductores un celular con acceso a internet y redes sociales?

SI	NO
----	----

4 ¿Conoce alguna aplicación móvil para servicios de mudanza o carga?

SI	NO
----	----

5 ¿Cuántos servicios de mudanza realiza usted en promedio por día?

1 o 2	3 o 4	5 o 6	7 o 8	9 a más
-------	-------	-------	-------	---------

6 ¿Con cuanto tiempo de anticipación como mínimo se debe solicitar un servicio de mudanza?

Inmediato	1 día	2 días	3 días	4 a más
-----------	-------	--------	--------	---------

7 ¿Cuáles su forma de cobrar por el servicio de mudanza?

7 ¿Cuántos cobra aprox. por el servicio de mudanza o carga realizado (en promedio) ?

S/100 - S/150	S/150 - S/200	S/200 - S/250	S/250 - 300	S/300 a más
---------------	---------------	---------------	-------------	-------------

8 ¿En promedio cuanto tiempo demora un servicio de mudanza?(horas)

2 a 3	4 a 5	6 a 7	8 a 9	10 a más
-------	-------	-------	-------	----------

9 ¿Con cuantas unidades cuenta su empresa para el servicio de mudanza?

1 a 2	3 a 4	5 a 6	7 a 8	9 a 15	15 a 20
-------	-------	-------	-------	--------	---------

10 ¿En que dsitrto se encuentra ubicacdo su negocio?

11 ¿En que distritos le gustaria desarrollar el servicio?(Puede marcar varias opciones)

TODO LIMA Y CALLAO	LIMA NORTE	LIMA SUR	LIMA CENTRO	LIMA ESTE	CALLAO
	(Ancón, Carbayllo, Comas, Puente Piedra, Los Olivos, Independencia, SMP, etc.)	(Chorillos, SJM, VMT, VES, Pachacamaç, Lurín, Pta Hermosa, Pta negra, San Bartolo, Pucusana, etc.)	(Lima, San Miguel, Breña, Rimac, La Victoria, Lince, San Isidro, San Borja, Surco, Surquillo, Miraflores, Barranco, Jesus Maria, Pueblo Libre, Magdalena)	(Lurigancho, Ate, La Molina, El Agustino, Santa Anita, Chaclacayo, Cienguilla, San Luis, San Juan de Lurigancho, etc)	Ventanilla La Perla Bellavista Carmen de la Legua La punta

12 ¿Cual es su principal problemas en la mudanza?

Anexo 7: Estudio Cualitativo

A. Entrevista a Expertos

Procedimiento para seguir

La aplicación del juicio de expertos es determinar los perfiles, brindarles información del proyecto y a continuación formular las catorce preguntas diseñadas a fin de conocer su conocimiento y experiencia sobre los siguientes aspectos: modelo de negocio, posibilidades, negocio similar, factores críticos, ventajas / desventajas, inconvenientes, competidores y sugerencias.

En cuanto a la información sobre la multi-plataforma se suministró lo siguiente: “La idea es lanzar un plan de negocio parecido a un Uber, que incluya una página web y una aplicación, pero adaptado a la actividad de las mudanzas. En pocas palabras, como si fuera un servicio de Uber de mudanzas. Se crearía la multi-plataforma y empresas de mudanzas (terceros) brindan el servicio. Los ingresos que obtendría nuestra empresa serán en base a la cantidad de afiliaciones que se realicen en la aplicación y los servicios adicionales que pudieran contratar”

Perfiles de encuestados

Como se expresó con anterioridad, los perfiles están orientados a consultarles a expertos que cumplan con las siguientes características; preferiblemente del sector, que usen tecnologías de comunicación e información, que además conozcan el funcionamiento de las empresas de mudanzas y servicios relacionados. Además, que tengan adicional como mínimo cinco (5) años de experiencia en el sector, preferiblemente con cargos gerenciales o de supervisión.

Tabla 1. Anexo 7

Perfiles de Entrevistados

Experto 1	Experto 2	Experto 3
<p>Nombre: Kevin M. Torres R.</p> <p>Cargo: Gerente de Operaciones en TRK Logística y Transportes S.A.C</p> <p>Edad: 36 años</p> <p>Fecha: 02/04/2020</p>	<p>Nombre: José Cuervo</p> <p>Cargo: Profesor MBA ESAN y profesor de la maestría en Dirección de Tecnología de información</p> <p>Edad: 40 años</p> <p>Fecha: 03/04/2020</p>	<p>Nombre: Ramón Romero</p> <p>Cargo: Gerente de Location World,</p> <p>Edad: 45 años</p> <p>Fecha: 04/04/2020</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Anexo 7

Compendio de respuesta de expertos

Variable	Indicador	Experto 1	Experto 2	Experto 3
		Kevin Torres	José Cuervo	Ramón Romero
Plan de Negocios	Investigación de Mercados	Considera que no existen empresas que utilizan aplicaciones similares. Hay mucha competencia, pero siguen formas tradicionales.	Se debe analizar la demanda, aunque la idea es atractiva.	Existe la posibilidad de que algunos ofertantes estén trabajando en lo mismo. Considera que se debe avanzar rápido.
	Análisis del Sector	Es un negocio muy fluctuante. Existe mucha competencia	Hay muchas empresas con diferentes servicios y propuestas. Habría que segmentar el mercado.	Es un sector competitivo en los costos. Se debe hacer hincapié en la segmentación
	Propuesta de negocio	Es una idea muy interesante, le ahorra tiempo y esfuerzo al cliente	Es una idea innovadora, pero es necesario estudiar muy bien el modelo de negocios: ingresos, clientes y costos.	El peruano se caracteriza por ser ahorrador, por lo que esta variable e debe estudiar muy bien en la propuesta.
	Plan de Marketing	Se debe trabajar con una buena estrategia de marketing usando los medios digitales para poder posicionar su marca y captar potenciales clientes, así lograrán el éxito esperado	Elaborar bien el plan de marketing, retorno de inversión y los diferentes escenarios que se maneja en ambos lados ofertantes y demandantes.	No comentó.
	Plan de Operaciones	Estudiar los inconvenientes operacionales, relacionados con el tema combustible, la movilidad y el traslado por la situación actual de la pandemia.	Estudiar otras experiencias para adaptarlas o mejorarlas. La clave es mantenerse activo.	Las empresas de mudanzas o que realizan el transporte y carga; es decir, todas las empresas que no están en la App, son sus competidores. Trabajar en el mantenimiento de la página es fundamental

Continúa...

Fuente: Elaboración propia

Plan de Negocios	Estructura Organizacional	Conocer bien el modelo del negocio, cultura empresarial, procesos, infraestructura, organización con la finalidad de tener un buen manejo del sistema de valor	Hay que ser flexibles y adaptarse a los cambios presentes y futuros. La empresa debe considerar estos aspectos en su organización.	Debe ser adaptada al modelo de una empresa de economía digital.
	Talento Humano	El personal debe tener iniciativa y ser proactivo, pensar en nuevas soluciones.	No comenta.	Pensar en el servicio post servicio de la aplicación para conocer las opiniones, no sólo el de atención al cliente.
	Plan de Tecnologías de la Información	Un servicio con base a las nuevas tecnologías puede ser bien aceptado. Es necesario mantener la App activa.	Algo clave; se debe pensar en que en este negocio la estrategia es lo principal y luego se utiliza la tecnología.	Un aplicativo de mudanza es algo innovador, pero se debe pensar muy bien en los costos de operación y su mantenimiento. Son aspectos fundamentales que no se deben ignorar.
	Plan económico financiero	El reto es crear un negocio rentable, con ingresos constantes que garanticen su operatividad y su desarrollo	Debe existir un equilibrio entre el costo de la aplicación y los ingresos a generar. Una propuesta costosa para el cliente no es atractiva.	El cliente Peruano es ahorrrativo, por lo que el tema costos del servicio, es relevante analizarlo bien en este plan.

Fuente: Elaboración propia

Focus Group

Objetivos

El propósito fundamental de la aplicación de esta técnica consiste en desarrollar un concepto de modelo de negocio digital para un servicio de mudanza, de modo que, se puedan conocer los atributos del servicio, además de conocer la demanda del mismo. La base de la consulta, parte de clientes contactados bajo la promesa del uso estricto de sus respuestas sólo con fines académicos. Entre los propósitos secundarios se encuentran:

- Conocer el perfil del público objetivo con relación al lugar donde se mudaron, motivaciones y frecuencia.
- Identificar los hábitos de contratación de servicio de mudanza.
- Construir una imagen ideal de plataforma de servicio de mudanza.
- Evaluar el concepto de negocio digital (Página Web + Aplicación “Te llevo”) con relación a su nivel de agrado, ajuste con necesidades, atributos valorados, frecuencia, nivel de interés, medio de recaudación, precio, marca y servicios adicionales.

Público objetivo

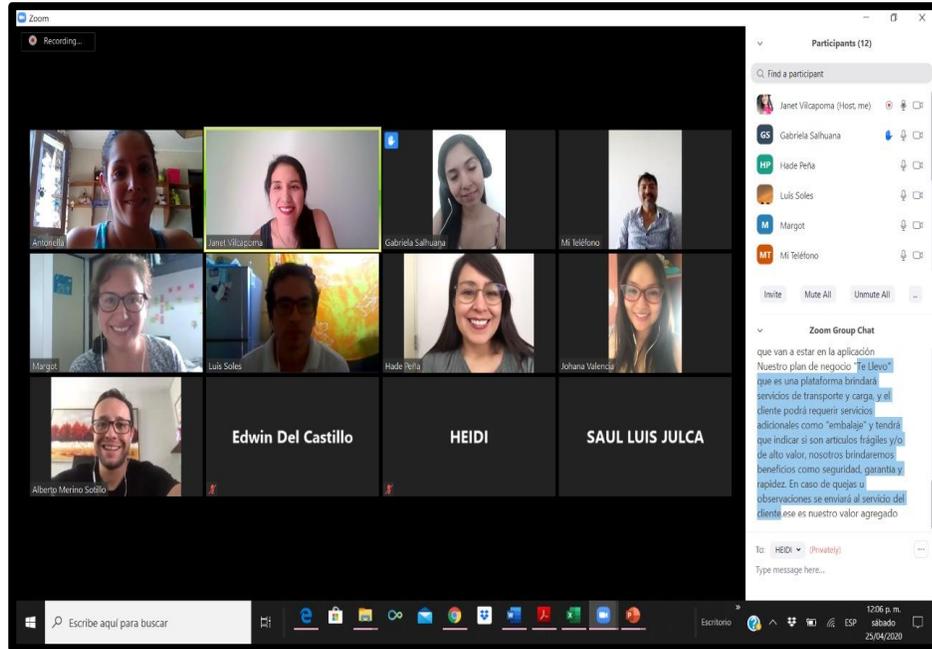
La selección de los participantes para aplicación del Focus Group fue del tipo discrecional, estuvo basada en los siguientes criterios: orientada a hombres y mujeres con edades comprendidas entre los 31 a los 55 años, NSE B y C y que por lo menos hayan realizado una mudanza.

Adicionalmente, acerca de las sesiones de focus group estas estuvieron integradas por doce personas cada una, estos se dividieron en dos (2) grupos: uno de doce (12) participantes para la clase B y otro de doce (12) participantes para la clase C. Las sesiones se realizaron mediante el uso de la plataforma Zoom entre los días sábado 25 de abril para los participantes del estrato B y el 06 de mayo del año 2020 para los participantes del estrato C y tuvo una duración de dos horas (ver Figura 1. Anexo 7). Para ello, se utilizó una guía de pautas que fue aprobada por el asesor de tesis.

Para el reclutamiento de los participantes se hicieron preguntas de filtro para conocer la edad, lugar de residencia, nivel de ingresos y si alguna vez se han mudado de manera que los participantes cumplan con el perfil seleccionado. Por su participación, se les dio un incentivo económico.

Figura 1. Anexo 7

Sesión de Focus Group



Fuente: Zoom

Metodología de la sesión de focus group

El focus group fue realizado por una empresa a cargo de una persona que cuenta con MBA en Esan, con diplomado de Dirección en Marketing y Ventas de la Universidad de Lima, coach ontológica certificada de NewField y con más de cinco (5) años en consultoría de Investigación de Mercado. Para la creación del contexto de la sesión virtual del Focus Group y la participación de todos los participantes, se les invitó hacer un centramiento (mindfulness).

Resultados del focus group

Perfil de público objetivo sector B

Los participantes se caracterizan por ser en su gran mayoría trabajadores independientes y casados; en promedio llevan más de diez (10) años viviendo en Lima y se han mudado más de cuatro (4) veces a viviendas alquiladas. Mientras más ingresos percibían más capacidad de pago tenían para pagar el alquiler de un departamento exclusivo.

12% de los participantes mencionaron que llegaron a comprar su departamento y no se han mudado más. El 64% menciona que los motivos por lo cual se mudaban era para buscar una mejor calidad de vida, seguridad y comodidad.

El 88% de los participantes nacieron en Lima y se han mudado en promedio dos (2) veces, el restante proviene de otras localidades. El 73% indican que se mudaron porque se casaron; mientras que el otro 27% señaló que buscaba ser independientes. Un 63% se mudó a departamentos alquilados y apenas un 37% para uno propio.

Uso de servicio de mudanza

Los participantes mencionan que los servicios de mudanza se dividen en: (i) transporte; (ii) embalaje de muebles y enseres; (iii) carga y (iv) servicio completo (abarca todos los procesos: transporte, embalaje y carga). Con relación a las empresas de servicio completo conocen a Mudanzas Perú SAC, Mudanza Capricornio, Transporte Mudanza Maricielo SAC y Atlas Perú Corp. Los tipos de mudanzas que suelen ofrecer están relacionados con las de hogar y negocio.

Un 35% de los participantes indican que alrededor del Mercado 1 del distrito de Surquillo, Mercado Lobatón en Lince o entre la Av. San Luis y Av. Primavera; hay oferta de camiones de mudanza tipo furgones. Ellos han ido a ese lugar directamente para contratar el servicio de transporte y/o carga; negociando precio y conociendo directamente a las personas que irán hacerle la mudanza. Estos prestadores se caracterizan por tener experiencia en mudanza.

Los participantes que seleccionaron este tipo de servicio mencionan que los beneficios de este tipo de contratación son: (i) negociación de precio; (ii) opción de escoger ante una variedad de oferta y (iii) visualización física del estado de los camiones. Las desventajas que perciben son: (i) el riesgo de contratar personas que no conocen; (ii) muchas de esas empresas no cuentan con autorización de traslado por la municipalidad y Sunat; (iii) personal sin capacitación o habilidades y corren el riesgo que maltraten sus muebles y (iv) no cuentan con el servicio de traslado de ropa. Con relación al costo de este tipo de servicio, algunos participantes indicaron que le cobraron por los siguientes conceptos:

- Mudanza de una persona. Servicio de transporte y carga S/180 de Surco a Miraflores, apoyaron dos personas más el chofer. Tipo de movilidad: furgoneta cerrada. Inversión de tiempo dos horas y media.
- Mudanza de oficina. Servicio de transporte S/200 de Los Olivos a San Borja. Tipo de movilidad furgoneta cerrada. Inversión de tiempo de dos a tres horas.
- Mudanza de una persona. Servicio de transporte S/250 de Surquillo a San Borja. Tipo de movilidad furgoneta.
- Mudanza de pareja. Servicio de transporte S/420 de Los Olivos a La Molina. Tipo de movilidad furgoneta cerrada. Inversión de tiempo tres horas.
- Mudanza de familia. Servicio de transporte y carga S/ 250 de Lince a San Borja.

Ellos (los participantes) sugieren que existen oportunidades de mejora para este tipo de servicio entre las cuales destacan; (i) que las empresas generen confianza con el contratante; (ii) que estén identificados y uniformados; (iii) personal capacitado y experimentado.; (iv) cuente con accesorios que para la mudanza; (iv) supervisión externa que se comprometa con en el cuidado de los enseres; (v) limpieza de los vehículos; (vi) puntualidad y (vii) que respeten el precio acordado.

El 65% de los participantes han contratado el servicio de transporte, carga y embalaje a empresas (persona jurídica o natural); indicando que los contrataron por recomendación de amistades o familiares, buena experiencia previa y búsqueda en Internet. Ellos mencionan que el personal que hace este tipo de servicio se encarga de traer cajas, frazadas, sábanas, film plástico y papeles para el cuidado de los muebles y enseres. Los participantes mencionan que los beneficios de este tipo de contratación son: (i) ahorro de tiempo y (ii) liberación de carga de trabajo.

Los participantes indican que el precio de este tipo de servicio depende de: (i) la cantidad de enseres a embalar, cargar y transportar; (ii) número de cajas; (iii) si la mudanza es entre distritos o dentro del mismo distrito; (iv) el piso de mudanza o (v) si el domicilio tiene ascensor.

Los participantes mencionan que los atributos del servicio de mudanza de estas empresas son: (i) que tienen personal amable y cuidadoso; (ii) puntualidad; (iii) seguridad; (iv)

garantía de la empresa; (v) cuentan con permisos autorizados de traslados de mudanza con la municipalidad y Sunat; (vi) personal con experiencia en embalar y cargar; (vii) rapidez en la mudanza e (viii) implementos que utilizan durante la mudanza. Vinculado al costo del servicio, los participantes indican que les cobraron por:

- Mudanza de una persona. Servicio completo ejemplo: S/400 de Lince a Magdalena, apoyaron dos personas más el chofer. Tipo de movilidad: furgoneta cerrada. Inversión de tiempo tres horas.
- Mudanza de una familia. Servicio completo ejemplo: S/700 de San Isidro a la Molina. Inversión de tiempo cuatro horas. Tipo de movilidad: camión.

Los participantes indican que las desventajas de este tipo de contratación son: (i) pagar más por tener un servicio completo y (ii) el que precio depende del piso.

Finalmente, hubo un participante que no contrató ningún tipo de servicio de mudanza porque los departamentos que alquila son amoblados y lo único que necesita trasladar es su ropa. Él menciona que le fue tedioso acomodar sus prendas, embalar y cargar.

En esta etapa se reconocieron algunos insights de los servicios de mudanzas:

- “Tengo cosas tan bonitas, que cuido”
- “La mudanza es estresante”
- “Los contrato, porque me quitan un gran trabajo”
- “La mudanza lo hago a mi estilo”
- “Yo misma superviso”
- “El tener las cosas listas es un proceso”
- “Ahora busco más comodidad”
- “Ellos se encargan de cosas voluminosas”
- “Siempre hay que estar supervisando que manipulen bien mis cosas”

Imagen ideal de una plataforma de servicio de mudanza

Se invitó a los participantes a que tomaran el rol de empresarios y pudieran crear su plataforma de servicio de mudanza ideal.

Tipos de servicios sugeridos

- Plataforma yo armo mi mudanza; se caracteriza porque la persona escoge el tipo de mudanza, el medio de transporte, la cantidad de personas que necesitará y de acuerdo con eso sale una cotización. La desventaja que observa el grupo es que existen muchas personas sin experiencia que pueden escoger lo más básico para pagar menos.
- Plataforma de servicio de mudanza; se caracteriza porque la persona indica los puntos de traslado, cantidad de cajas, tamaños promedios, cantidad de televisores, camas, juego de sala, comedor y si tiene algo en específico lo agrega como notas adicionales; en base a ello, la plataforma le manda un presupuesto.
- Plataforma de servicio de mudanza; se caracteriza por tener cuatro fases. En su primera fase se indica los puntos de mudanza (distrital, provincial o nacional); segunda fase, el tipo de mudanza (vivienda, oficina, mercadería o artículos perecederos); tercera fase, selección del tipo de transporte y personal; cuarta fase, opción de escoger al asesor de mudanza (video llamada o presencial) para que le dé una cotización.
- Plataforma de servicio de mudanza; se caracteriza por tener los servicios: (i) básico (solo traslado) y (ii) premium (traslado, carga y embalaje). Mediante video llamada el asesor le manda una cotización.
- Plataforma de servicio de mudanza; se caracteriza por tener los servicios: (i) básico (sólo traslado); (ii) ejecutivo (traslado, carga y embalaje); elite (traslado, carga, embalaje y empaquetado) y extralite (servicio completo en donde el cliente no hace nada y todo se encarga la empresa del traslado y ordena los enseres, prendas de vestir y muebles en el nuevo hogar).

Resultados del Focus Group Sector B

Resultados del Focus Group

Objetivos	Resultados
<p>Conocer el perfil del público objetivo con relación al lugar donde se mudaron, motivaciones y frecuencia.</p>	<p>Los participantes se caracterizan por ser, en su gran mayoría, trabajadores independientes y de estado civil casados. Ellos mencionan que se han mudado más de dos veces, en promedio. Los motivos: buscan mejor calidad de vida, seguridad, comodidad, independencia y apoyo familiar.</p>
<p>Identificar los hábitos de contratación de servicio de mudanza.</p>	<p>Los participantes indican que los servicios de mudanza se dividen en: (i) transporte; (ii) embalaje de muebles y enseres; (iii) carga y (iv) servicio completo (abarca todos los procesos: transporte, embalaje y carga). La propuesta de una empresa que formalice el mercado de mudanzas es muy buena y atractiva al 100% de los participantes les parece muy buena iniciativa, valoran mucho el respaldo de una empresa detrás del servicio que algunas veces contratan y sienten la tranquilidad de que si algún objeto de alto valor se les malogra la empresa se haría responsable.</p> <p>Algunos mencionan a Mudanzas Perú SAC, Mudanza Capricornio, transporte mudanza Maricielo SAC y Atlas Perú Corp como empresas que brindan servicio de mudanza completa; no obstante, pocos participantes han tomado sus servicios; debido a un precio elevado. Sus atributos son: (i) personal amable y cuidadoso; (ii) puntualidad; (iii) seguridad; (iv) garantía de la empresa; (v) cuentan con permisos autorizados de traslados de mudanza con la municipalidad y Sunat; (vi) personal con experiencia en embalar y cargar; (vii) rapidez en la mudanza e (viii) implementos que utilizan durante la mudanza. Sus precios bases van desde S/400 a S/700.</p> <p>La gran mayoría ha contratado servicio de transporte y carga por recomendación o porque fueron a lugares dónde están aglomerados (Mercado 1 del distrito de Surquillo, Mercado Lobatón en Lince o entre la Av. San Luis y Av. Primavera). Estos participantes mencionan que los beneficios de este tipo de contratación son: (i) negociación de precio; (ii) opción de escoger ante una variedad de oferta y (iii) visualización física del estado de los camiones.</p> <p>Las desventajas que perciben son: (i) el riesgo de contratar empresas que no conocen; (ii) muchas de esas empresas no cuentan con autorización de traslado por la municipalidad y Sunat (informalidad); (iii) personal sin capacitación o habilidades y corren el riesgo que maltraten sus muebles y (iv) no cuentan con el servicio de traslado de ropa. Los precios que cobran dependen del tipo de camión que usan, cantidad de personas que van, distancia entre los distritos, tipos y cantidad de muebles / enseres a trasladar. Los participantes han pagado entre S/180 a S/420 por este tipo de mudanza.</p> <p>Las oportunidades de mejora para este tipo de servicio; (i) generación confianza; (ii) personal identificado y uniformado; (iii) personal capacitado</p>

	y experimentado; (iv) cuente con accesorios para la mudanza; (iv) supervisión externa que se comprometa con en el cuidado de los enseres; (v) limpieza de los vehículos; (vi) puntualidad y (vii) que respeten el precio acordado.
Construir una imagen ideal de plataforma de servicio de mudanza.	Los participantes mencionan que una plataforma ideal de servicio de mudanza debe tener las siguientes características: (i) divididos por tipo de mudanza (transporte, embalaje, carga); (ii) ubicación de traslado; (iii) digitar la cantidad de muebles, artefactos, camas, enseres y/u otros; con esta información la plataforma puede hacer una simulación previa de cotización. Si el cliente está de acuerdo sigue en el proceso, donde la aplicación le da la opción de escoger el tipo de vehículo recomendable, el personal que irá a su casa y un asesor virtual quién le dará la cotización final.

Fuente: Autores de esta tesis

Perfil de público objetivo Sector C

Los participantes se caracterizan al igual que el grupo anterior por ser trabajadores independientes y casados. En promedio llevan más de nueve (9) años viviendo en Lima y se han mudado más de tres (3) veces a viviendas alquiladas. Se observa una constante relacionada entre el ingreso percibido y la posibilidad de alquilar un departamento con mejores servicios o ubicación. El 25% de los participantes indican que una vez adquirido un departamento propio no se han vuelto a mudar. El 87% señala que los principales motivos por lo cual se cambiaban de lugar era para mejores servicios y ubicación, específicamente relacionado con lo cercanía a su lugar de trabajo.

Entre los participantes, se reconoce que un 58% de ellos nacieron en Lima y se han mudado en promedio tres (3) veces, el restante 42% de las personas consultadas proviene de otras localidades del país. El 53% indican que se mudaron porque se casaron; el sobrante 47% señaló que encontraron mejores empleos y deseaban estar cerca del mismo. El 83% se mudó a espacios alquilados y un 17% para uno propio.

Uso de servicio de mudanza

Los participantes sugieren que los servicios a contratar de mudanza comprenden: (i) traslado de bienes; (ii) embalaje de muebles y enseres; (iii) servicio de carga y (iv) servicio integral que abarcan las anteriores. Con relación a las empresas de servicio completo reconocen a las empresas proveedoras del servicio siguiente: Contratan servicios por recomendaciones de conocidos y algunos nombres que recuerdan son Mudanzas Martínez

Sr. López, Mudanza Corrales. Los tipos de mudanzas se catalogan en dos a saber: doméstico y empresarial.

Un 65% de los participantes especifican que aparte de las empresas ya reconocidas en el mercado, también hay particulares que prestan el servicio de forma informal. Aseguran haber ido directamente para conversar y contratar en alguna ocasión este tipo de servicio de transporte y/o carga, negociando precio y condiciones de forma directa con los dueños de los vehículos. También manifiestan que no llegaron a tener buenas experiencias con este tipo de prestadores de servicio.

Como consecuencia de lo anterior, 15% de los participantes que seleccionaron el servicio antes mencionado, agregan que los beneficios de este tipo de contratación son: (i) negociación de precio de forma directa y obtención de rebajas; (ii) existencia de múltiples opciones de escogencia de proveedores y (iii) visualización física del estado de los camiones in situ. Entre algunas de las desventajas que perciben se encuentran: (i) el riesgo de poner en manos objeto de valor en personas que no conocen; (ii) las empresas no se hacen responsables por daños y al contar con autorización de los órganos competentes puede haber pérdida por falta de garantías; (iii) personal no idóneo para realizar el trabajo. Con relación al costo de este tipo de servicio, algunos participantes indicaron que le cobraron por los siguientes conceptos:

- Mudanza doméstica. Servicio de transporte y carga S/250 dentro del perímetro de la ciudad, apoyaron dos personas más chofer. Tipo de movilidad: furgoneta cerrada. Inversión de tiempo: medio día, previo embalaje de muebles y enseres.
- Mudanza Comercial. Servicio de transporte S/300 dentro del perímetro de la ciudad. Tipo de movilidad furgoneta cerrada. Inversión de tiempo de dos a tres horas, previo embalaje de muebles y artículos de oficina.

Ellos (los participantes) proponen que existen otras oportunidades de mejora para el servicio de mudanza entre las cuales enfatizan; (i) uso de tecnología para darse a conocer; (ii) mejor presencia (identificación y uniformes); (iii) mejoramiento de la atención con la capacitación del personal; (iv) incorporar material de embalaje y protección para realizar la mudanza; (iv) sumar un supervisor que observe el proceso de mudanza y cuidado de los

bienes a trasladar; (v) mantenimiento y limpieza de los vehículos; (vi) incorporación de valores empresariales (puntualidad, responsabilidad, honestidad, otros) y (vii) que respeten los términos de la negociación.

El 85% de los participantes que han contratado empresas (persona jurídica o natural) para el servicio de transporte, carga y embalaje; indican que los contrataron por recomendación previa de terceras personas, u observan la experiencia previa mediante la búsqueda en Internet. Las empresas proporcionan e algunos casos: cajas, film plástico, papeles, otros para proteger y cuidar de los bienes a trasladar previo cobro del mismo. Los participantes mencionan que los beneficios de este tipo de contratación son: (i) seguridad de contratar una empresa responsable (ii) ahorro de tiempo (iii) eliminar la carga de trabajo que implica una mudanza.

Aparte, los participantes exteriorizan que el precio de este tipo de servicio depende de: (i) la distancia a recorrer entre un punto y otro (ii) cantidad de bienes a embalar, cargar y transportar, así como número de material de embalaje; (iii) número de pisos de la mudanza y si el domicilio tiene ascensor en caso de edificio.

Como un punto adicional, los participantes señalan que los atributos ideales que las empresas del servicio de mudanza deben observar son los siguientes: (i) trato del personal; (ii) uso de tecnología para comunicarse con los clientes; (iii) protección de bienes; (iv) garantía de servicio sobre todo respeto a los términos del contrato inicial; (v) permisos de autoridades; (vi) materiales para embalar; (vii) rapidez en la mudanza e (viii) valores empresariales (puntualidad, responsabilidad, honestidad, otros). En esta etapa, entre los participantes se reconocieron algunos insights que se deben considerar en la prestación de un servicio de mudanzas:

- “La mudanza requiere tiempo, que no dispongo”
- “La mudanza prefiero que la haga u otra persona o una empresa”
- “Me gusta supervisar el proceso para evitar daños”
- “Embalar mis bienes anticipado me ahorra dinero y tiempo”
- “Valoro todo lo que tengo, por eso me gusta cuidarlos”
- “Contratar un servicio de mudanza es más cómodo”

- “Existen objetos de peso que yo misma no puedo cargar”
- “Hay que estar presente para que manipulen bien los bienes”
- “Contratar un servicio de mudanza es más costoso, pero vale la pena”
- “Si deseo rapidez en una mudanza se necesita contratar una empresa que preste este servicio”
- “Para saber dónde quedan mis cosas, debo embalar por mí mismo e identificar las cajas.

Imagen ideal de una plataforma de servicio de mudanza

Se realizó una invitación a los participantes para que asumieran el rol de empresarios y pudieran generar sus propuestas de una plataforma de servicio de mudanza de acuerdo a sus intereses y motivaciones.

Tipos de servicios sugeridos

- Plataforma Muévelo; ofrece un espacio para colocar los datos de la mudanza del cliente y con base a los parámetros introducidos, sugiere un listado de empresas de mudanza, donde indica los equipos de transporte disponible, la cantidad de personas que requiere, generando una cotización.
- Página web de servicio de mudanza; su principal característica es que la persona indica los datos de la mudanza (puntos de salida y llegada, cantidad aproximada de cajas, tamaños promedios, cantidad de bienes, otros) con base a la información suministrada se genera un correo al cliente indicando un presupuesto con la información de los posibles proveedores de servicios (previamente registrados).
- Multi-Plataforma de servicio de mudanza; en ella se ofrecen los siguientes servicios: (i) servicio básico (sólo traslado, previo embalaje del cliente); (ii) servicio completo (traslado, carga y embalaje); servicio completo plus (traslado, carga, embalaje y empaquetado) y Servicio Ejecutivo (incluye lo anterior en un breve lapso de tiempo) incluye sitio en internet y aplicación móvil.
- Aplicación móvil (Asistente Virtual); se caracteriza porque el cliente informa sobre los datos del traslado y una persona en tiempo real le indica que empresa le puede ofrecer el mejor servicio (costos, servicios, información adicional, otros)

- Plataforma de servicio de mudanza; comprende un formulario de 5 pasos en los cuales se incluyen lo siguiente: Paso 1: el cliente se identifica y da un medio de contacto (bajo parámetros de confidencialidad); Paso 2: señalar los puntos de partida y llegada de la mudanza (distrital, provincial o nacional); Paso 3: el tipo de mudanza (Doméstica, comercial); Paso 4: Indicar el tipo de transporte a utilizar y cantidad de personal; Paso 5: Señalar si requiere de embalaje. La información llega al cliente por medio de un SMS, Whatsapp o Correo electrónico suministrado al inicio con los datos del proveedor de servicio.

Resultados del Focus Group sector C

Resultados del Focus Group

Objetivos	Resultados
Conocer el perfil del público objetivo con relación al lugar donde se mudaron, motivaciones y frecuencia.	Los participantes se caracterizan por ser, en su gran mayoría, trabajadores independientes y de estado civil casados. Ellos mencionan que se han mudado más de tres veces, en promedio. Los motivos: mejores servicios y ubicación, específicamente relacionado con lo cercanía a su lugar de trabajo.
Identificar los hábitos de contratación de servicio de mudanza.	<p>Los participantes indican que los servicios de mudanza se dividen en: (i) traslado de bienes; (ii) embalaje de muebles y enseres; (iii) servicio de carga y (iv) servicio integral que abarcan las anteriores. Y que la propuesta de una empresa que formalice el mercado de mudanzas es muy buena y atractiva al 100% les gustó la idea de tener el respaldo de una empresa que ayude a formalizar el servicio de transporte común que se encuentra en las calles.</p> <p>Algunos de los participantes señalan que hay empresas particulares informales. Sus atributos: (i) negociación de precio de forma directa y obtención de rebajas; (ii) existencia de múltiples opciones de escogencia de proveedores y (iii) visualización física del estado de los camiones in situ. Entre algunas de las desventajas que perciben se encuentran: (i) el riesgo de poner en manos objeto de valor en personas que no conocen; (ii) las empresas no se hacen responsables por daños y al contar con autorización de los órganos competentes puede haber pérdida por falta de garantías; (iii) personal no idóneo para realizar el trabajo.</p> <p>En cuanto a las empresas Transporte y mudanza Maricielo SAC, Mudanza Capricornio, Mudanzas Perú SAC, Corrales, López, Martínez y Atlas Perú Corp como aquellas que brindan servicio de mudanza completa y parcial; reconocen que sus precios son elevados. Sus atributos son: (i) seguridad de contratar una empresa responsable</p>

	<p>(ii) ahorro de tiempo (iii) eliminar la carga de trabajo que implica una mudanza. Sus precios oscilan entre desde S/250 a S/400.</p> <p>Las oportunidades de mejora para este tipo de servicio; (i) uso de tecnología para darse a conocer; (ii) mejor presencia (identificación y uniformes); (iii) mejoramiento de la atención con la capacitación del personal; (iv) incorporar material de embalaje y protección para realizar la mudanza; (iv) sumar un supervisor que observe el proceso de mudanza y cuidado de los bienes a trasladar; (v) mantenimiento y limpieza de los vehículos; (vi) incorporación de valores empresariales (puntualidad, responsabilidad, honestidad, otros) y (vii) que respeten los términos de la negociación.</p>
<p>Construir una imagen ideal de plataforma de servicio de mudanza.</p>	<p>Los participantes indican que una plataforma ideal de servicio de mudanza debe tener las siguientes características: (i) trato del personal; (ii) uso de tecnología para comunicarse con los clientes; (iii) protección de bienes; (iv) garantía de servicio sobre todo respeto a los términos del contrato inicial; (v) permisos de autoridades; (vi) materiales para embalar; (vii) rapidez en la mudanza e (viii) valores empresariales (puntualidad, responsabilidad, honestidad, otros)</p>

Fuente: Autores de esta tesis

Concepto de Negocio

Los consultados en el focus group, se les ofrecieron una serie de premisas asociadas a las categorías en estudio al momento de solicitarles su opinión acerca del concepto de negocio digital asociado con el Página Web y la Aplicación Te-Llevo para el servicio de mudanzas, de modo que pudieran dar sus impresiones al respecto, estas se resumen de la manera siguiente:

- Agrado del concepto: consideran al concepto bueno, novedoso y necesario: Lo que más les gusta: (i) todos los servicios en una página web apoyada en una aplicación; (ii) cotización en línea y (iii) les permite comparar precio con otras ofertas dentro del mercado.
- Lo que menos les gustó: (i) que sólo sea aplicación (“Yo no me mudo todos los meses, para mí sería innecesario tener una aplicación todo el tiempo instalado en mi celular”) y (ii) que los adultos mayores no tienen mucha experiencia usando aplicaciones.
- Ajuste con sus necesidades: todos los participantes mencionan que sí se ajusta con sus necesidades actuales el contar con este tipo de plataforma de servicio de

mudanza. La ventaja que perciben es el acceso inmediato a una cotización; desventajas: (i) que solo sea por aplicación; (ii) no menciona si habrá asesoría para la cotización del servicio de mudanza; y (iii) que es un servicio nuevo.

- Atributos valorados: los participantes valoran de este concepto: (i) rapidez del servicio; (ii) plataforma virtual; (iii) cotización en línea; (iv) puntualidad; (v) garantía y respaldo de una empresa; (vi) oficina física; (vii) habilidad y destreza de personal; (viii) comentarios y evaluación de los usuarios hacia las personas que le realizaron la mudanza; (ix) información del personal y características de la movilidad; (x) calidad del servicio; (xi) implementos y materiales que se usarán para el traslado y cuidado de los muebles, enseres y accesorios; (xii) limpieza del personal y vehicular; (xiii) disponibilidad inmediata; y (xiv) diversidad de medio de pago (yape).
- Frecuencia de compra: los participantes utilizarían este servicio siempre y cuando ellos ven la necesidad de mudarse.
- Nivel de interés: todos los participantes comentan su interés de contratar el servicio de mudanza por medio de esta plataforma.
- Medio de recaudación: Precio: ocho de los 24 participantes comentan que estarían dispuestos a pagar un porcentaje adicional por contar este tipo de servicio; este porcentaje oscila entre el 20% y 30%. Los otros dos participantes pagarían lo mismo y son aquellos que ya habían tenido experiencia de servicio completo de mudanza.
- Marca: los participantes comentan que la marca “te llevo” le suena a taxi personal, pero no a mudanza; ellos sugieren que sea un nombre fácil de aprender, que les llame la atención y que englobe mudanza. Algunos dieron como sugerencias: Mudémonos o Flash Mudanza.
- Servicios adicionales: los participantes sugieren que el concepto de negocio contemple un Página Web para solicitar el servicio de mudanza; que tenga servicios por tipo de procesos y cuente con diversidad de modalidad de pago. Además, la gran mayoría de ellos consideran que este plan de negocio debería de estar orientado a la generación de Millennials porque son los que más saben usar los dispositivos tecnológicos.

Nuevo concepto de negocio

Se pudo observar que el insight de los participantes es la preocupación de cuidado de sus objetos personales; muchos de ellos se sienten inseguros, necesitan estar supervisando el proceso de mudanza. Algunos llegan a expresar los siguientes comentarios:

- “Tengo cosas tan bonitas, que cuido”
- “La mudanza es estresante”
- “Yo misma superviso”
- “Siempre hay que estar supervisando que manipulen bien mis cosas”

¿Inseguro de no saber quién te hará tu mudanza? Te presento a “XXX” una multi-plataforma virtual de servicio de mudanza donde podrás escoger tu proveedor de servicios de mudanza (transporte, embalaje, carga o completo), agregarás la ubicación, cantidad y tipo de muebles, enseres. Con esta información nuestro sistema te dará la opción de escoger la empresa adecuada a tus necesidades y rankeadas por sus usuarios de acuerdo a su desempeño. Además, ofrece servicios adicionales tales como: comparativo de precios, servicio de rastreo, reputación de la empresa.

Anexo 8: Encuesta de la Demanda

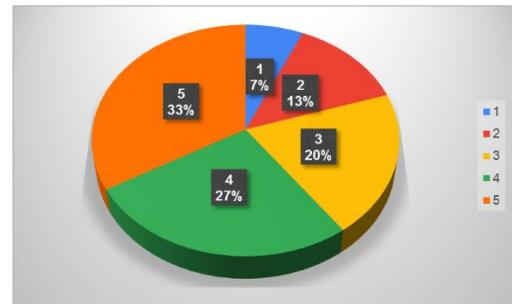
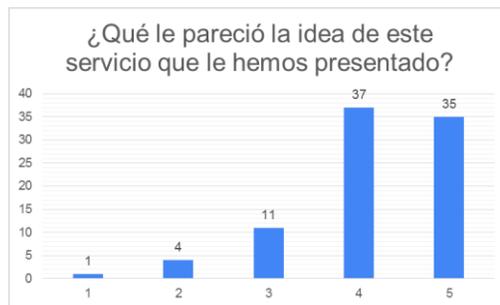
“Población que se ha mudado por lo menos alguna vez en su vida”

Pregunta 1 ¿Qué le pareció la idea de este servicio que le hemos presentado?

1 = Pésimo

5 = Excelente

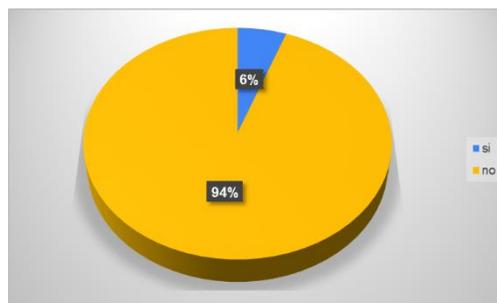
Resultados



Conclusión de la pregunta 1: según el gráfico estadístico nos muestra que el 33% le parece una excelente idea y que solo el 7% le parece pésimo

Pregunta 2 ¿Usted lo utilizaría?

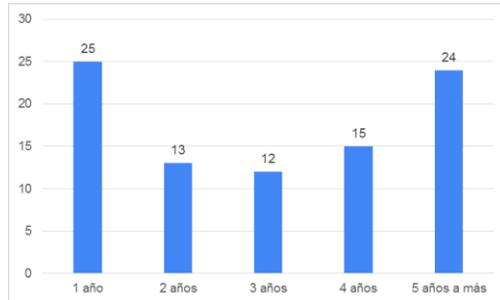
Resultados



Conclusión de la pregunta 2: según el gráfico estadístico nos muestra que el 94% de los encuestados que dijeron que, si se mudaron alguna vez, dicen que si utilizarían el aplicativo TELLEVO.COM.

Pregunta 3 ¿Hace cuantos años te mudaste por última vez?

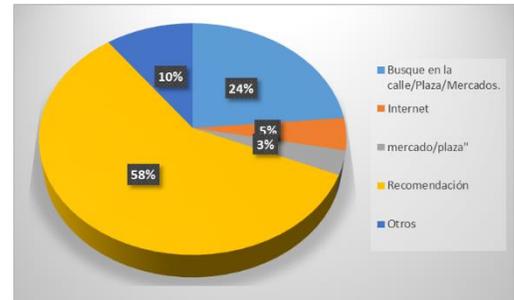
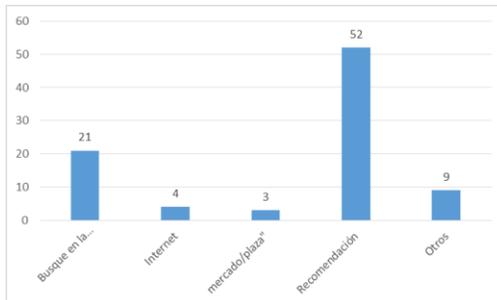
Resultados



Conclusión de la pregunta 3: según el gráfico estadístico nos muestra que el 28% se ha mudado en un año, esto nos da una tendencia que las personas se están mudando cada vez más con frecuencia.

Pregunta 4 ¿Qué medio uso para contratar el servicio de mudanza?

Resultados



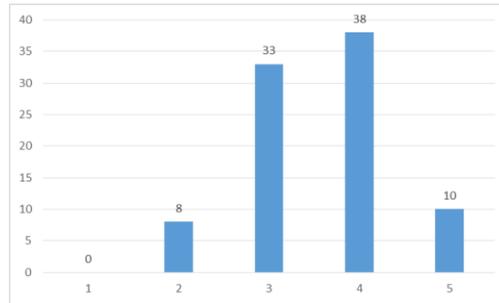
Conclusión de la pregunta 4: según el gráfico estadístico nos muestra que claramente los usuarios utilizan las recomendaciones al momento de decidir usar un servicio de mudanza.

Pregunta 5 ¿Cómo calificaría el servicio de mudanza brindado?

1 = Pésimo

5 = Excelente

Resultados



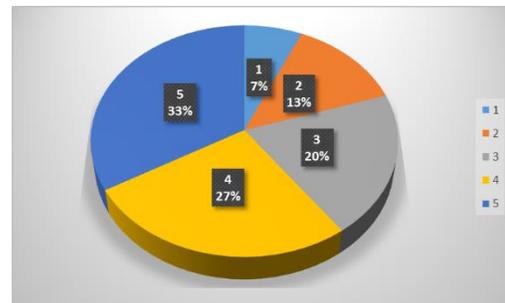
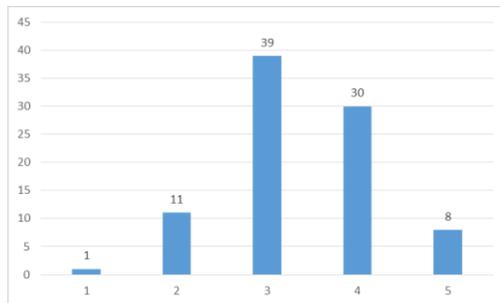
Conclusión de la pregunta 5: según el gráfico estadístico nos muestra que el 33% recibió un buen servicio, con esto podemos concluir que el servicio que se brindan en las calles también tiene buena aceptación del público.

Pregunta 6 ¿Cómo calificaría el estado de la unidad contratada?

1 = Pésimo

5 = Excelente

Resultados



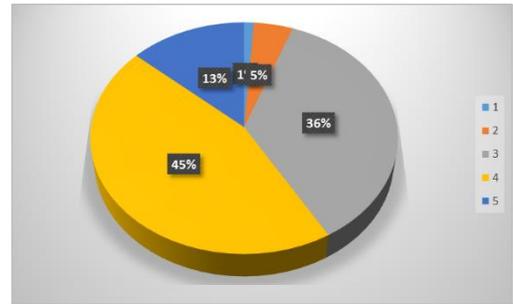
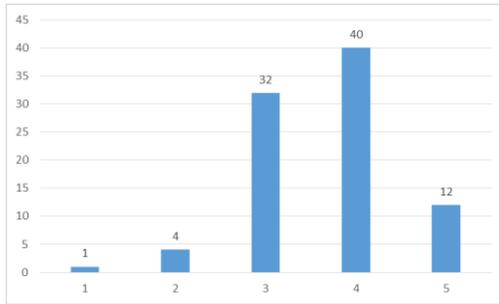
Conclusión de la pregunta 6: según el gráfico estadístico nos muestra que el 33 % consideran que la unidad estuvo en buenas condiciones y solo el 1% estuvo en malas condiciones.

Pregunta 7 ¿Cómo calificaría el trato del conductor y los cargadores?

1 = Pésimo

5 = Excelente

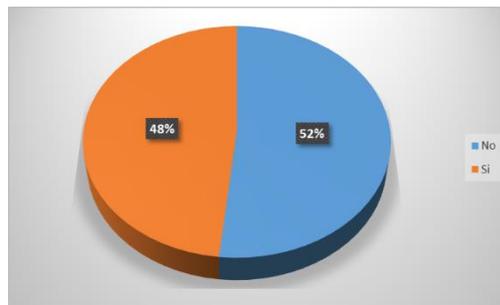
Resultados



Conclusión de la pregunta 7: según el gráfico estadístico nos muestra que el 45% de los encuestados califica que el trato del conductor es bueno.

Pregunta 8 Durante la mudanza: ¿Se le ha malogrado algunas cosas por responsabilidad del transportista?

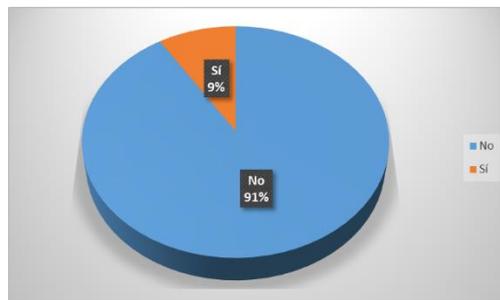
Resultados



Conclusión de la pregunta 8: según el gráfico estadístico nos muestra que el 52% manifiesta que se le ha malogrado sus cosas durante la mudanza.

Pregunta 9 ¿Conoce alguna aplicación móvil que realice servicios de mudanza en Lima?

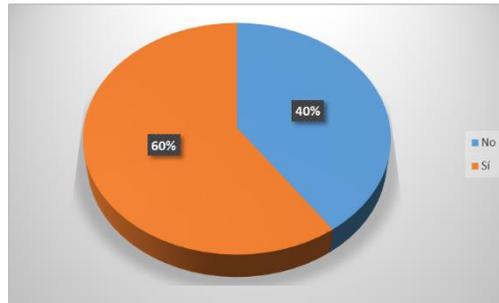
Resultados



Conclusión de la pregunta 9: según el gráfico estadístico nos muestra que el 91% de los encuestados manifiesta que no conoce un aplicativo de mudanzas.

Pregunta 10 ¿Recomendaría usted el último servicio de mudanza que contrato?

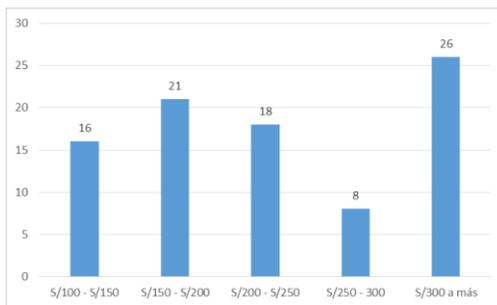
Resultados



Conclusión de la pregunta 10: según el gráfico estadístico nos muestra que el 60% de los encuestados manifiesta que no recomendaría el servicio que utilizó en su última mudanza.

Pregunta 11 ¿Cuánto pago por su última mudanza?

Resultados

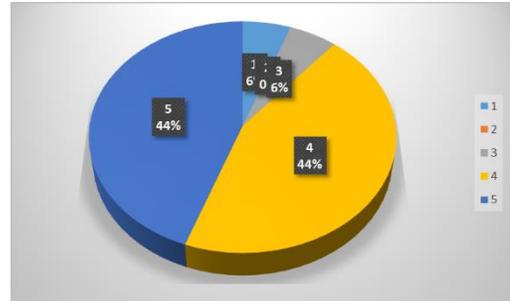
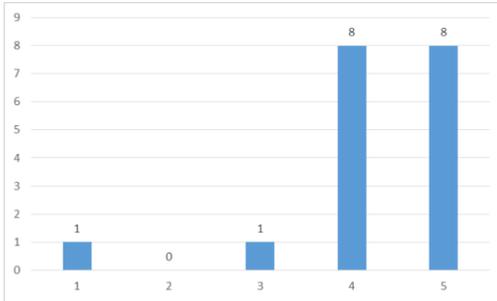


Conclusión de la pregunta 11: según el gráfico estadístico nos muestra que el 29 % de los encuestados manifiesta que pago más de 300 soles por una mudanza.

2.2 Población que nunca se ha mudado por lo menos alguna vez en su vida.

Pregunta 12 ¿Qué le pareció la idea de este servicio que le hemos presentado?

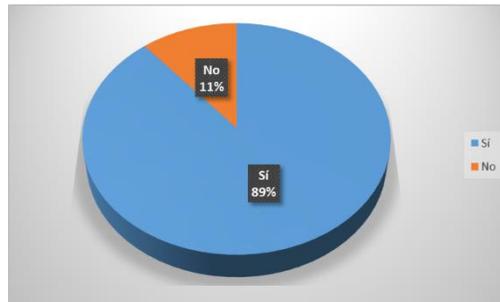
Resultados



Conclusión de la pregunta 12: según el gráfico estadístico nos muestra que en total un 88% piensa que la app es una buena idea.

Pregunta 13 ¿Usted lo utilizaría?

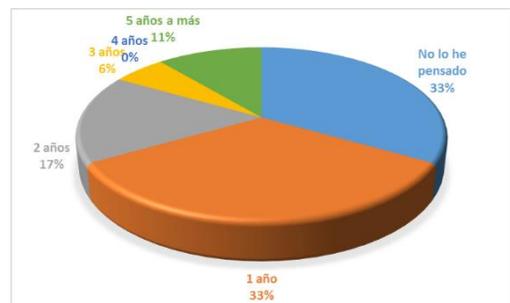
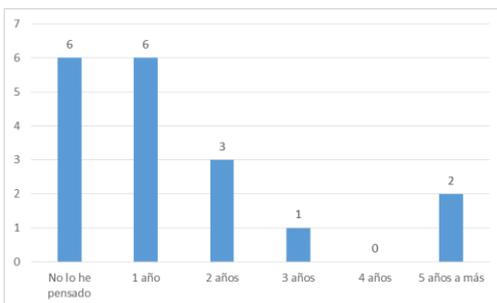
Resultados



Conclusión de la pregunta 13: según el gráfico estadístico nos muestra que en total de 89% de la población que nunca se ha mudado piensa que si utilizaría el aplicativo TELLEVO.COM.

Pregunta 14 ¿Dentro de cuantos años piensas mudarte?

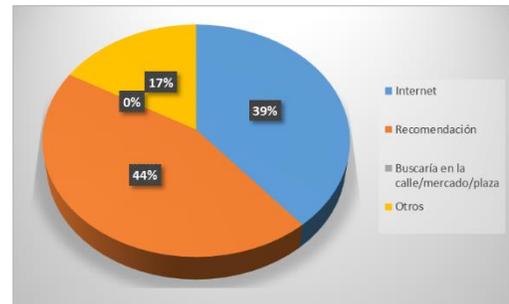
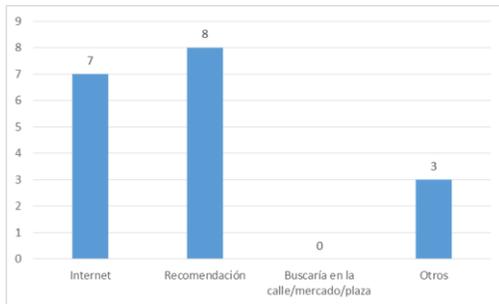
Resultado



Conclusión de la pregunta 14: según el gráfico estadístico nos muestra que el 33% no ha pensado en mudarse, esto es una desventaja para nuestro modelo de negocio, pero por otra parte tenemos el 33 % que piensa hacerlo en corto plazo.

Pregunta 15 ¿Qué medio usarías para contratar el servicio de mudanza?

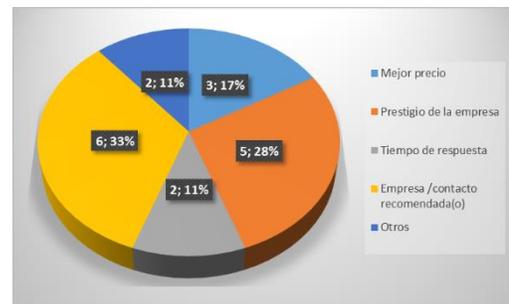
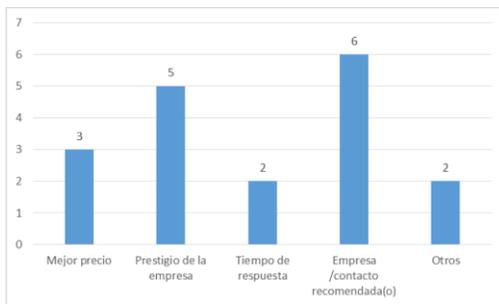
Resultados



Conclusión de la pregunta 15: según el gráfico estadístico nos muestra que un 44 % piensa que la mejor opción es la recomendación que recibe de conocidos al momento de contratar una mudanza, y ya nadie confía en la empresa de la calle.

Pregunta 16 ¿Cuál es el criterio de evaluación más importante que consideraría al contratar un servicio de mudanza?

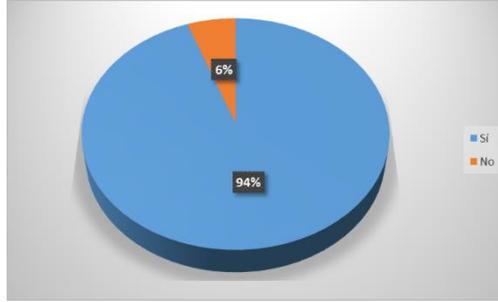
Resultados



Conclusión de la pregunta 16: según el gráfico estadístico nos muestra que un 33 % piensa que el mejor criterio para tomar un servicio es la recomendación.

Pregunta 17 ¿Le interesaría contratar un servicio parecido a un UBER de Mudanza? En el cual tendrá la opción de escoger el servicio ideal en el tiempo necesario y en un rango de precio esperado.

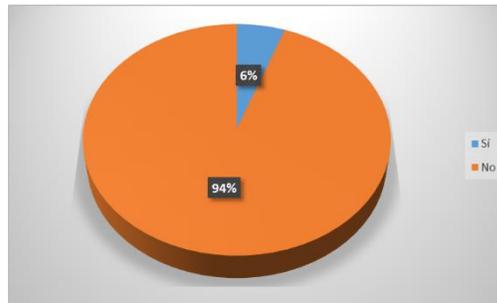
Resultados



Conclusión de la pregunta 17: según el gráfico estadístico nos muestra que un 94 % le interesa contratar un servicio como el que estaos planteando.

Pregunta 18 ¿Conoce alguna aplicación móvil que realice servicios de mudanza en Lima?

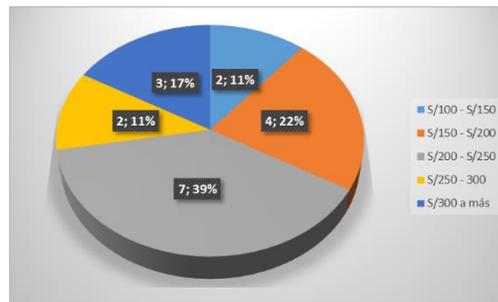
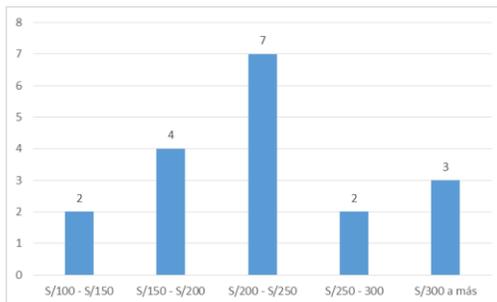
Resultados



Conclusión de la pregunta 18: según el gráfico estadístico nos muestra que un 94 % no conoce un aplicativo de mudanzas.

Pregunta 19 ¿Hasta Cuanto podría pagar por contratar un servicio de mudanza?

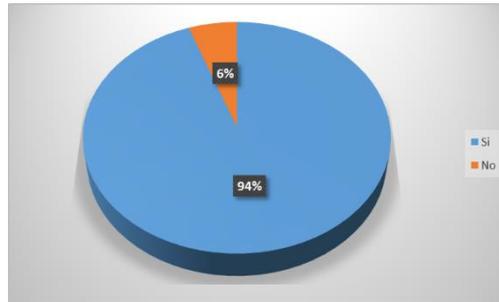
Resultados



Conclusión de la pregunta 19: según el gráfico estadístico nos muestra que un 39% está dispuesto a pagar entre 200 y 250 soles por la mudanza a realizar.

Pregunta 20 ¿Recomendaría un aplicativo como lo estamos planteando?

Resultados

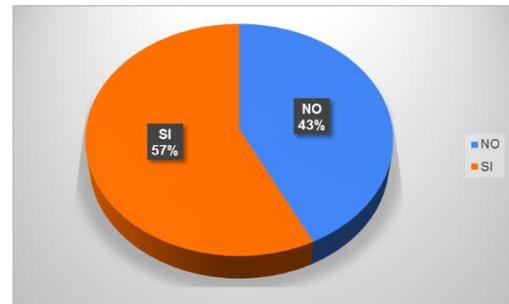
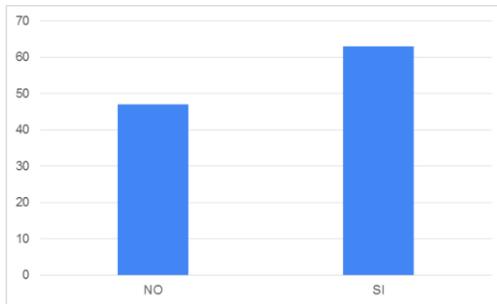


Conclusión de la pregunta 20: según el gráfico estadístico nos muestra que un 94% está dispuesto a recomendar nuestro aplicativo.

Anexo 9: Encuesta de la Oferta

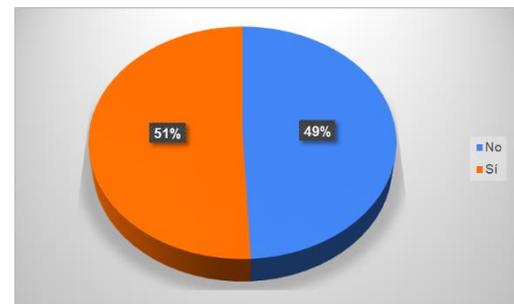
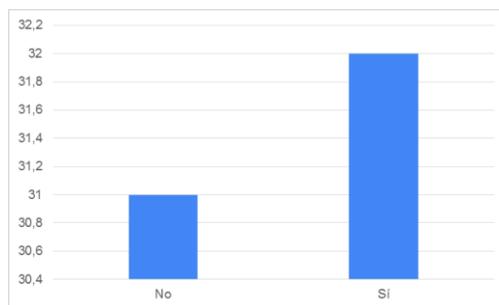
Población que se ha mudado por lo menos alguna vez en su vida.

Pregunta 1 Luego, de la explicación recibida ¿Le interesaría a usted participar en este tipo de aplicativos?



Conclusión de la pregunta 1: según el gráfico estadístico nos muestra que el 57% dice que si utilizaría el APP y que el 43 % no utilizaría el aplicativo

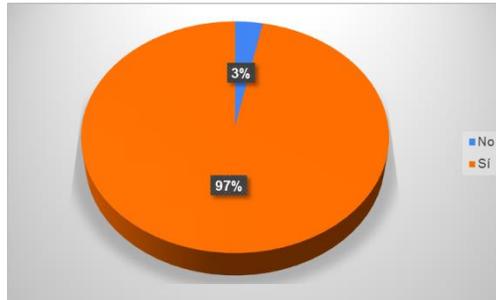
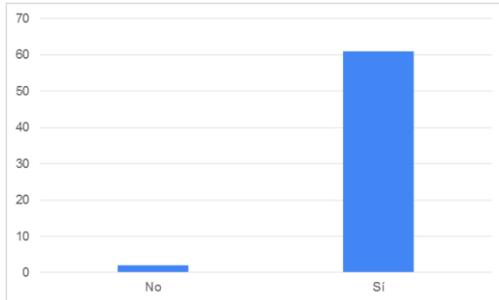
Pregunta 2 ¿Su empresa cuenta con una página web para contratar sus servicios de mudanza?



Conclusión de la pregunta 2: según el gráfico estadístico nos muestra que el 51% de los encuestados manifiesta que, si cuenta con una web donde ver sus servicios, y que el 49 % no cuenta con un portal de internet para publicitar los servicios que brindan.

Pregunta 3 ¿Tiene usted y los conductores un celular con acceso a Internet y redes sociales?

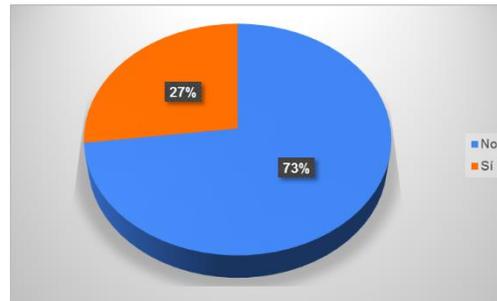
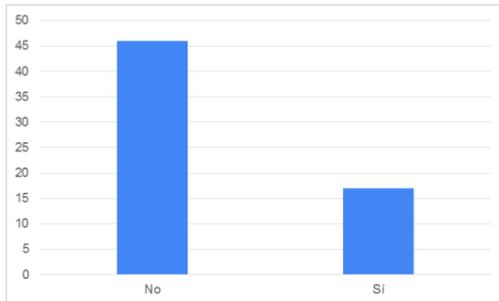
Resultados



Conclusión de la pregunta 3: según el gráfico estadístico nos muestra que el 97% de la población encuestada cuenta y el 3% de los conductores con un servicio de internet.

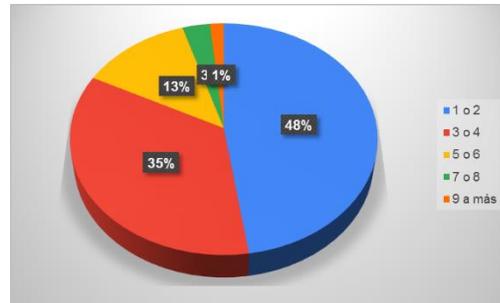
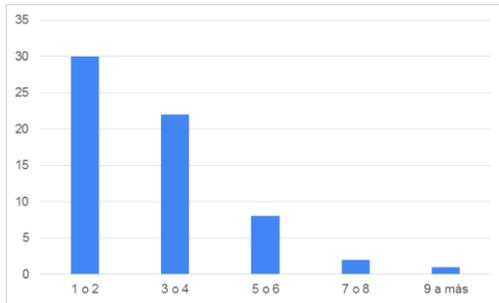
Pregunta 4 Pregunta 4 ¿Conoce alguna aplicación móvil para servicios de mudanza o carga?

Resultados



Conclusión de la pregunta 4: según el gráfico estadístico nos muestra que claramente dueños de empresas de mudanzas no conocen aplicativos de mudanzas, este grupo representa un 73% y que solo el 27% dice conocer algún aplicativo de mudanzas

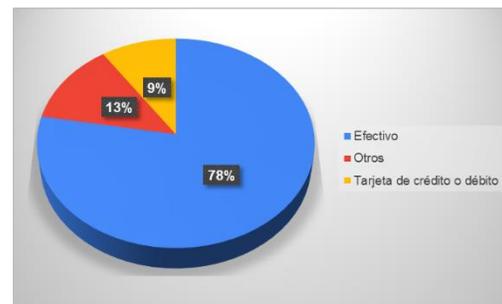
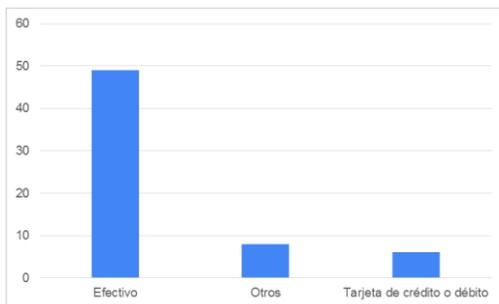
Pregunta 5 ¿Cuántos servicios de mudanza realiza usted en promedio por día?



Conclusión de la pregunta 5: según el gráfico estadístico nos muestra que el 48% realiza de 1 a dos mudanzas diarias, y que el 35 % llega hacer hasta 4 mudanzas en un, estas son las cantidades de mudanzas que mayor porcentaje tienen.

Pregunta 6 ¿Cuáles su forma de cobrar por el servicio de mudanza?

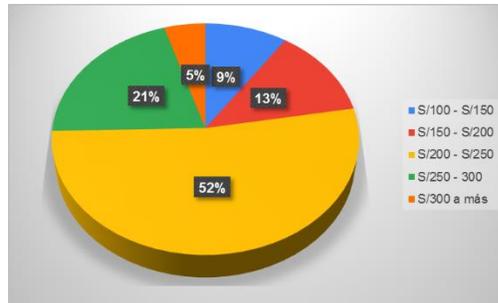
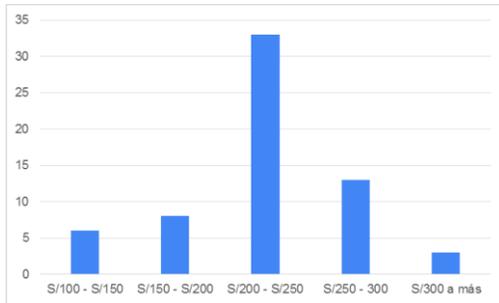
Resultados



Conclusión de la pregunta 6: según el gráfico estadístico nos muestra que el 78 % manifiesta que la forma de pago viene a ser al contado, y que solo el 9% está utilizando tarjeta, esto puede ser usado como una ventaja en el servicio que plantea el APP

Pregunta 7 ¿Cuántos cobra aproximadamente por el servicio de mudanza o carga realizado (en promedio)?

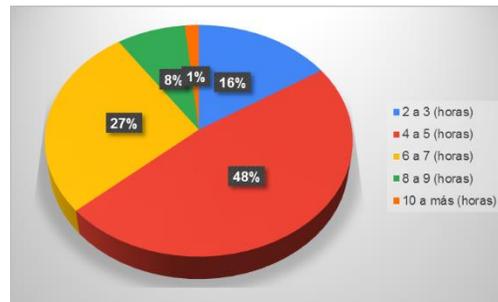
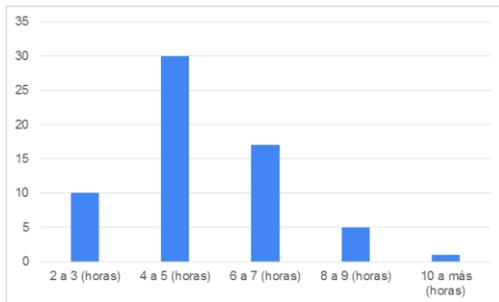
Resultados



Conclusión de la pregunta 7: según el gráfico estadístico nos muestra que el 52% tiene servicios que van de desde 200 soles hasta 250 soles, el 21% tienen servicios de 250 hasta 300.

Pregunta 8 ¿En promedio cuanto tiempo demora un servicio de mudanza? (horas)

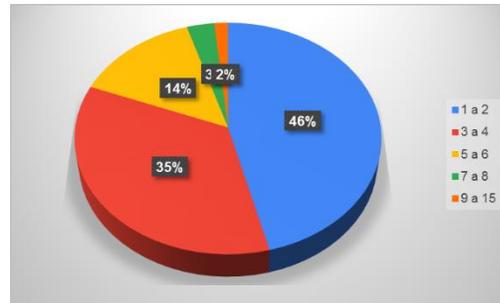
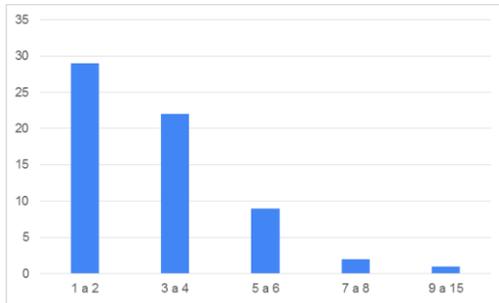
Resultados



Conclusión de la pregunta 8: según el gráfico estadístico nos muestra 48% demora en realizar una mudanza de entre 4 y 5 horas, el 27% lo hace en entre 6 y 7 horas.

Pregunta 9 ¿Con cuantas unidades cuenta su empresa para el servicio de mudanza?

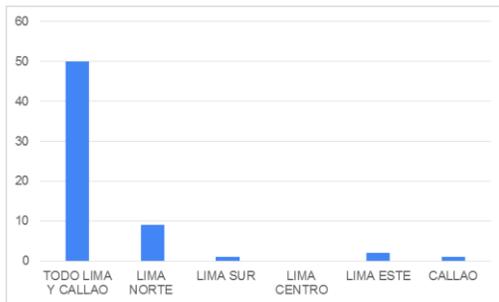
Resultados



Conclusión de la pregunta 9: según el gráfico estadístico nos muestra que el 35 % de los encuestados tiene entre 3 y 4 unidades, el 46% tiene entre 1 y 2 unidades.

Pregunta 10 ¿En qué distritos le gustaría desarrollar el servicio? (Puede marcar varias opciones)

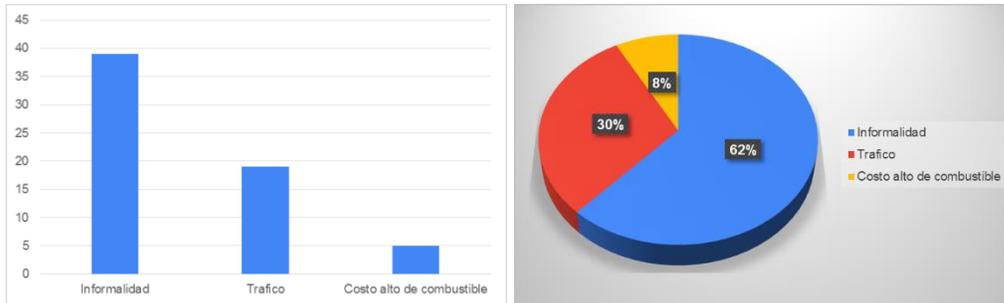
Resultados



Conclusión de la pregunta 10: según el gráfico estadístico nos muestra que el 79% desea trabajar en todo Lima Metropolitana y Callao

Pregunta 11 ¿Cuál es su principal problema en la mudanza?

Resultados



Conclusión de la pregunta 11: según el gráfico estadístico nos muestra que el 62% manifiesta que la informalidad es los más perjudiciales para sus modelos de negocio, seguido por el tráfico.

Anexo 10: Estado de resultados Plan de negocio TE LLEVO

Descripción	0	2021	2022	2023	2024	2025
Estado de Resultados						
Ventas		S/ 3,572,000.00	S/ 3,786,320.00	S/ 4,051,362.40	S/ 4,334,957.77	S/ 4,638,404.81
-Costos Personal		-S/ 317,983.68	-S/ 317,983.68	-S/ 334,853.32	-S/ 334,853.32	-S/ 334,853.32
-Costos de flete	78%	-S/ 2,786,160.00	-S/ 2,953,329.60	-S/ 3,160,062.67	-S/ 3,381,267.06	-S/ 3,617,955.75
Margen Bruto		S/ 467,856.32	S/ 515,006.72	S/ 556,446.40	S/ 618,837.38	S/ 685,595.73
-Gastos de marketing	-S/ 35,800.00	-S/ 273,100.00	-S/ 266,600.00	-S/ 271,100.00	-S/ 266,600.00	-S/ 266,600.00
-Gastos TI	-S/ 60,000.00	-S/ 44,400.00	-S/ 54,400.00	-S/ 44,400.00	-S/ 54,400.00	-S/ 44,400.00
-Gastos operaciones	-S/ 43,459.88	-S/ 91,893.20				
-Gastos daños o pérdidas		-S/ 35,720.00	-S/ 37,863.20	-S/ 40,513.62	-S/ 43,349.58	-S/ 46,384.05
-Gastos de capacitación	-S/ 6,000.00	S/ 0.00	S/ 0.00	-S/ 6,000.00	S/ 0.00	S/ 0.00
Gastos Asesoría Contable		-S/ 18,000.00				
Gastos Asesoría Legal		-S/ 18,000.00				
Gastos de mantenimiento		-S/ 6,000.00				
Gastos médicos		-S/ 1,000.00				
		-S/ 806,096.88				
EBITDA	-S/ 145,259.88	-S/ 20,256.88	S/ 21,250.32	S/ 59,539.58	S/ 119,594.61	S/ 193,318.49
-Depreciación		S/ 6,075.00				
-Amortización		-S/ 14,525.99				
EBIT		-S/ 28,707.87	S/ 12,799.33	S/ 51,088.59	S/ 111,143.62	S/ 184,867.50
-Intereses		S/ 8,715.59	S/ 7,343.67	S/ 5,807.12	S/ 4,086.19	S/ 2,158.74
Utilidad antes de Imptos		-S/ 51,949.45	-S/ 9,070.33	S/ 30,755.48	S/ 92,531.44	S/ 168,182.77
Perdida acumuladas		-S/ 51,949.45	-S/ 61,019.78	-S/ 30,264.30	S/ 0.00	S/ 0.00
Utilidad imponible		S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 62,267.14	S/ 168,182.77
Impuesto a la renta		S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 18,680.14	S/ 50,454.83
Utilidad neta		-S/ 51,949.45	-S/ 9,070.33	S/ 30,755.48	S/ 73,851.30	S/ 117,727.94

Anexo 11: Análisis de sensibilidad

Factor Ticket promedio	VANE	TIRE	VANF	TIRF
	S/ 138,984.32	29.39%	S/ 119,290.39	37.41%
0.90	-S/ 221,496.00	-22.39%	-S/ 214,542.18	-30.95%
0.92	-S/ 159,344.63	-12.52%	-S/ 156,655.83	-18.74%
0.94	-S/ 94,787.09	-2.62%	-S/ 96,641.30	-6.13%
0.96	-S/ 17,505.96	8.74%	-S/ 25,373.19	8.86%
0.98	S/ 60,398.54	19.25%	S/ 46,582.74	23.10%
1.00	S/ 138,984.32	29.39%	S/ 119,290.39	37.41%
1.02	S/ 218,593.21	39.57%	S/ 193,155.02	52.47%
1.04	S/ 298,756.59	49.91%	S/ 267,661.48	68.54%
1.06	S/ 379,259.24	60.49%	S/ 342,564.38	85.80%
1.08	S/ 460,056.03	71.46%	S/ 417,816.64	104.69%
1.10	S/ 540,852.81	82.61%	S/ 493,068.90	124.66%

Factor costo del Flete	VANE	TIRE	VANF	TIRF
	S/ 138,984.32	29.39%	S/ 119,290.39	37.41%
0.90	S/ 1,637,380.62	247.69%	S/ 1,514,349.54	452.83%
0.92	S/ 1,337,278.27	200.69%	S/ 1,234,841.15	357.46%
0.94	S/ 1,037,175.93	154.77%	S/ 955,332.77	264.71%
0.96	S/ 737,073.58	110.44%	S/ 675,824.38	177.06%
0.98	S/ 436,971.23	68.30%	S/ 396,316.00	99.18%
1.00	S/ 138,984.32	29.39%	S/ 119,290.39	37.41%
1.02	-S/ 141,587.09	-9.79%	-S/ 140,116.87	-15.31%
1.04	-S/ 372,435.05	#¡NUM!	-S/ 355,123.32	#¡NUM!
1.06	-S/ 603,283.01	#¡NUM!	-S/ 570,129.77	#¡NUM!
1.08	-S/ 834,130.97	#¡NUM!	-S/ 785,136.22	#¡NUM!
1.10	-S/ 1,064,978.93	#¡NUM!	-S/ 1,000,142.67	#¡NUM!

Factor Participación inicial de mercado	VANE	TIRE	VANF	TIRF
	S/ 138,984.32	29.39%	S/ 119,290.39	37.41%
0.90	-S/ 221,496.00	-22.39%	-S/ 214,542.18	-30.95%
0.92	-S/ 159,344.63	-12.52%	-S/ 156,655.83	-18.74%
0.94	-S/ 94,787.09	-2.62%	-S/ 96,641.30	-6.13%
0.96	-S/ 17,505.96	8.74%	-S/ 25,373.19	8.86%
0.98	S/ 60,398.54	19.25%	S/ 46,582.74	23.10%
1.00	S/ 138,984.32	29.39%	S/ 119,290.39	37.41%
1.02	S/ 218,593.21	39.57%	S/ 193,155.02	52.47%
1.04	S/ 298,756.59	49.91%	S/ 267,661.48	68.54%
1.06	S/ 379,259.24	60.49%	S/ 342,564.38	85.80%
1.08	S/ 460,056.03	71.46%	S/ 417,816.64	104.69%
1.10	S/ 540,852.81	82.61%	S/ 493,068.90	124.66%

Factor tasa de crecimiento de participación	VANE	TIRE	VANF	TIRF
	S/ 138,984.32	29.39%	S/ 119,290.39	37.41%
0.90	S/ 91,768.10	23.94%	S/ 76,566.02	30.02%
0.92	S/ 101,163.88	25.07%	S/ 85,068.41	31.56%
0.94	S/ 110,583.35	26.18%	S/ 93,592.00	33.07%
0.96	S/ 120,026.54	27.27%	S/ 102,136.84	34.55%
0.98	S/ 129,493.52	28.34%	S/ 110,702.95	35.99%
1.00	S/ 138,984.32	29.39%	S/ 119,290.39	37.41%
1.02	S/ 148,536.43	30.43%	S/ 127,941.55	38.82%
1.04	S/ 158,140.37	31.46%	S/ 136,645.66	40.21%
1.06	S/ 167,768.32	32.48%	S/ 145,371.28	41.58%
1.08	S/ 177,420.33	33.48%	S/ 154,118.44	42.93%
1.10	S/ 187,096.44	34.46%	S/ 162,887.19	44.26%

Factor gasto de Marketing	VANE	TIRE	VANF	TIRF
	S/ 138,984.32	29.39%	S/ 119,290.39	37.41%
0.90	S/ 269,955.56	47.30%	S/ 241,276.77	64.54%
0.92	S/ 243,559.68	43.55%	S/ 216,645.98	58.65%
0.94	S/ 217,344.14	39.94%	S/ 192,224.19	53.09%
0.96	S/ 191,214.92	36.39%	S/ 167,902.42	47.74%
0.98	S/ 165,085.69	32.87%	S/ 143,580.66	42.51%
1.00	S/ 138,984.32	29.39%	S/ 119,290.39	37.41%
1.02	S/ 113,215.44	26.01%	S/ 95,376.13	32.57%
1.04	S/ 87,446.57	22.64%	S/ 71,461.86	27.80%
1.06	S/ 61,677.69	19.26%	S/ 47,547.60	23.10%
1.08	S/ 35,908.82	15.89%	S/ 23,633.33	18.46%
1.10	S/ 10,365.81	12.53%	-S/ 31.71	13.92%

Anexo 12: Modelo de contrato de Locación de Servicios

CONTRATO DE LOCACIÓN DE SERVICIOS

Conste por el presente documento, el contrato de locación de servicios que celebran de una parte _____, con R.U.C. _____ domiciliada en _____, representada por su Gerente General _____, en adelante LA EMPRESA; y de la otra _____, con D.N.I. N.º _____, domiciliado en _____, en adelante EL LOCADOR, de conformidad con los términos siguientes:

PRIMERO: LA EMPRESA se dedica a _____.

SEGUNDO: EL LOCADOR declara ser _____.

TERCERO: Por este instrumento LA EMPRESA al amparo de lo establecido en los art. 1764º y siguientes del Código Civil contrata los servicios profesionales de EL LOCADOR, a fin de que, en forma personal, le preste servicios de _____, no encontrándose obligado a asistencia diaria, ni a horario de trabajo fijo.

CUARTO: Las labores que realiza EL LOCADOR, serán las inherentes al cargo para el cual se le contrata.

QUINTO: Las partes dejan expresa constancia que no existe relación de subordinación ni dependencia entre ellas y las labores objeto del presente contrato, las podrá realizar dentro o fuera de las instalaciones de LA EMPRESA.

SEXTO: En virtud a lo expuesto en la cláusula anterior, EL LOCADOR no tendrá derecho a los beneficios contemplados para los trabajadores del régimen laboral de la actividad privada, toda vez que el vínculo contractual entre LA EMPRESA y EL LOCADOR es de naturaleza civil.

SÉTIMO: Como contraprestación por los servicios que EL LOCADOR realice a favor de LA EMPRESA, se fija de común acuerdo un honorario de _____.

OCTAVO: La contraprestación por los servicios de EL LOCADOR, será abonada por LA EMPRESA previa presentación de los recibos de honorarios y estará sujeta a los tributos que correspondan de conformidad con las disposiciones legales pertinentes.

NOVENO: El presente contrato tendrá una duración de _____, comprendido entre el _____; sin embargo, antes del vencimiento de dicho plazo, cualquiera de las partes podrá darle término mediante simple aviso, que deberá ser remitido con 15 días de anticipación a la fecha en que se pretende dejar sin efecto el contrato.

DÉCIMO: EL LOCADOR señala como su domicilio, el indicado en la introducción de este contrato, donde válidamente se le efectuarán todas las citaciones, comunicaciones y notificaciones a que hubiera lugar, reconociendo EL LOCADOR como válidas, las citadas comunicaciones que le lleguen a su domicilio aludido, salvo que con anterioridad hubiera comunicado a LA EMPRESA, variación domiciliaria dentro de la ciudad de Lima.

DÉCIMO PRIMERO: Todo litigio o controversia, derivados o relacionados con este acto jurídico, será resuelto mediante arbitraje, de conformidad con los Reglamentos Arbitrales del Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima, a cuyas normas, administración y decisión se someten las partes en forma incondicional, declarando conocerlas y aceptarlas en su integridad.

Se suscribe el presente contrato en Lima a los ____ días del mes de _____ de 20__.

LA EMPRESA

EL LOCADOR

Anexo 13: Calculo del WACC

Uno de los componentes del WACC es determinar el K_e el cual ha sido determinado aplicando el método CAPM, pero debido a que nos encontramos en una economía emergente no podemos usar la fórmula tradicional, sino que se le suma la tasa del riesgo país.

Los factores de R_m y R_f han sido calculados tomando en cuenta la tasa promedio del mercado tomando en cuenta la fuente de Damodaran.

WACC	11%
Deuda	50%
Capital	50%
K_d	12%
K_e	14%
R_f	5.1%
R_m	11.6%
Riesgo país	0.9%
Beta del sector	0.73
Beta apalancado	1.23
Años	5
Impuesto	30%

Cálculo del K_e

$$K_e = R_f + B * (R_m - R_f) + R_p$$

$$K_e = 5.1\% + 1.23 (11.57\% - 5.1\%) + 0.9\%$$

$$K_e = 13.9\%$$

Cálculo del WACC

$$WACC = \%D * K_d * (1 - T) + \%C * K_e$$

$$WACC = 50\% * 12\% * (1 - 30\%) + 50\% * 13.9\%$$

$$WACC = 11.16\%$$