



**Plan de negocio para un sistema que permite ahorrar en el servicio de taxis por aplicativos en Lima Metropolitana.**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Maestro en Administración por:**

Bazán Zárate Magaly Betsy

\_\_\_\_\_

Grados Vásquez Jhon Giovanni

\_\_\_\_\_

Román Rubio María Milagros

\_\_\_\_\_

**Maestría en Administración a Tiempo Parcial 61**

**Lima, 25 de setiembre de 2018**

Esta tesis

**Plan de negocio para un sistema que permite ahorrar en el servicio de taxis por aplicativos en Lima Metropolitana.**

ha sido aprobada.

.....  
Carlos Alberto Zapater Cateriano (Jurado)

.....  
PhD. Luis Ángel Piazzon Gallo (Asesor)

Universidad ESAN

2018

## Dedicatorias

A mis padres por su amor, comprensión, paciencia y apoyo incondicional. A todas aquellas personas que me motivan a seguir adelante y a tí, por enseñarme el significado de amor y bondad. “Somos quienes somos cuando estamos con quienes nos hacen sentir vivos”

Magaly Bazán Zárate

A Dios por incondicional respaldo y fortaleza.

A mis padres por su incesante aliento, optimismo y motivación de siempre.

A mis compañeros de promoción por sus contribuciones y amistad.

Jhon Grados Vásquez

A Dios por todo lo que me brinda día a día.

A mi mamá por su apoyo, paciencia y dedicación

A mis compañeros de promoción por su energía y motivación.

Milagros Román Rubio

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
<b>Capítulo 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Antecedentes	1
1.2. Justificación	2
1.2.1 <i>Servicios de taxi por aplicativo</i>	2
1.2.2 <i>Compradores on line</i>	5
1.3. Pregunta de investigación	6
1.3.1 <i>Pregunta general</i>	6
1.3.2 <i>Preguntas específicas</i>	6
1.4. Objetivo general	7
1.5. Objetivos específicos	7
1.6. Alcance	7
1.7. Limitaciones	7
1.8. Mapa mental de la investigación	8
1.9. Técnicas y herramientas	9
1.10. Fuentes y recolección de datos	10
1.10.1 <i>Fuentes Primarias:</i>	10
1.10.2 <i>Fuentes Secundarias:</i>	10
<b>Capítulo 2. MARCO DE REFERENCIA.....</b>	<b>11</b>
2.1. Marco contextual	11
2.1.1 <i>Características del sistema de transporte en Perú</i>	11
2.1.2 <i>Sistema de transporte público en Lima Metropolitana y Callao</i>	12
2.1.3 <i>Servicio de taxis en Lima Metropolitana</i>	13
2.1.4 <i>Servicio de Taxi Regulados en Lima</i>	14
2.1.5 <i>Nuevas herramientas para el transporte</i>	15
2.1.6 <i>Economía colaborativa</i>	16
2.1.7 <i>Servicio de taxi mediante Aplicación en Perú</i>	20
2.1.8 <i>Protección de Datos Personales: Ley N° 29733</i>	20
2.1.9 <i>Comercio Móvil (m-commerce)</i>	21
2.1.10 <i>Sistemas de pago de comercio electrónico</i>	22
2.1.11 <i>Perfiles de consumidores online</i>	23
2.1.12 <i>Negocio de cupones y comercio electrónico en el Perú</i>	24
2.2. Marco conceptual	26
2.2.1 <i>Aplicativo móvil</i>	26
2.2.2 <i>Definición de cupón</i>	27
2.2.3 <i>Comercio virtual</i>	27
2.2.4 <i>Datos Personales</i>	28
<b>Capítulo 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>29</b>
3.1. Producto Mínimo Viable	29
3.2. Estudios previos	30

3.2.1 Plan de negocios para la creación de la aplicación móvil Destway, para la gestión de viajes terrestres intermunicipales	30
3.2.2 Desarrollo de una aplicación móvil para localizar el coche en el parking y pagar la tarifa asociada. Diseño de la aplicación y modelo de negocio.	30
3.3. Fuentes	31
3.4. Etapas	32
3.5. Tipos de metodología	33
3.5.1 Entrevista a expertos	33
3.5.2 Focus group	34
3.5.3 Encuestas	34
<b>Capítulo 4. . INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....</b>	<b>36</b>
4.1. Metodología de la investigación de mercados	36
4.2. Estructura general: Universo	37
4.2.1 Universo	37
4.2.2 Objetivos	40
4.2.3 Metodología y herramientas de investigación.	40
4.2.4 Estimación de la muestra	41
4.3. Evaluación cuantitativa:	41
4.3.1 Hábitos de consumo	42
4.3.2 Importancia del ahorro en uso del aplicativo móvil	43
4.3.3 Experiencia de uso del aplicativo móvil comparador de tarifas de taxi.	43
4.3.4 Datos de control.	44
4.4. Evaluación cualitativa:	44
4.4.1 Entrevista a expertos	44
4.4.2 Conclusiones de entrevistas a expertos	44
4.4.3 Focus Group	45
4.5. Estimación del mercado meta	47
4.5.1 Filtro 1: Conocimiento del servicio de taxi por aplicativo	49
4.5.2 Filtro 2: Preferencia de los ejecutivos por el uso de aplicativo comparativo del servicio de taxi.	49
4.5.3 Filtro 3: Elegir el servicio comparativo de taxi por aplicativo.	50
4.6. Conclusiones	50
<b>Capítulo 5. ANÁLISIS DEL SECTOR.....</b>	<b>52</b>
5.1. Análisis del macroentorno SEPTE	52
5.1.1 Económico	52
5.1.2 Político-Legal	54
5.1.3 Social-Cultural	55
5.1.4 Tecnológico	57
5.1.5 Ambientales	59
5.2. Análisis del microentorno 5 fuerzas de Porter	60
5.2.1 Rivalidad de Competidores	60
5.2.2 Poder de negociación con los clientes	60
5.2.3 Poder de negociación con proveedores	61
5.2.4 Desarrollo de productos sustitutos	61
5.2.5 Entrada potencial de competidores	61
5.2.6 Esquema de las 5 fuerzas de Porter	62
5.3. Oportunidades y Amenazas	62
5.4. Análisis de los Stakeholders	64

5.5. Conclusiones	64
<b>Capítulo 6. PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>	<b>66</b>
6.1. Orientación del modelo de negocio	66
6.2. Diseño de Propuesta de Negocio	67
6.2.1 <i>Mapa de Empatía</i>	68
6.2.2 <i>Propuesta de Valor</i>	69
6.2.3 <i>Modelo de Negocio en Canvas</i>	70
6.3. Negocios Similares	74
6.3.1 <i>Taxi Chipi</i>	74
6.3.2 <i>Taxi Explorer</i>	75
6.3.3 <i>Sportafolio</i>	76
6.4. Conclusiones de propuesta de negocio	77
<b>Capítulo 7. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>78</b>
7.1. Mercado Meta	78
7.2. Objetivos de Marketing	78
7.2.1 <i>De corto plazo (3 a 6 primeros meses)</i>	78
7.2.2 <i>De mediano plazo</i>	79
7.2.3 <i>De largo plazo</i>	79
7.3. Estrategia de marketing general: Diferenciación	79
7.4. Posicionamiento del servicio	80
7.5. Marketing mix según ciclo de vida del servicio	82
7.6. Estrategias de Marketing Mix	82
7.6.1 <i>Estrategia de Precio.</i>	82
7.6.2 <i>Estrategia de Plaza</i>	83
7.6.3 <i>Estrategia de promoción y publicidad</i>	83
7.6.4 <i>Estrategia de producto</i>	84
7.7. Propuesta de valor	85
7.7.1 <i>Propuesta de valor a Cuponidad</i>	85
7.7.2 <i>Propuesta de valor al Cliente</i>	85
7.8. Plan de lanzamiento de la aplicación	85
7.9. Campaña de lanzamiento para usuarios finales	86
7.9.1 <i>Campañas según el medio</i>	86
7.9.2 <i>Inversión según el medio</i>	87
<b>Capítulo 8. PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>91</b>
8.1. Políticas de Operaciones	91
8.2. Descripción del proceso de negocio	91
8.2.1 <i>Etapa 01: Identificación de Actores</i>	92
8.2.2 <i>Etapa 02 Operación del negocio</i>	94
8.3. Operación de la aplicación TaxiGANA	96
8.3.1 <i>Requisitos técnicos para aplicación TaxiGANA</i>	96
8.3.2 <i>“Paso a Paso” para pedir Taxi</i>	97
8.3.3 <i>“Paso a Paso” para Comprar Descuentos o Cupones</i>	97
8.4. Proceso Lógico de Cobro	98
8.5. Recursos Humanos	100
8.6. Supuestos	100
8.7. Conclusiones	100
<b>Capítulo 9. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO .....</b>	<b>101</b>

9.1. Supuestos y consideraciones generales	101
9.2. Ingresos	102
9.3. Costos	108
9.3.1 Gastos fijos	108
9.3.1.1 Gastos de marketing	108
9.3.1.2 Gastos de administración y ventas	109
9.4. Inversiones y Financiamiento	109
9.4.1 Gastos preoperativos	109
9.4.2 Activos fijos e intangibles	110
9.4.3 Inversión	111
9.4.4 Financiamiento	111
9.5. Estado de Pérdidas y Ganancias	112
9.6. Horizonte de evaluación	115
9.7. Tasa de descuento	115
9.8. Flujo de caja	115
9.9. Evaluación Económica y Financiera	115
9.10. Periodo de recuperación de la inversión	116
9.11. Análisis de escenarios	120
9.11.1 Escenario optimista	120
9.11.2 Escenario esperado	120
9.11.3 Escenario pesimista	120
9.12. Análisis de puntos críticos	121
9.13. Análisis de sensibilidad	121
9.13.1 Análisis Unidimensional	121
9.13.2 Análisis Bidimensional	123
9.14. Gestión de Riesgos	124
9.15. Conclusiones	126
<b>Capítulo 10. CONCLUSIONES .....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>129</b>
ANEXO I. Entrevista a expertos	129
ANEXO II. Informe de resultados de Focus Group	140
ANEXO III. Cuestionario	152
ANEXO IV. Guía de pautas para entrevistar	157
ANEXO V. Resultados del estudio de mercado	160
ANEXO VI. Cartas de intención	167
ANEXO VII. Pantallas de la aplicación	174
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>196</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Motivos de desplazamientos habituales de los limeños (parte A) .....	1
Figura 1.2. Motivos de desplazamientos habituales de los limeños (parte B) .....	2
Figura 1.3. Servicios solicitados mediante aplicaciones móviles. ....	3
Figura 1.4. Preferencia de los ejecutivos en Taxi por Aplicativos en Lima.....	3
Figura 1.5. Comprador en Línea 2017 .....	5
Figura 1.6. Aplicaciones Móviles sobre Cupones.....	6
Figura 1.7. Mapa Mental para la presente investigación.....	9
Figura 2.1. Calificación de los servicios de transporte público en Lima Metropolitana y Callao, 2017. ....	12
Figura 2.2. Economía colaborativa .....	17
Figura 2.3 Ejecutivos que solicitan servicios desde una aplicación.....	21
Figura 2.4. Tenencia de Móvil en Perú .....	22
Figura 2.5 Hábitos y usos del móvil en Perú.....	22
Figura 2.6. Perfil de comprador peruano on line 2017.....	23
Figura 3.1. Iteraciones del bucle construir – medir - aprender .....	29
Figura 4.1. Metodología empleada en el estudio de mercado .....	36
Figura 4.2. Encuesta: Estimación del mercado meta .....	48
Figura 5.1. PBI sectorial.....	52
Figura 5.2. PEA ocupada total y adecuadamente empleada.....	53
Figura 5.3. Número de anuncios laborales.....	54
Figura 5.4. Opiniones de los ejecutivos .....	54
Figura 5.5. Distribución de hogares por NSE .....	56
Figura 5.6. Modelos de negocio tecnológicos.....	58
Figura 5.7. Aplicaciones para Smartphone .....	58
Figura 5.8. Compras por Internet de los ejecutivos de Lima Metropolitana.....	59
Figura 5.9. Percepción de problemas ambientales en Lima .....	60
Figura 5.10. Fuerzas de Porter .....	62
Figura 5.11. Cuponeras para ejecutivos .....	63
Figura 5.12. Stakeholdres.....	64
Figura 6.1. Mapa de Empatía para los ejecutivos de taxi por aplicativo.....	67
Figura 6.2. Mapa de Empatía para Empresa de Cupones.....	69
Figura 6.3. Propuesta de Valor para el usuario del negocio.....	68
Figura 6.4. Propuesta de Valor para el cliente del negocio .....	70
Figura 6.5. Aplicación Chipi Taxi.....	75
Figura 6.6. Web Site Taxi Chipi .....	74
Figura 6.7. Aplicación Chipi Taxi.....	76
Figura 6.8. Web sites de Taxi Explorer.....	75
Figura 6.9. Aplicación Sportafolio .....	75
Figura 6.10. Web sites de Sportafolio .....	75
Figura 7.1. Factores que motiva la elección del taxi por aplicativo.....	79
Figura 7.2. Ventajas competitivas .....	80
Figura 8.1. Identificación de actores .....	90
Figura 8.2. Facebook Fan page TaxiGANA .....	91
Figura 8.3. Operación del negocio .....	92
Figura 8.4. Derechos ARCO - Derecho Fundamental a la Protección de Datos Personales .....	93

Figura 8.5. Pasos del proceso de cobro .....	97
Figura 9.1. Sensibilidad univariada.....	122
Figura 0.1. Pantalla Inicial para pedir taxi .....	188
Figura 0.2. Pantalla Ofertas de Taxis .....	189
Figura 0.3. Pantalla de Beat (fuera de TaxiGANA).....	190
Figura 0.4. Pantalla Inicial .....	191
Figura 0.5. Pantalla Inicial .....	192
Figura 0.6. Pantalla Promociones.....	193
Figura 0.7. Pantalla: Promoción Seleccionada.....	193
Figura 0.8. Pantalla Pago de Producto .....	195

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Técnicas y herramientas .....	9
Tabla 2.1. Características relevantes de las aplicaciones de taxis más empleadas en Lima.....	14
Tabla 2.2. Índices de las TIC del Perú y otros países de la región, 2016 y 2017 .....	19
Tabla 3.1. Listado de fuentes primarias .....	31
Tabla 3.2. Listado de fuentes secundarias.....	32
Tabla 3.3. Metodología para el desarrollo de la tesis.....	33
Tabla 4.1. Distribución de NSE por agrupación de zona .....	37
Tabla 4.2. Población: Composición del universo.....	39
Tabla 4.3. Estimación de la muestra .....	41
Tabla 4.4. Encuesta: Resumen de los hábitos de consumo .....	42
Tabla 4.5. Detalle de Focus Group.....	46
Tabla 4.6. Encuesta: ¿Usted usa servicio de taxi por aplicativo?.....	49
Tabla 4.7. Encuesta: En su última experiencia del servicio de taxi por aplicativo, ¿Comparó tarifas con las opciones disponibles? .....	49
Tabla 4.8. Encuesta: ¿Estarías dispuesto(a) a usar una aplicación que te ayude a comparar previamente las tarifas de taxi y además te informe sobre descuentos o promociones cercanos a tu ubicación?.....	50
Tabla 5.1. Demanda interna y PBI .....	53
Tabla 5.2. Matriz de oportunidades y amenazas .....	63
Tabla 6.1. Definiciones de Modelos de Negocio como Sistema de Generación de Valor.....	66
Tabla 6.2. CANVAS .....	69
Tabla 6.3. Estructura para costos demandados .....	73
Tabla 7.1. Mercado potencial.....	77
Tabla 7.2. Marketing mix para la etapa de introducción.....	81
Tabla 7.3. Acciones de marketing, indicadores y responsables .....	89
Tabla 8.1. Políticas de Operaciones .....	89
Tabla 8.2. Tabla de requisitos técnicos .....	94
Tabla 8.3. Personal requerido.....	98
Tabla 9.1. Promedio de compra por categoría .....	102
Tabla 9.2. Demanda de Usuarios .....	104
Tabla 9.3. Proyección de ingresos.....	105
Tabla 9.4. Gastos de marketing.....	108
Tabla 9.5. Gastos de administración y ventas.....	109
Tabla 9.6. Detalle de gastos preoperativos.....	110
Tabla 9.7. Intangibles y activos fijos .....	110
Tabla 9.8. Inversión.....	111
Tabla 9.9. Financiamiento.....	111
Tabla 9.10 Estado de ganancias y pérdidas.....	113
Tabla 9.11 Resultados de VAN y TIR .....	116
Tabla 9.12 Flujo de caja .....	117
Tabla 9.13 Resultado por escenarios.....	121
Tabla 9.14 Análisis de punto crítico .....	121
Tabla 9.15 Análisis de sensibilidad Unidimensional del VANE .....	122

Tabla 9.16. Sensibilidad Univariada .....	122
Tabla 9.17. Análisis Bidimensional .....	123
Tabla 9.18. Análisis Bidimensional .....	123
Tabla 9.19. Valores asignados para probabilidad e impacto.....	124
Tabla 9.20. Criterios de ponderación .....	124
Tabla 9.21. Matriz de Riesgos.....	125

## Agradecimiento

Agradecemos a nuestras familias por todo el apoyo brindado durante los dos años de maestría, a nuestros profesores por las enseñanzas brindadas y a nuestros compañeros por su motivación, apoyo y trabajo en equipo.

## **MAGALY BETSY BAZÁN ZARATE**

Profesional de la salud egresada de la facultad de Estomatología de la Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH), especialista en Periodoncia- Implantes en la UNMSM, diplomado en Endodoncia en la Universidad Peruana Cayetano Heredia, actualmente culminé el programa de MBA en la universidad ESAN. Soy una persona, trabajadora, sociable, con visión empresarial, comprometida con el trabajo, con deseos de superación y ganas de adquirir nuevos conocimientos administrativos para consolidar mi formación y plasmarla en mi área de trabajo.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **Minsa Servicio de Odontología**

**Enero 2011 – Diciembre 2011**

- Funciones principales: Encargada del servicio de odontología del centro de salud, Brindaba atenciones odontológicas a pacientes adultos, niños y ancianos de la población de “San Miguel” (población urbana marginal). Se realizaba jornadas de 12 horas diarias y emergencias, dependiendo del caso de cada paciente y del centro de salud.

#### **Consultorio dental particular San Miguel**

**Enero 2012 – Actualmente**

- Funciones principales: Brindamos servicios odontológicos de todas las especialidades a pacientes adultos, niños. Trabajamos con horarios flexibles, de lunes a domingo, siendo esta característica nuestra propuesta de valor.

#### **Clínica dental Rodriguez-Puente Piedra**

**Enero 2012 – Diciembre 2013**

- Funciones principales: Brindar servicio odontológico a pacientes particulares, especialista en el área de endodoncia.

#### **Clinica Dental Cayetano Heredia**

**Abril 2012 – Abril 2013**

- Funciones Principales: Brindar servicio odontológico en el área de Endodoncia a pacientes que acuden al servicio de endodoncia.

#### **Centro Odontológico Pacifico Seguros**

**Setiembre 2014- setiembre 2016**

- Funciones Principales: Brindar servicio odontológico en el área de Endodoncia a pacientes que acuden al servicio de endodoncia.

### **FORMACIÓN PROFESIONAL**

MBA | Mención en Marketing  
Universidad ESAN

2018

Especialidad de Auditoria odontológica Universidad Peruana Cayetano Heredia	2018
Especialidad de Periodoncia e implantes Universidad Nacional Mayor de San Marcos	2016
Título de cirujano dentista Universidad Peruana Cayetano Heredia	2013
Grado de Bachiller en Estomatología. Universidad Peruana Cayetano Heredia	2012

### **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

Pasantía-Universidad Esade. .Barcelona	2018
Greater NY Dental Meeting 2017 – New York City	2017

### **IDIOMAS**

Inglés-Nivel Intermedio  
Portugués-Nivel Avanzado

### **DEPORTE**

Natación– Nivel Aficionado

## **JHON GIOVANNI GRADOS VÁSQUEZ**

Ingeniero de Sistemas, candidato a MBA en ESAN Business School, certificado por IBM y Project Management Institute (PMI) con 13 años de experiencia en soluciones y dirección de proyectos de infraestructura tecnológica. Innovador y resolutivo con habilidades de liderazgo colaborativo en equipos de alto rendimiento. Nivel intermedio de inglés.

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **IBM**

##### **Corporación líder mundial en TI**

##### **Coordinador de Proyectos**

**Agosto 2012 - actual**

- Coordinador de proyectos de infraestructura tecnológica para cliente Petroperú
- Implementación de soluciones de networking, seguridad, y virtualización.
- Gestión de proveedores tecnológicos de Petroperú.
- Obtuve reconocimientos a los excelentes resultados en proyectos de Traslado de Datacenter en Refinería Talara, Traslado de Datacenter en Refinería Iquitos, Renovación de Infraestructura Tecnológica a nivel nacional 2017; entre otros proyectos de mejora.

#### **IBM**

##### **Corporación líder mundial en TI**

##### **Administrador de Red y Servidores**

**Febrero 2009 – Julio 2012**

- Administración de infraestructura tecnológica del cliente y de la proveída por IBM.
- Administración de la red, plataforma de virtualización y servidores Linux.
- Líder de equipo IBM en la entrega de servicio al cliente Petroperú en Refinería Talara.
- Lideré el proyecto Renovación de Infraestructura Tecnológica en el 2010 para la Refinería Talara.

#### **Bluestar | AEP Energy**

##### **Proveedor de energía eléctrica en Estados Unidos**

##### **Administrador de Red**

**Febrero 2008 – Enero 2009**

- Administración remota de firewalls, telefonía IP, red de datos y video de las sedes en Chicago, Peoria, Kenosha, Gainsville y Maryland (EEUU).
- Implementé multihoming en coordinación con la American Registry for Internet Numbers (ARIN) logrando alta disponibilidad para los túneles VPN site-to-site, servicios públicos y acceso a internet para la compañía.
- Optimicé la topología de los túneles VPN site to site en las sedes de Estados Unidos.

#### **Terra Networks Perú**

##### **Proveedor de contenidos y soluciones para Telefónica**

##### **Ingeniero de Operaciones NOC**

**Junio 2007 – Febrero**

**2008**

- Responsable de la operación de infraestructura tecnológica (networking Cisco y plataformas Linux, Unix y Windows).
- Obtuve reconocimiento por la consolidación P2V de 42 servidores físicos a un HP BladeSystem c7000 ahorrando gastos por alquiler de 06 racks en el Datacenter de Telefónica (Surco).

## **FORMACIÓN PROFESIONAL**

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS MBA   Mención en Marketing	2016 - 2018
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TRUJILLO Ingeniero de Sistemas	1996 - 2002
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERU - IC Diplomado en Gestión de Proyectos y Calidad	2014

## **OTROS ESTUDIOS**

UNIVERSIDAD LA SALLE (Barcelona) Stage   Innovación, Emprendimiento y Transformación Digital	2018
SCRUM STUDY Scrum Master Certified   SMC      ID 587557	2017
IBM Service and Infrastructure & Systems Management	2016
RED HAT RHCE   Red Hat Certified Engineer - ID 140-236-761	2014
RED HAT RHCSA   Red Hat Certified Systems Administrator - ID 140-236-761	2014
VMWARE VCA   VMware Certified Associate – ID 12243683-AAE8-783B5AA79E55	2013

## **MILAGROS ROMAN RUBIO**

Contadora titulada y bachiller en Administración de Empresas con sólida experiencia en empresas multinacionales dirigiendo áreas Contables, con habilidad para solucionar problemas, detectar y aprovechar oportunidades de mejora y con facilidad para relacionarse a todo nivel; entusiasta, proactiva, siempre orientada hacia resultados y con alta vocación de servicio. Capacidad analítica y ejecutiva para el trabajo en equipo bajo presión, manteniendo en todos los ámbitos el mismo perfil de Responsabilidad, Honestidad y Puntualidad

### **EXPERIENCIA PROFESIONAL**

#### **RED DE ENERGÍA DEL PERÚ S.A.**

Empresa dedicada a la transmisión de energía eléctrica

**Cargo: Jefe de Contabilidad e Impuestos**

**Abril 2016-actualidad**

#### **Funciones:**

- Emitir y revisar los EEFF y reportes mensuales enviados a la casa matriz en Colombia a través de BPC ( Business Planning Consolidation)
- Supervisar y aprobar los impuestos de presentación mensual y anual de las tres empresas del grupo, incluyendo el estudio de precios de transferencia.
- Facilitar a la auditoría externa la información requerida de manera trimestral para la revisión financiera.
- Dirigir y optimizar los procesos y cierres contables y tributarios.
- Planificar y supervisar la gestión del área y el cumplimiento de objetivos planteados
- Identificar, proponer e implementar mejoras en los procesos y/o políticas del área.
- Liderar al equipo contable (once personas a cargo).
- Elaboración de informes gerenciales, actualización y cumplimiento de indicadores de gestión.

#### **Logros:**

- Formulación de la nueva estructura del área contable
- Automatización del procedimiento de conciliación bancaria a través de un software robot
- Actualización de los procedimientos e instructivos.

#### **DIAGEO PERU S.A.**

Empresa trasnacional dedicada a la comercialización de bebidas alcohólicas

**Cargo: RTR Supervisor Financial Control**

**Abril 2014-Abril 2016**

#### **Funciones:**

- Responsable de la revisión y envío del Reporting Packaging mensual a la casa matriz en Londres.
- Control de los principales KPI (variaciones del gasto real vs presupuesto, ratios de overdue, apalancamiento, atrasos en pago a proveedores, ajustes posteriores al cierre contable, partidas pendientes de conciliar).
- Monitoreo de las auditorías financieras, tributarias y de control interno.
- Coordinar temas relacionados con Capex, seguimiento de las diferencias en tasas financieras vs fiscales.
- Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

- Actualizar las matrices de aprobación (procesos Purchase to Pay, Order to Cash y Record to Report según Statement of Authority )
- Seguimiento de la conciliación en los saldos intercompany.
- Revisión de las declaraciones de impuestos mensual y anual.
- Promover alternativas de ahorro en gastos y mejora del cash flow
  - Iniciativa en ahorro de consumo de útiles de oficina y gastos domésticos,
  - Propuesta de homologación en plazos de pago a proveedores,
  - Incentivo vía descuentos por pronto pago a clientes, factoring.
  - Planeamiento tributario con base en el presupuesto.
  - Recuperación de pago de Impuestos pagados en exceso (de años anteriores), actualmente estoy llevando a cabo un proyecto para facturar sin impuestos las transferencias gratuitas hasta un máximo de 1 % del promedio de las ventas brutas.

**Logros:**

- Actualización de los análisis de cuentas y libros contables
- Depuración de partidas abiertas con más de .un año de antigüedad.

**WOOX INNOVATIONS PERU S.A. (ex Philips Peruana S.A.)                      Julio 2013-Abril 2014**

Empresa trasnacional dedicada a la comercialización de equipos de audio y video.

**Cargo: Contador**

**Funciones:**

- Elaboración y envió de la información financiera mensual a la matriz en Hong Kong.
- Flujo de caja semanal-cash flow
- Envió semanal de reporte de ventas a la matriz.
- Análisis de los saldos de rebates (descuentos por volumen) a fin de optimizar el importe a utilizar para cada cliente en coordinación con la parte comercial.
- Control de la mercadería facturada y no entregada al cierre de cada mes a fin de disminuir el impacto en el resultado mensual.
- Revisión semanal de los márgenes de venta (descuentos sobre ventas, transferencias gratuitas, costos)
- Declaración de impuestos, atención de auditorías tributarias e internas,
- Cumplimiento de los normas de control interno, revisión del sustento en cada punto de control.
- Revisión de las cuentas de resultados para determinar el impacto de las principales variaciones y análisis de todas las cuentas de balance.
- Seguimiento de los ratios financieros, actualización de acuerdos comerciales y contratos con proveedores.
- Revisión previa de la información mensual de planillas al proveedor Payroll y posterior declaración a Sunat.

**PLACACENTROS MASISA PERU SAC**

**Enero 2012-Julio 2013**

Empresa trasnacional chilena dedicada a la comercialización de madera y derivados.

Retail con presencia a nivel nacional

**Cargo: Contadora General**

**Funciones:**

- Elaboración de los estados financieros mensuales y reportes al exterior.
- Supervisión de las operaciones de tesorería y monitoreo del flujo de caja.
- Declaración de impuestos y atención de los requerimientos de auditoria interna y externa.

- Elaboración de los reportes de gestión y seguimiento de las principales variaciones entre las cifras reales vs el presupuesto.
- Encargada de la implementación del módulo financiero en sap (compras y ventas) para el proyecto de apertura de tiendas en todo el Perú.
- Revisión del cálculo de planillas mensual.

**Logros:**

- Implementación del flujo de caja.
- Manual de la dinámica contable para las transferencias gratuitas y ventas.

**PHILIPS PERUANA S.A.**

**Mar2006-Dic 2012**

Empresa trasnacional dedicada a la comercialización de electrodomésticos, audio y video, equipos médicos e iluminación

**Analista Contable Senior**

**Funciones:**

- Registro oportuno y correcto de las operaciones financieras que respaldan la confiabilidad en la información generada por la contabilidad general, asimismo procesar, controlar y analizar los diferentes transacciones de acuerdo con las normas contables y con los procedimientos de la empresa, con el propósito que los resultados en los estados financieros estén actualizados y sean confiables para la toma de decisiones.
- Mantener, contabilizar y controlar el activo fijo de la organización con la finalidad de salvaguardar los bienes de la compañía
- Realizar los análisis de cuentas con el objetivo de mantener la composición y el control en los saldos reportados en los estados Financieros.
- Efectuar las conciliaciones bancarias, así como el análisis de las cuentas de bancos.
- Actualización del presupuesto y rolling forecast relacionados con las ventas por cada sector de negocio.
- Realizar las conciliaciones intercompañías entre las empresas vinculadas, Philips peruana genera operaciones de compra, venta con cerca de cuarenta filiales Philips en el mundo.
- Encargada de las labores de Control Interno (ICS Champion) ejecutando acciones para verificar el cumplimiento de los procedimientos dentro de la empresa bajo normas SOX.

**Logros:**

- Depuración de saldos atrasados en la cartera de proveedores.
- Reducción de las partidas antiguas en la conciliación bancaria dejando solo movimientos corrientes no más de 3 meses de antigüedad.
- Implementación de la conciliación de saldos con proveedores locales.
- Actualización del activo fijo a través de la toma de inventarios periódicos

**TELEFONICA GESTION DE SERV. COMPARTIDOS SAC**

**Nov2000– Mar2006**

Empresa del grupo Telefónica que brinda servicios de outsourcing a las filiales de dicho grupo.

**Encargada de EEFF.**

**Funciones:**

- Responsable de la contabilidad de Telefónica Empresas SAA., empresa que brinda el servicio de acceso a Internet y transmisión de datos.
- Elaborar, revisar y seguir las principales operaciones contables realizadas durante el mes, revisar analíticamente los estados financieros mensuales (variaciones inusuales), realizar cálculos globales de saldos y pruebas aritméticas con el propósito de entregar información financiera confiable y de manera oportuna.

- Elaborar la conciliación de Telefónica Empresas Perú SAA. con 18 empresas del Grupo Telefónica con las que efectúa transacciones teniendo el propósito de asegurar la correcta exposición de las partidas conciliatorias, realizar seguimiento de partidas en disputa (información solicitada por la Gerencia General), informar a los clientes sobre las principales partidas conciliatorias que requieren gestión para su resolución.
- Atender al cliente y entidades externas, concertando reuniones de trabajo para el seguimiento de las principales transacciones financieras, atención de consultas técnicas, atención de auditores externos e internos, requerimientos de la Superintendencia de Administración Tributaria incluyendo información para la Declaración Jurada anual de Impuestos, revisión de análisis de cuentas contables con el propósito de garantizar la calidad de información y cumplir con los requerimientos recibidos.
- Elaborar el llenado de la información trimestral y anual requerida por el Banco Central de Reserva, conciliar los saldos reportados con la información contable y atender cualquier consulta respecto a los datos reportados con el propósito de cumplir con las disposiciones legales.
- Preparación de Informe Tributario Mensual y declaración anual

**Logros:**

- Elaboración de una macro a fin de agilizar la preparación de los estados financieros y anexos

**FORMACIÓN PROFESIONAL**

**ESAN**

MBA -Candidato a Magister

2016-2018

**ESAN**

Diplomado en NIIF

2013-2014

**UNIVERSIDAD DE CHILE**

Diploma en Contabilidad Internacional IFRS

2010-2011

**CENTRUM**

Programa Ejecutivo de Especialización en Finanzas

2008-2009

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

Diploma de Especialización en Tributación

2008

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU**

Contador Público Colegiado

1993-1998

Bachiller en Administración de Empresas

1998-2000

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios permite mejorar la experiencia de ahorro en el servicio de taxi por aplicativo, mediante una comparación en línea de las tarifas de taxi (Cabify, Beat y Uber). Asimismo, los usuarios tendrán información sobre sus ahorros logrados mediante una experiencia amigable con el uso de la aplicación móvil TaxiGANA, sin necesidad de estar comparando manualmente varios aplicativos de taxis, lo que permitirá que el usuario goce de una nueva experiencia y en solo dos toques.

La idea de negocio fue producto de experiencias frustrantes o negativas compartidas a los autores de la presente tesis, dado el excesivo tiempo que el ejecutivo necesita para encontrar el taxis al menor precio posible, sin descuidar atributos básicos como la comodidad y seguridad necesaria dado que muchas veces los ejecutivos requieren portar sus laptops u otros equipos electrónicos.

Conversando con usuarios frecuentes de taxi con el perfil de ejecutivos, en muchos casos indican que el gasto por taxi representa un presupuesto alto, tanto individual como corporativamente, por lo cual sería atractivo si se presentan alternativas de ahorro y mayores beneficios por la demanda frecuente de este servicio.

El plan de negocios se dirige a los ejecutivos de los distritos de Miraflores, Surco y San Isidro (Zona Siete de Lima Metropolitana), dado que el “Estudio de Tráfico” realizado por Marketwin entre el 16 y 20 de mayo del año 2017 estimó que “cerca del 75% de los encuestados indican que el principal motivo de desplazamiento es hacia su centro de labores. De otra parte en las 2 últimas Encuestas Anual de Ejecutivos realizadas por la Cámara de Comercio de Lima se reportó que el mayor uso de una aplicación por los ejecutivos es para solicitar taxi vía aplicativo.

Y esta estadística es coherente dado que con el incremento del uso de Smartphone para solicitar servicios en Lima Metropolitana, se establece un canal que posibilita mejorar las probabilidades de compra de cupones por internet.

La propuesta de valor consiste en ofrecer un servicio a través de un aplicativo móvil que permite comparar en tiempo real las ofertas de servicio de taxi por aplicativo más

utilizados en Lima Metropolitana, asimismo, se brinda a los usuarios ofertas personalizadas sobre cupones a través de Cuponidad. Para el cliente (Cuponidad) la propuesta de valor se orienta a generarle prospectos de ejecutivos de los distritos de Miraflores, Surco y San Isidro (Zona Siete de Lima Metropolitana) personalizados según su ubicación (geolocalización) para incrementar el consumo de cupones por este canal.

## Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se enuncian los antecedentes relacionados al problema y objetivos de investigación. Así mismo el alcance, justificación y limitaciones correspondientes.

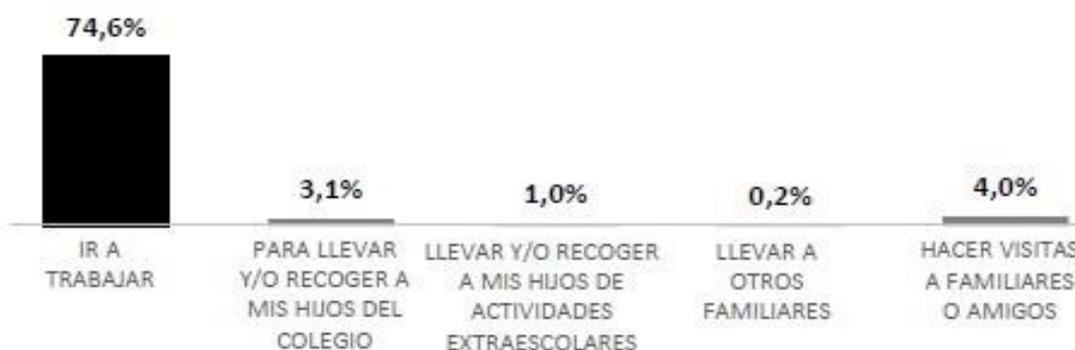
### 1.1. Antecedentes

Según publicación del diario La República se indica “que 4.6 millones de viajes diarios en taxi se registra en Lima, según estudio de la consultora TARYET” (Contreras, 2016).

Así mismo, de acuerdo al “Estudio de Tráfico” realizado por Marketwin entre el 16 y 20 de mayo del año 2017 a 750 encuestados de manera presencial en los conos norte, sur, este y Lima moderna se estimó que:

Cerca del 75% de los encuestados indican que el principal motivo de desplazamiento es laboral, con diferencias entre géneros (79,2% hombres y 69,9% mujeres). Desplazarse al centro de estudios es el segundo motivo de desplazamiento entre los limeños (21,4%). Por otro lado, el porcentaje de mujeres que se desplaza para hacer las compras y llevar al colegio a los niños supera al de los hombres en aproximadamente 5% (Agustín, 2017: 14).

**Figura 1.1. Motivos de desplazamientos habituales de los limeños (parte A)**



Nota: \*Suma de los porcentajes dará más de 100 % por ser respuesta múltiple.

Fuente y elaboración: Agustín, 2017: 14

**Figura 1.2. Motivos de desplazamientos habituales de los limeños (parte B)**



Nota: \*Suma de los porcentajes dará más de 100 % por ser respuesta múltiple.

Fuente y elaboración: Agustín, 2017: 14

Actualmente en la ciudad de Lima, el transporte público y privado se ve cada vez más afectado por el alto volumen de tráfico, el cual presenta dificultades asociados al alto nivel de congestión en horas “pico” así como su bajo nivel de organización y mal servicio.

Como consecuencia a esta problemática los costos de los servicios de taxi se incrementan perjudicando a los pasajeros quienes en algunas situaciones deben pagar una tarifa en sobreprecio para poder desplazarse. Dado que los usuarios de taxi buscan trasladarse a un precio adecuado, siempre se encuentran en la búsqueda de alternativas económicas, más aún si este usuario tiene preferencias por identificar formas de ahorro u otros beneficios por esta frecuencia de uso del servicio como premios, cupones, descuentos y similares.

La presente tesis no ofrece un plan de negocio para un nuevo servicio de taxi por aplicativo. El plan de negocio propuesto tiene como objetivo implementar una empresa que ofrezca una solución móvil ágil y amigable para reducir el gasto en taxi basado en la **comparación** de tarifas de taxi por aplicativo y adicione beneficios por descuentos en comercios de cercana ubicación. Este servicio de comparación de alternativas de taxi por aplicativo está condicionado a que el usuario utilice al menos 2 aplicaciones de taxi por aplicativo.

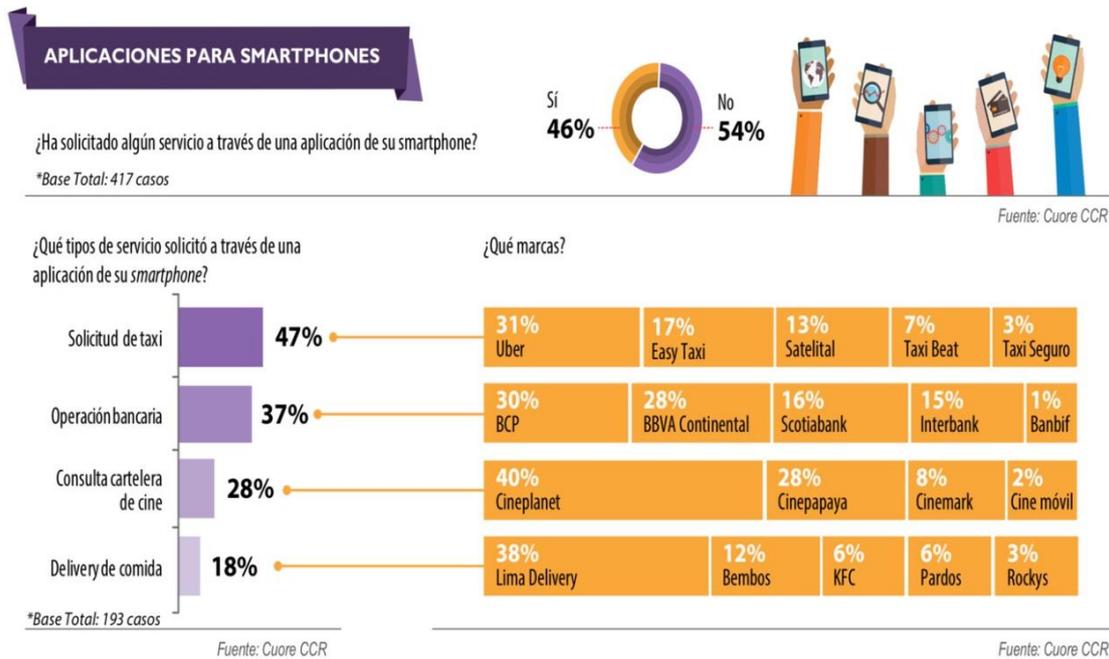
## 1.2. Justificación

### 1.2.1 Servicios de taxi por aplicativo

De acuerdo a la XVI Encuesta Nacional de Ejecutivos de diciembre del 2016 llevada a cabo por la Cámara de Comercio de Lima, se indica que de una muestra de 417 ejecutivos encuestados el 46% indicó que solicitó algún servicio mediante un aplicativo

móvil. Y que el servicio más solicitado mediante el Smartphone es el taxi, conociéndose que las marcas con mayor demanda son Uber, Easy Taxy y Taxi Beat por citar algunas. Así mismo se conoce que Cabify tiene como público objetivo a clientes tipo corporativos.

**Figura 1.3. Servicios solicitados mediante aplicaciones móviles.**



Fuente: XVI Encuesta Anual de Ejecutivos (Cámara de Comercio de Lima, 2016)

Para el año siguiente 2017, la misma encuesta de la Cámara de Comercio identificó el ingreso de Cabify entre las 4 aplicaciones más preferidas. Así mismo, Cabify se caracteriza en el Perú por su preferencia de los clientes corporativos.

**Figura 1.4. Preferencia de los ejecutivos en Taxi por Aplicativos en Lima**



Fuente: Mercado Negro (2017)

Dado que el servicio de taxi por aplicativo en Lima Metropolitana resuelve en cierta medida la incertidumbre sobre las tarifas, tiempos de espera y llegada, esta tesis considera la identificación de oportunidades de negocio para aprovechar este segmento de mercado donde éstos usuarios presentan un nivel adquisitivo relativamente medio y en el mejor de los casos éstos usuarios se encuentran bancarizados.

En Lima Metropolitana se tiene una importante cantidad de usuarios que utiliza taxis por aplicativos como opción de transporte principal. De acuerdo a la publicación del diario La República (2018) “Pedir un taxi por aplicativo móvil se ha vuelto una costumbre para miles de peruanos y en un sondeo realizado en la ciudad de Lima por la empresa Easy Taxi revela que un 21% de usuarios afirma que utiliza el servicio de taxi mediante aplicativo móvil todos los días. (Redacción, 2018)

Así mismo, en un estudio realizado por IPSOS de mayo del año 2017 donde se investiga el tipo de taxi utilizado en Lima Metropolitana, publicado en el diario El Comercio (2017), se indica que “De los encuestados, el 26% pidió taxi a través de aplicaciones de celular”(Paz, 2017), y de acuerdo con lo informado por la ONG Luz Ámbar y publicado en el Diario Perú 21 (2017), se indica que “Actualmente, en Lima circulan más de cien mil vehículos que brindan el servicio de taxi por aplicativo” (Flores, 2017).

En este contexto, se tiene algunas estimaciones del número de viajes y el presupuesto del servicio de taxi por aplicativos, de acuerdo a un informe publicado el año pasado en el diario La República (2017), se registra que, las aplicaciones de taxis en Lima, que son entre 7 a 8, realizan por lo menos un millón de viajes, es decir captan unos S/240 millones anuales, cada mes; cifra que representa el 10% de todo el transporte pagado en dicha ciudad. (Mercado negro, 2017). En otra entrevista realizada al gerente de UBER en Perú al finalizar el año 2017, informó al diario La República (2017) “Estimamos en 1 millón 400 mil viajes a la semana en el mercado. En el caso de Uber hemos crecido 25% en el número de viajes desde fines del 2016 y en lo que va del año” (Correa, 2017).

### 1.2.2 Compradores on line

El sector retail en Perú también muestra un desarrollo importante por parte de los compradores on line, Peru Retail en marzo 2017 señala que en el Perú, el comercio electrónico está en pleno crecimiento, el aumento es por compradores en línea de los millenials y personas de edad adulta, por lo mismo que en el país se incrementa el uso de smartphones y el desarrollo de la bancarización lo que hace que el comprador se anime a comprar cada vez más (Redacción, 2017).

Del universo de compradores o consumidores en línea IPSOS (2017) estima que el 57% compra desde su Smartphone, son más de tres millones de personas que compran en línea, lo que significa el 11% de las compras y ventas hechas por internet.

**Figura 1.5. Comprador en Línea 2017**



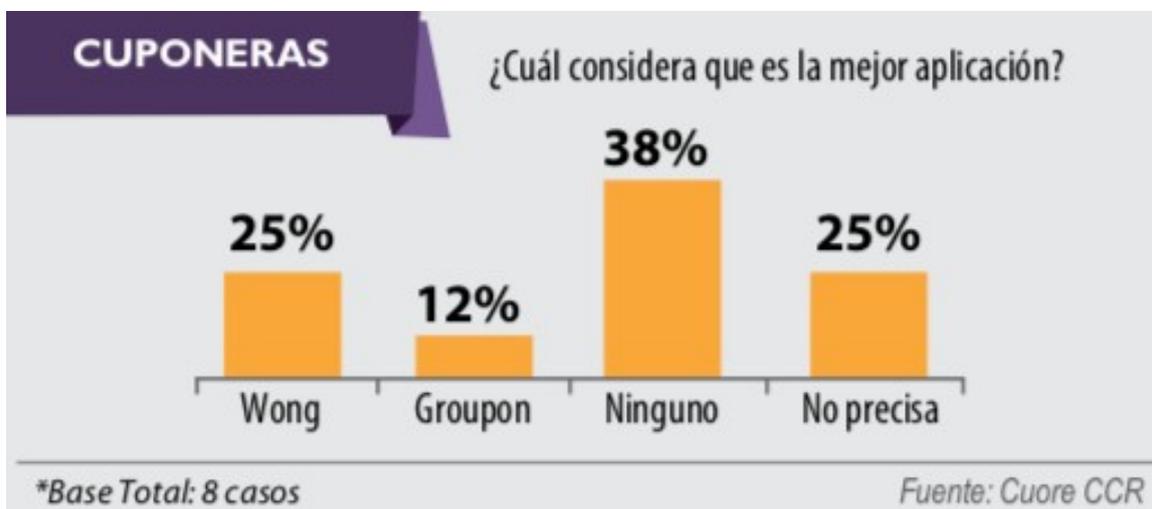
Fuente: IPSOS (2017)

“Entre las razones que incentivan la compra online destacan: seguridad, variedad de productos, promociones, ofertas y descuentos, confianza, buenos precios, rapidez en la entrega. Adecuadas políticas de reembolso, y fácil navegación” (Marketing Arellano, 2018)

De otra parte, también en la XVI Encuesta Anual de Ejecutivos se identifica que las aplicaciones del sector cupones presenta solamente a Groupon y Wong como las únicas dos aplicaciones de mayor uso, sin embargo, un 66% no utiliza o no precisa el uso de

alguna aplicación para cuponerías siendo ésta una oportunidad de mercado en la configuración de la propuesta de ésta tesis (servicio diferenciado).

**Figura 1.6. Aplicaciones Móviles sobre Cupones**



Fuente: XVI Encuesta Anual de Ejecutivos, (Cámara de Comercio de Lima, 2016)

### 1.3. Pregunta de investigación

#### 1.3.1 Pregunta general

¿Es viable mejorar la experiencia de uso en la elección de la mejor alternativa económica en el servicio de taxi por aplicativo para ejecutivos en distritos empresariales de Lima Metropolitana?

#### 1.3.2 Preguntas específicas

- ¿Qué variables determinan una experiencia de uso ideal para los ejecutivos en el uso del servicio de taxi por aplicativo en Lima Metropolitana?
- ¿De qué manera se puede concretar una propuesta tecnológica que compare las ofertas de servicio de taxi por aplicativo en Lima Metropolitana?
- ¿Es viable económicamente desarrollar un aplicativo que centralice las diversas ofertas del servicio de taxi por aplicativo en Lima Metropolitana?

#### **1.4. Objetivo general**

Demostrar la viabilidad del presente plan de negocios, que permita ahorrar en el servicio de taxi por aplicativo, para los ejecutivos en Lima Metropolitana.

#### **1.5. Objetivos específicos**

1. Identificar los atributos más valoradas de los ejecutivos para el uso del servicio de taxi por aplicativo en Lima Metropolitana.
2. Desarrollar una propuesta tecnológica que compare las ofertas de los servicios de taxi por aplicativo más utilizados en Lima Metropolitana.
3. Evaluar la viabilidad del plan de negocio que centralice las ofertas del servicio de taxi por aplicativo en Lima Metropolitana.
4. Generar prospectos personalizados según la analítica del usuario para incrementar las ventas e ingresos por el consumo de cupones mediante el aplicativo propuesto.

#### **1.6. Alcance**

Como alcance objetivo, esta investigación se dirige a los ejecutivos de Lima Metropolitana que usan taxi por aplicativo y que valoran las oportunidades de ahorrar y otras formas de beneficio. El desarrollo de esta tesis describirá:

- Análisis del sector sobre el uso taxi por aplicativo por los ejecutivos de la zona siete de Lima Metropolitana.
- Estudio de mercado para determinar las características de mayor relevancia para una propuesta tecnológica que compare las ofertas de servicio de taxi por aplicativo mas utilizados en Lima Metropolitana.
- Propuesta de plan negocios para la demanda encontrada.

#### **1.7. Limitaciones**

- En lo geográfico, el estudio del presente plan de negocio aplica para las zonas empresariales de Lima Metropolitana, específicamente la zona siete. “La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) clasifica a los distritos de la ciudad de Lima en diez zonas. La zona siete está compuesta por los distritos de Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco y La Molina, y concentra el

45.5% del NSE (nivel socioeconómico) A y el 16.8% del NSE B” (Cuervo, Abreu, Mansilla y Sotomayor, 2017).

- No se tiene información histórica y de tipo estadística de carácter confiable e imparcial de un negocio igual y/o similar.
- Los resultados de esta investigación corresponden a las características de los usuarios ejecutivos de taxi de por aplicativo en la ciudad de Lima Metropolitana Sector 7, el cual puede diferir de las características de otras ciudades del país. Se recomienda tener presente esta aclaración al momento de replicar estos resultados en futuras investigaciones.
- Las actividades de investigación para esta tesis se realizaron desde octubre del 2017 hasta julio 2018, por lo que los datos recolectados y las correspondientes conclusiones pertenecen a este período.
- La data obtenida de las encuestas para esta tesis fue recolectada vía internet en los meses de Junio y Julio del 2018.

#### **1.8. Mapa mental de la investigación**

A partir de la información recolectada y conclusiones obtenidas como resultados de esta tesis, serán elaborados los siguientes planes funcionales:

- Plan de marketing.
- Plan de operaciones (que incluye recursos humanos)
- Plan económico financiero.

La secuencia lógica de investigación de los planes funcionales, al integrarse formará el Plan de Negocios propuesto el cual será expuesto para conocer su viabilidad.

**Figura 1.7. Mapa Mental para la presente investigación**



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

### 1.9. Técnicas y herramientas

A continuación, se menciona las principales técnicas y/o herramientas consideradas.

**Tabla 1.1. Técnicas y herramientas**

Técnica y/o herramienta	Rol de la técnica y/o herramienta
Análisis SEPTE	Conocer los factores externos que influyen en el comportamiento del mercado objetivo.
MPV	Aprender a comprobar las hipótesis sobre el negocio a proponer, mediante un prototipo tempranamente diseñado y utilizado por early adopters a fin de incrementar las probabilidades de éxito.
Metodologías Ágiles	Mejorar la satisfacción del cliente, el cual es involucrado y comprometido a lo largo del proyecto. En cada etapa del desarrollo se informará al cliente sobre los progresos de este a partir de características implementadas funcionales y progresivas.
Cinco Fuerzas de Porter	Conocer el sector en investigación.
Investigación	Estimar la demanda potencial para el negocio propuesto, así como las

<b>Técnica y/o herramienta</b>	<b>Rol de la técnica y/o herramienta</b>
cuantitativa y cualitativa	preferencias del segmento objetivo.
El postulado de Posicionamiento	Posicionar al negocio de acuerdo a los objetivos de negocio, y a los atributos y beneficios de mayor valoración.
Estrategias de Marketing Mix de Kotler	Describir las estrategias de marketing.
Modelo APV de Myers	Sustentar la viabilidad económica de la empresa a partir de los activos que generan valor.

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

### 1.10. Fuentes y recolección de datos

Dado que actualmente no existe otra aplicación en el mercado que compare ofertas en el servicio de taxi por aplicativo y que a su vez brinde información sobre beneficios tipo promociones y/o descuentos por geolocalización se consideró las fuentes siguientes:

#### ***1.10.1 Fuentes Primarias:***

- Encuestas (313) a ejecutivos que laboran en 3 distritos de la zona siete de Lima Metropolitana que usan el servicio de taxi mediante aplicativo móvil; estos distritos fueron Miraflores, San Isidro y Santiago de Surco desarrollados desde junio hasta el mes de julio 2018.
- Entrevistas a expertos en temas de derecho y normas legales, servicio de taxi por aplicativo en Lima, servicio de comparación de tarifas y cupones.
- Focus groups a usuarios potenciales que usan taxi por aplicativo.

#### ***1.10.2 Fuentes Secundarias:***

- Revisión de noticias y artículos
- Censos Poblacionales
- Resultados publicados de encuestas realizadas por terceros
- Bibliografía

## **Capítulo 2. MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1. Marco contextual**

#### ***2.1.1 Características del sistema de transporte en Perú***

El sistema de transporte público peruano es ineficiente debido a que la demanda excede a la oferta, en cuanto al transporte privado las personas que cuentan con vehículo propio tienen el problema de la escasez de estacionamientos en la ciudad. Por otro lado, el incremento de asaltos en taxi y la mayor demanda de comodidad en el transporte ha impulsado que cada vez más personas utilicen aplicaciones móviles para solicitar servicios de taxi que cuenten con el beneficio de ser seguros, rápidos y de buen trato. Motivo por el cual nuestro modelo de negocio servirá para beneficiar a los usuarios que se movilizan mediante el taxi, asimismo se contribuirá con la mejora del sistema de transporte de Lima Metropolitana.

Una opción que reduzca la incertidumbre de variables como el tiempo en que un taxi recoge a un pasajero o el costo del servicio se puede controlar en cierta medida mediante aplicaciones móviles (aplicación). No obstante, el servicio de taxi por aplicativo aún no se encuentra reglamentado o normado en Perú, la cual reconoce solamente los siguientes servicios: independientes, remisse y de estación (Candia, 2016).

Las aplicaciones de taxi en el extranjero también enfrentan problemas regulatorios, como por ejemplo Uber en Estados Unidos donde los precios varían según la hora y el tipo de auto que brinda el servicio. Sin embargo, ante estas barreras el gerente de Uber explica que “las aplicaciones son una plataforma que buscan aprovechar recursos humanos hasta el momento ociosos, y generar fuentes de ingresos a los conductores a través de 10 viajes en promedio”.

Aguado et al (2016) señalan que, pese a la informalidad y sus barreras, las aplicaciones para servicios de taxi tienen un mercado potencial de crecimiento, siendo superior al 7% del total de transporte, teniendo en cuenta los beneficios que da una aplicación a los usuarios como son: seguridad, control y eficiencia en el uso de tiempo. Las aplicaciones de taxi se pueden adaptar a las nuevas exigencias del mercado de transporte. La elección del transporte se ve influenciada por el precio, para el caso peruano la mayoría de veces las tarifas se negocian con el conductor, a diferencia de otros países y regiones donde se utilizan parámetros y/o instrumentos como el taxímetro.

El acceso que brindan las aplicaciones de taxi es por lo que tienen un mayor alcance para los ciudadanos y emplean a conductores con vehículo propio en la mayoría de casos. Además, han desarrollado una estrategia de cobertura que se refleja en la mayor cantidad de unidades propias que ofrecen comodidad y seguridad (Aguado et al, 2016).

### 2.1.2 Sistema de transporte público en Lima Metropolitana y Callao

En los últimos cinco años, Lima Metropolitana ha tenido un cambio significativo de su sistema de transporte urbano, siendo el objetivo reducir el caos ocasionado por el tráfico vehicular. Esto tomando en cuenta que Lima es una de las ciudades con mayor tráfico vehicular en Latinoamérica (Aguado et al, 2016). En promedio el tiempo de traslado es de 1.40 horas (Ipsos, 2015).

Con respecto a la percepción que tienen los ciudadanos sobre el servicio de transporte público, los ciudadanos de Lima y Callao tienen distintas calificaciones para cada tipo de servicio (ver Figura 2.1). Para el caso del servicio más utilizado (cúster o combis) la mayor parte de los limeños opina que dan un mal servicio (44.6%) y para el 49.9% de los encuestados del Callao su opinión es que brindan un servicio regular. En el caso de los taxis, la mayoría de ciudadanos de Lima y Callao los califican en promedio como buenos servicios con un porcentaje de 58.8% y 63.9% respectivamente, la percepción de los limeños sobre el servicio de taxi según la encuesta líneas abajo es una ventaja para nuestro plan de negocio.

**Figura 2.1. Calificación de los servicios de transporte público en Lima Metropolitana y Callao, 2017.**

		Porcentaje de personas que han usado el medio en el último año						
		89.2%	72.9%	80.6%	69.0%	39.2%	33.5%	25.9%
LIMA		Cúster o combis	Taxis	Buses	Mototaxis	Metropolitano	Metro de Lima	Corredores complementarios
	Mala	44.6%	7.4%	29.5%	29.0%	14.1%	7.9%	12.9%
	Regular	44.3%	33.6%	56.2%	44.8%	35.9%	24.4%	38.2%
	Buena	10.9%	58.8%	14.1%	25.9%	50.1%	67.7%	48.6%

		Porcentaje de personas que han usado el medio en el último año						
		91.8%	80.3%	79.8%	60.3%	25.3%	8%	14.8%
CALLAO		Cúster o combis	Taxis	Buses	Mototaxis	Metropolitano	Metro de Lima	Corredores complementarios
	Mala	33.0%	7.2%	22.3%	23.2%	12.9%	18.8%	15.3%
	Regular	49.9%	29.0%	48.6%	44.8%	30.7%	18.8%	30.5%
	Buena	17.2%	63.9%	29.2%	32.0%	56.4%	62.5%	54.2%

Fuente: Lima cómo vamos (2017).

### ***2.1.3 Servicio de taxis en Lima Metropolitana***

Según Boada y Jiménez (2017) existe una insatisfacción del segmento A y B con respecto al transporte público. Carbajal et al (2016) indican que las motivaciones de los usuarios para usar taxis son: la comodidad, seguridad y rapidez del servicio. Según Candia (2016) más de 180,000 taxis recorren por la ciudad de Lima, siendo aproximadamente el 22% informales.

Una opción para disminuir la informalidad del servicio de taxi en Lima podría ser la ofrecida a través de aplicativos móviles. Actualmente existen distintas empresas que ofrecen el servicio de taxi mediante aplicaciones en Lima Metropolitana. Mientras Easytaxy cobra una comisión fija al conductor de 2.8 soles por viaje realizado, Cabify cobra en función de los kilómetros recorridos. Los afiliados a otros servicios como Uber y Beat ganan por comisiones que se calculan como un porcentaje del viaje. Uno de los requisitos para formar parte de la flota de taxis de una de estas empresas de aplicaciones móviles es que el vehículo haya pasado revisión técnica, es decir que se encuentre en buen estado de funcionamiento. Además, la documentación del conductor debe encontrarse actualizada sobre licencia de conducir, identificación, seguros y relacionados.

De acuerdo al BID el servicio tradicional de taxis ha sido superado por el servicio de plataformas colaborativas debido principalmente a su modelo de eficiencia. Además, el actual auge tecnológico y la conectividad han permitido que una simple aplicación mejore la calidad del servicio sin afectar significativamente los costos. Sobre la sostenibilidad en el tiempo del negocio de taxis por aplicación, el BID declara que en el futuro, el transporte público individual será más semejante al servicio actual que proveen las aplicaciones que al del modelo clásicamente usado para taxis (Redacción Gestión, 2016).

Las empresas de aplicaciones de servicios de taxi que predominan en el mercado son Uber, Cabify, Beat, Easytaxi, Taxibeat y que se encuentran posicionadas por su comodidad, seguridad, rapidez y calidad de servicio, así como su precio. Las estrategias de captación de nuevos socios y clientes son impulsadas otorgando beneficios que se hacen efectivos durante los primeros usos del servicio.

En la Tabla 2.1 se indican las características más relevantes de las aplicaciones de servicio de taxi en Lima.

**Tabla 2.1. Características relevantes de las aplicaciones de taxis más empleadas en Lima**

Empresa	Producto	Precio	Plaza	Promoción
Easytaxi	Solicita un taxi a través de app, ubica al taxi más cercano y brinda la información de destino, durante el viaje el usuario puede solicitar los servicios propios del taxi (aire acondicionado, emisora de radio, cargador de celular)	Tarifas dinámicas en relación a la distancia y tiempo recorrida. Tarifa base cambia de acuerdo a horarios. Realizan cupones de descuentos para los primeros usuarios de la app. Descuentos en el primer viaje.	Plataforma digital (Aplicativo Móvil)	Comunican sus ofertas y/o descuentos a través de mailing y redes sociales. Realizan alianzas comerciales con otras empresas para generar uso de la aplicación (descuentos, regalos, servicios gratis, concursos, etc.) Campañas contextuales. Regalos, merchandising para los usuarios más frecuentes.
Taxi beat	Solicita taxi a través de la app, envían los conductores más cercanos, los cuales tienen una calificación previa de otros servicios; el usuario escoge el servicio según distancia y calificación del usuario. Durante el viaje el usuario puede hacer uso de los servicios propios de la unidad.	Tarifas planas, de acuerdo a cuadrantes en mapa. Descuento en el primer viaje.	Plataforma digital (Aplicativo Móvil)	Comunican sus ofertas y/o descuentos a través de mailing y redes sociales. Descuentos, regalos, servicios gratis, concursos, etc.) Campañas contextuales
Uber	Se solicita taxi y se reconoce al conductor más cercano. Durante el viaje se puede hacer uso de los servicios propios de la unidad.	Tarifa dinámica de acuerdo a tiempo y distancia recorrida. Tarifa base varía de acuerdo al horario.	Plataforma digital (Aplicativo Móvil) y Web	Campañas contextuales en redes sociales y revistas. Descuentos para los usuarios que atraen a nuevos usuarios (Red)
Cabify	Se solicita taxi y se reserva el servicio con anticipación.	Tarifas planas, de acuerdo a cuadrantes en mapa. Descuentos para los primeros usuarios	Plataforma digital (Aplicativo Móvil) y Web	Alianzas comerciales con empresas para generar uso de la app.

Fuente: Aguado et al, 2016.

No hemos establecido una comparación numérica de las tarifas debido a que no se cuenta con data histórica de la cual podamos obtener un input real, sin embargo en las opiniones recibidas en los focus group realizados, los usuarios señalan que perciben a Cabify con un precio un poco más elevado respecto a Uber, Beat e Easy taxi cuyas tarifas varían en función al horario de recojo.

#### **2.1.4 Servicio de Taxi Regulados en Lima**

La ordenanza N°1684 publicada en El Peruano (2013) precisa la regulación correspondiente para el servicio de taxi en Lima Metropolitana.

Esta ordenanza reglamenta detalles sobre condiciones de funcionamiento obligatorias para que el servicio pueda brindarse. Esta ordenanza sostiene la normativa regulatoria para tres casos o modalidades: taxi por estación, taxi independiente y taxi tipo remisero.

#### *2.1.4.1 Taxi por Estación*

Compuesto por una flota no menor a 10 unidades registradas a nombre de una persona jurídica. En esta modalidad se permite el embarque y desembarque de los pasajeros en la vía pública cumpliendo con las normas de tránsito. Se caracteriza por que opera con una central telefónica y/o de radio para la comunicación administrativa y operativa con los choferes. Están obligadas también a portar un aviso tipo casquete que indique “TAXI”, debe también mostrar su razón social, números y/o datos de contacto así como el logo de la empresa prestadora del servicio.

#### *2.1.4.2 Taxi Independiente*

Aquí una persona natural propietario de la unidad debe ser el conductor y puede brindar el servicio de taxi con las autorizaciones debidamente completadas. En esta modalidad también se permite el embarque y desembarque de los pasajeros en la vía pública cumpliendo con las normas de tránsito. La unidad deberá ser de color amarillo y debe mostrar una franja con los colores amarillo y negro debajo de las ventanas laterales y portar un aviso tipo casquete que indique “TAXI”.

#### *2.1.4.3 Taxi Remisse*

Debe ser compuesto por una flota no menor a 10 unidades registradas también a nombre de una persona jurídica. Aquí los pasajeros pueden acordar el lugar de embarque y desembarque sin alterar el orden y poner el riesgo el tránsito, integridad de los ciudadanos y ornato de la ciudad. Este tipo de servicio está orientado principalmente a turistas, ejecutivos u otros pasajeros que requieran de mayor confort y beneficios como internet, aire acondicionado, monitoreo de localización, seguro, multimedia u otros.

A diferencia de las modalidades anteriores, estas unidades no deben llevar avisos de “TAXI” y otra identificación de contacto. Así mismo no están obligadas a ser de color amarillo.

### ***2.1.5 Nuevas herramientas para el transporte***

El desarrollo de sistemas de posicionamiento geográfico y de inteligencia en el transporte ha permitido a los actores del sistema obtener beneficios a nivel de eficiencia de recurso y con ello de utilidades.

A finales del 2016 IBM estimaba que diariamente se generaba 2,5 trillones de bytes de información y que el 90% de los datos de todo el mundo se generaron en esos 2 últimos años. Esto era que aproximadamente por segundo se generaba 2,9 millones de emails, por día se generan 50 millones de tuits y que en un mes se navegaban 700 billones de minutos en Facebook. Toda esta data se origina desde las aplicaciones, transacciones, dispositivos conectados, redes sociales, contenidos, correo electrónico, etc. La concentración, conexión y el uso de este complejo volumen de data constituye la BIG DATA, la cual sirve como fuente de diversidad y herramienta base para la toma de decisiones en empresas y entidades privadas y públicas. BIG DATA ayuda en diversos sectores desde seguridad en la vía pública, la recolección de residuos, prevención de epidemias, mejora la recaudación de impuestos, el control de masas y hasta problemas complejos de transporte (Rodríguez, Palomino y Mondaca, 2017).

Por tanto para el plan de negocio propuesto se considera que el activo mas valioso es la información obtenida y que el factor crítico de éxito es el análisis que se pueda realizar para tomar decisiones con mayor acierto.

### ***2.1.6 Economía colaborativa***

Nick Waddell sostiene que “Los economistas han señalado por mucho tiempo la idea de redistribuir los recursos ociosos de la economía, lo que está ocurriendo, y a una escala masiva”. Esto conlleva a un eficiente y mejor aprovechamiento de los recursos no utilizados sin descuidar los atributos más valorados por los consumidores.

La economía colaborativa nace como una respuesta a las necesidades insatisfechas de un consumidor cada más exigente en atributos de personalización con los bienes, servicios y posibilidad de acceder a ellos. De ese modo los modelos de negocio se encuentran en constante cambio por lo que deben ser revisados para ser adecuados. De ese modo la forma tradicional de intercambiar los bienes se ha redefinido gracias a recursos como el Internet, las tecnologías de información y las redes sociales.

La economía colaborativa aborda todas las formas de producir e intercambiar bienes y servicios, tomando suma importancia las comunidades y las tecnologías de información que facilitan la interconexión, la creación de confianza entre los agentes y la reputación necesaria para el desarrollo de las actividades. De esta forma también se reduce la carga al medio ambiente al optimizar el uso de bienes, el reciclaje y la reutilización de recursos (ver Figura 2.2).

**Figura 2.2. Economía colaborativa.**



Fuente: IEBS.com

Para la Asociación Española Ingenieros de Telecomunicación (AEIT, 2016) se considera como economía colaborativa a los modelos que presentan las siguientes características: contacto permanente entre consumidor y productor, conexión sobre una misma base tecnológica y colaboración inter pares.

Para la AEIT (2016) la economía colaborativa es un modelo de relaciones económicas que se base en la especialización, poniendo los recursos propios a disposición de los usuarios con fines de intercambio. Bajo esta definición se le considera como un trueque. Esto se ha visto impulsado por efectos principalmente: la crisis financiera y las redes sociales.

En España se considera que el sector transporte y vivienda son donde existe mayor oportunidad de surgimiento de economía colaborativa, señalando a Uber y Blablacar como ejemplos al haber tenido mayor éxito en el público. En estos ejemplos del sector transporte el factor diferencial es el impacto que han tenido en la sociedad y su inmovilidad innovadora en el modelo de negocio, habiendo sido los conflictos con empresas tradicionales lo que les ha dado mayor fuerza en el mercado.

En algunos casos, se habla en España del “lado oscuro” de la economía colaborativa, debido al impacto en algunos sectores y el deseo de mantener su situación, junto con el crecimiento de estas empresas, valoradas en miles de millones de dólares,

justifican en gran parte su reacción en contra del desarrollo de este tipo de servicios mediante aplicaciones.

Es así que, Cabify España cuenta con una aplicación que hace posible contratar tanto a taxis particulares como a servicio taxi de empresas, diferenciando tipos y marcas de vehículos, y dando la opción incluso de poder contar con un chofer profesional, con quien no se realiza transacción monetaria de algún tipo puesto que el pago es con tarjeta de crédito que ha sido previamente registrada. Es decir, emplea el mismo modelo que inició Uber en el que el precio es calculado por una aplicación y no por el mismo conductor del vehículo.

Uber España ha desarrollado diferentes servicios de conductor como UberX, Taxi, Black, SUV, LUX, siendo UberPop, el más polémico y exitoso ya que permite que cualquier conductor no profesional, incluso sin contar con seguro alguno, pueda brindar el servicio de taxi que se demande mediante la aplicación.

Una de las principales ventajas de la economía colaborativa en el sector transporte es que existe una compartición de gastos, por ejemplo, a través de una red social que conecta a personal con un trayecto común en un camino público. Este es el caso de BlaBlaCar que utiliza los datos públicos de la web sobre la experiencia y gustos de los usuarios para crear una comunidad con gustos parecidos que ahorren a través de un servicio común. BlaBlaCar no busca lucrar sino compartir gastos a diferencia del servicio de Uber donde el conductor ofrece un servicio al cliente.

Otro modelo nacido de economía colaborativa es contactar al conductor con clientes, siendo el conductor quien cobra. El crecimiento de estas organizaciones se basa en ofrecer una gran variedad de servicios complementarios, como obtener un taxi apretando un botón, recibir las características y valoraciones del conductor, o entregar un historial del usuario. Además, ofrece un seguimiento por GPS y un tiempo aproximado de llegada.

Este tipo de situaciones ha causado en varios países polémicas por quejas de las asociaciones de taxistas que consideran esta forma de competencia como muy fácil al no tener que poseer permisos ni licencias de funcionamiento. Esto ha derivado en la aparición de conductores que a través de diversas plataformas tipo BlaBlaCar realicen

rutas comunes con el fin de generar ingresos cobrando a los pasajeros, lo cual desnaturaliza el objetivo de la plataforma que era de ahorro de costos.

Cuervo et al (2017), indica que el Perú tiene el reto de elevar de manera sostenible la producción y crear mayor valor agregado, para lo cual requiere el mayor uso de TIC's. "Tecnologías desarrolladas para una información y comunicación más eficiente" <sup>1</sup>. tomando en cuenta que el Perú presenta la posición 72 de 192 (ver Tabla 2.2) en el Índice de Gobierno Electrónico de las Naciones Unidas (EGDI). Este índice mide la voluntad y capacidad del Estado para emplear la tecnología en línea para ejecutar y cumplir mejor las funciones propias de gobierno.

**Tabla 2.2. Índices de las TIC del Perú y otros países de la región, 2016 y 2017**

<b>IDI 2017 Rank</b>	<b>Economy</b>	<b>IDI 2016 Rank</b>
16	United States	15
42	Uruguay	48
51	Argentina	52
56	Chile	59
66	Brazil	67
84	Colombia	84
86	Venezuela	82
87	Mexico	90
96	Peru	97
97	Ecuador	101
112	Bolivia	115

Fuente: ITU (2018)

Laudon (2015), señala algunos de impactos de Internet y las TIC's sobre las fuerzas competitivas. Los principales aspectos que se reconocen son: la aparición de nuevos sustitutos, mayor disponibilidad de la información, desplazamiento del poder de negociación de los stakeholders, reducción de barreras de entrada y mayor ampliación y alcance de los mercados.

Si bien algunas tecnologías son eficientes al inicio del ciclo de negocio, pueden llegar a ser replicadas fácilmente, por ello el enfoque hacia el cliente debe ser permanente para que la innovación sea constante. También podría darse la situación en la que los creadores no aprovechan las "tecnologías perjudiciales" por no contar con los recursos que permitan

<sup>1</sup> Varios. (2017). Significado de TIC. 2018, de Significados Sitio web: <https://www.significados.com/tic/>

aprovecharlas o por simplemente no tomarla en cuenta.

### ***2.1.7 Servicio de taxi mediante Aplicación en Perú***

Raúl Quispe, director general de la Organización No Gubernamental Luz Ámbar, señala que una opción que permite reducir la informalidad en el servicio de taxi en Lima Metropolitana es mediante el uso de aplicaciones.

Quispe sin embargo señala que el servicio de taxi mediante aplicaciones no se encuentra normado en el “Reglamento de Taxi Metropolitano” que menciona sólo a tres tipos de organizaciones. Es así que, las empresas que afilian individuos que posean un automóvil en buen estado y con documentos en regla funcionan sin permiso municipal.

Algunas aplicaciones de servicio taxi cobran un monto fijo a los conductores por cada servicio que realizan, independiente del valor total. Por ejemplo, Easy Taxi cobra S/. 2.80 como monto fijo por servicio, Uber y Beat cobran 25% del trayecto en tanto Cabify cobra por kilómetros recorridos con la aplicación.

Por último, no se puede dejar de mencionar que las Aplicaciones utilizan el servicio de telefonía móvil de cuatro empresas: América Móvil Perú, Telefónica Móviles, Entel y Bitel Perú, siendo la líder con más del 50% del mercado Telefónica Móviles. Este liderazgo se ha visto beneficiado en gran medida en la reducción de tarifas y mayor número de promociones que ha permitido contar a un mayor número de ciudadanos con internet móvil en sus teléfonos.

### ***2.1.8 Protección de Datos Personales: Ley N° 29733***

La Ley de protección de datos personales tiene como objetivo proteger los datos de los ciudadanos, así como velar por el respeto de sus derechos reconocidos en la Constitución. Esta Ley aplica también para las bases de datos gestionadas en todo el territorio nacional.

Las principales obligaciones de los administradores de bases de datos son: brindar un tratamiento bajo consentimiento titular; recopilar y actualizar los datos necesarios según los fines; gestionar inscripciones en el registro nacional; almacenar los datos de forma fehaciente; y mantener la confidencialidad de la base de datos.

Según la Legislación Peruana no se prohíbe pedir datos a los usuarios que usan aplicativos móviles, sin embargo, se le tiene que informar sobre la recolección de sus

datos asimismo tienen el derecho de modificarlo o eliminarlo. Se debe seguir el principio de proporcionalidad, quiere decir que los datos pedidos tienen que ser justificados con la finalidad de la aplicación móvil que la solicita. (Khoury, 2014)

### Protección de las comunicaciones en la Web

Como las operaciones electrónicas fluyen en Internet pública que implica millones de routers y servidores, los expertos en seguridad creen que las mayores amenazas ocurren a nivel de comunicaciones por Internet. Esto no ocurre en una red privada donde se establece comunicación entre dos partes. Una de las herramientas más básica para proteger los datos de los consumidores es la encriptación de mensajes.

La encriptación, cada vez es más necesaria debido al aumento de robos y delitos virtuales, para lo cual se utilizan softwares capaces de decodificar información.

#### **2.1.9 Comercio Móvil (m-commerce)**

De acuerdo a la última Encuesta Anual de Ejecutivos del año 2017 realizada por la Cámara de Comercio de Lima estima que el 56% solicita servicios mediante su smartphone.

**Figura 2.3 Ejecutivos que solicitan servicios desde una aplicación**



Fuente: XVII encuesta anual de ejecutivos (CCL, 2017)

Así mismo de acuerdo al estudio de IPSOS “Hábitos, usos y actitudes hacia la telefonía móvil” realizada el año 2017 se estima que 15 millones de peruanos tienen móvil y que el 17% compra mediante el móvil.

**Figura 2.4. Tenencia de Móvil en Perú**



Fuente: IPSOS (2017b)

**Figura 2.5 Hábitos y usos del móvil en Perú**



Fuente: IPSOS (2017b)

### **2.1.10 Sistemas de pago de comercio electrónico**

En la mayoría de casos, las formas de pago han podido adaptarse al entorno online, con algunas limitaciones lo que ha llevado a buscar a opciones y soluciones.

Asimismo, los diferentes tipos de relación que existen entre los “stakeholders” y las tecnologías globalizadas, han permitido desarrollar e innovar en sistemas de pagos y cobranzas. A continuación, se describen las mismas:

- **Tarjeta de Crédito**

Es el medio de pago electrónico más usado con el aumento de usuarios de Internet. Esto debido a su uso sencillo y por la seguridad hacia el vendedor (por una entidad financiera) e incluso a los compradores a través de seguros.

- **Tarjeta de Débito**

Son tarjetas asociadas a una cuenta de ahorros que cuenta con fondos suficientes para su uso en bienes y servicios.

- **Dinero Electrónico o Digital**

Es un sistema de pago que se transmite a través de redes electrónicas a través de Internet. Generalmente se usa para montos pequeños para no incurrir en costos de transacción. Para realizar su uso se requiere del programa de la moneda electrónica como son los casos de: Bitcoin, Digicash, Etereum ente otras.

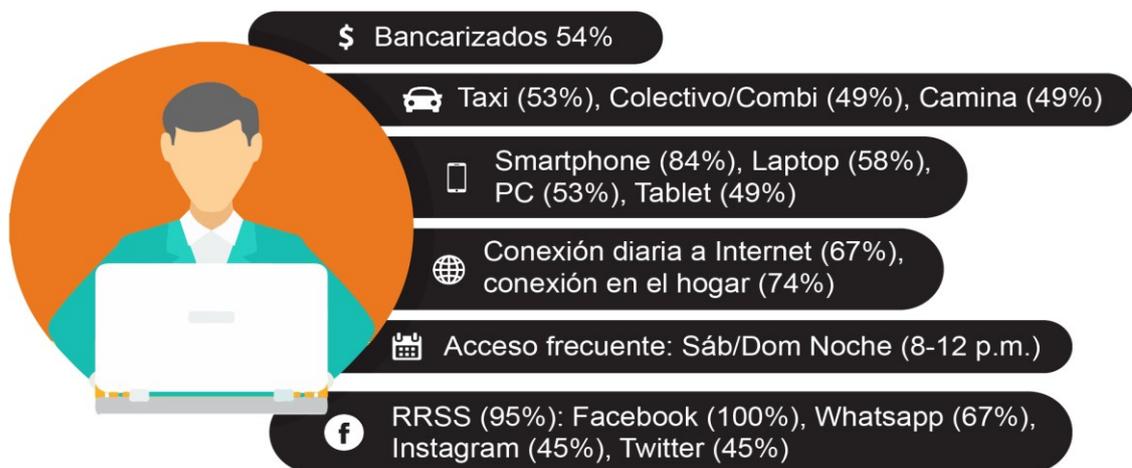
- **Tarjetas prepago**

Se les considera como monederos ya que poseen un chip que almacena la información del dinero que tiene, según el depósito que realice el usuario. Cada vez que se realice una compra el monto de dinero se va descontando lo que se comunica al emisor de la tarjeta.

### 2.1.11 Perfiles de consumidores online

Para los modelos de negocio que utilizan un canal de Internet es necesario entender el motivo de las transacciones, el cual puede deberse a motivo de mejores precios (principal fuente) y eficiencia en tiempos. Estas dos son las principales razones de elección de canal on line, las cuales pueden ir acompañadas de variaciones en el producto y entrega del mismo. Por ejemplo, el perfil de un comprador on line en el año 2017 es el que se señala en la Figura 2.4.

**Figura 2.6. Perfil de comprador peruano on line 2017**



Fuente: CCL (2017)

La Cámara de Comercio de Lima, realizó la encuesta anual a ejecutivos de Lima Metropolitana y se obtuvo que el 55% de ellos solicitan su servicio de taxi mediante aplicativo móvil, asimismo la marca con mayor porcentaje de uso fue Uber (56%) (CCL, 2017).

### ***2.1.12 Negocio de cupones y comercio electrónico en el Perú***

El comercio electrónico (e-commerce) se está comenzando a transformar en la forma de realizar negocios en el país, impulsado por el sector retail (supermercados, tiendas por departamento, entre otros) y por las compañías que ofrecen cupones de descuentos en línea, lo que se conoce como compras en grupo.

Es así que cada vez aparecen más portales online que permiten obtener cupones de descuento y aprovechar diversas ofertas. Conforme a un informe de Gestión (Falcón, 2017), el segmento que genera más compras por internet son jóvenes de entre 25 y 35 años de nivel socioeconómico AB, según un estudio de Ipsos Apoyo. Generalmente son trabajadores dependientes y más del 50% viven inmersos en sus smartphones, de acuerdo a un estudio de Ecommerce realizado por GFK, son aquellos nativos digitales por excelencia identificados como “millenials”, que la mayoría son limeños del sector socioeconómico AB, tal como lo explica Falcón.

Según el estudio de la Cámara de Comercio de Lima (CCL, 2016) realizado a ejecutivos se le realizó una pregunta con respecto a cuponeras obtuvieron que el 62% de ellos utilizan cualquier tipo de cuponeras.

Las mayores ventas en línea en Perú son de las categorías de servicios de viaje (40%), boletos para eventos (36%) y moda (34%). Muchos retailers experimentan con nuevos modelos que destacan los beneficios del e-commerce contrarrestando muchos de los prejuicios del consumidor. Para el comprador peruano, la garantía del reenvío del mismo producto o un reembolso si éste no cumple con las expectativas (62%) y el uso de etiquetas que resaltan la frescura tras la entrega (52%) son algunas de las características que los impulsaría a realizar eventualmente compras de productos frescos en línea (CCL, 2016).

Se proyecta que para el año 2018 en el Perú, las compras por internet se incrementen en 30.2% de acuerdo a Pamela Flores, gerente general de Mercado Libre

De acuerdo a la CCL (2017) los rubros más solicitados en Lima son las compras de productos (50%), viajes (30%) y juegos online (20%).

Existen empresas peruanas que realizan más de un tipo de negocio (según la clasificación estándar de negocios eBusiness<sup>1</sup>) así hay las que realizan el B2B/B2C (Business to Business y el Business to Customer) y otras realizan el B2B/C2C (Business to Business y el Customer to Customer).

Actualmente, todas las cuponeras difunden sus productos y servicios a través de las redes sociales, primordialmente Facebook y Twitter. En el caso de Facebook, permite a las empresas crear un perfil el cual contiene dos indicadores muy importantes y que todos lo pueden visualizar. Un indicador es el “Me Gusta” que muestra el número de personas que le gusta dicha página, el otro indicador es el número de personas que están hablando sobre ella, es decir, denota el nivel de interacción que puede generar un post de dicha empresa. Estos indicadores dan el tamaño del público a quienes la empresa puede postear o anunciar en sus perfiles, asimismo saber cuánto se comparte sobre lo anunciado y cuánto preguntan o comentan sobre la empresa.

Los cupones de descuento constituyen una herramienta de marketing destinada al incremento de ventas de un producto o servicio mediante el abaratamiento del producto, al aumento de la fidelización de clientes, para dar a conocer un nuevo producto.

Se trata de un negocio muy atractivo, ya que estos sitios web ganan una comisión sobre el valor del producto vendido, los clientes pagan menos por éste último y las empresas ofertantes tienen una gran oportunidad de captar nuevos clientes y realizar una publicidad de alto impacto con una mínima inversión.

---

<sup>1</sup> Modelos de e-commerce:

- B2B (Business to business): transacción comercial directa entre empresas. Ejemplo: Alibaba.
- B2C (Business to consumer): empresas que venden directamente al consumidor. Ejemplo: Ripley, Plaza Vea.
- C2C (Consumer to consumer): ventas hechas entre consumidores. Ejemplo: Mercado Libre, eBay.
- G2B (Government to business): transacciones de gobierno a empresa.
- B2G (Business to government): cuando una entidad gubernamental utiliza internet para comprar bienes o servicios de una empresa.
- G2C (Government to consumer): comercio electrónico de gobierno a consumidor. Ejemplo: pago de servicios gubernamentales en línea.

El funcionamiento de la “compra en grupo” es sencillo: los consumidores reciben la oferta de una empresa (restaurantes, hoteles, tratamientos de belleza, opciones de ocio, viajes, etc.) con un descuento atractivo.

Por otro lado, si bien un importante sector de consumidores todavía siente desconfianza de realizar compras a través de Internet, estas transacciones permiten a los usuarios ahorros de entre 10% y 40% -incluso superiores- frente a lo que podrían gastar en tiendas y comercios tradicionales.

## **2.2. Marco conceptual**

### **2.2.1 *Aplicativo móvil***

Una aplicación móvil o “aplicación” es un programa descargable desde internet a la que se puede acceder gratuitamente o mediante un pago desde un dispositivo móvil. Para su funcionamiento también necesitar tener acceso a Internet y usar un sistema operativo compatible e integrado con el aparato. Los sistemas operativos más comunes son: IOS y Android, que disponen de tiendas virtuales Google Play o Aplicación Store.

Los creadores o dueños de un aplicativo móvil pueden tener ingresos a través de diferentes formas, por ejemplo:

- Mediante un anuncio o espacio publicitario en la aplicación. De este modo los creadores se masifican y ganan dinero a por las vistas o interacción sobre los anuncios.
- Se ofrecen versiones básicas gratuitas para que el consumidor se acostumbre a la misma a tal punto que la adquiera en un futuro cercano o que busque una versión mejorada la cual si tiene un costo.
- Existen aplicaciones que requieren de complementos que si tienen costo para su óptimo funcionamiento.
- Buscan generar interés en otros productos de las empresas.

Es preciso mencionar que, al momento que un usuario realiza un registro en una tienda de aplicaciones y/o la descarga de la misma posiblemente se esté dando autorización a acceder a información del dispositivo móvil, como: lista de contactos, registros de llamadas, datos transmitidos por Internet, codificación del aparato, localización e historiales.

### **2.2.2 Definición de cupón**

Los cupones de descuento online son formas de atraer clientes y promocionar una marca. Así, los clientes podrán ingresar a ese descuento al momento de hacer la compra para obtener una rebaja en el precio final. También se pueden ofrecer descuentos por montos específicos o para hacer envío gratis.

Los cupones pueden servir para aprovechar algún tipo de promoción, obtener un descuento sobre el precio de compra o participar de un sorteo. Pueden encontrarse en todo tipo de publicaciones como periódicos, revistas y catálogos. Sirve de incentivo para que el consumidor al momento de adquirir un producto tenga un beneficio adicional.

Es común hallar portales en los cuales es posible acceder a varios cupones con descuentos muy específicos, a veces sobre una marca en particular o sobre productos que ya tienen cierta popularidad, todo ordenado por tiendas; ello origina que cada usuario busque primero la tienda y finalmente puede revisar los beneficios que hay disponibles en ese momento determinado. Tal es así, que mucha gente acostumbra revisar los mencionados portales, en busca de un cupón que disminuya el gasto, antes de realizar una compra. Saben que es posible ahorrarse un 75%, por ejemplo para su producto favorito, pero nunca saben si existe un descuento, gracias a la potencia del buscador Google, basta con hacer una búsqueda general del tipo “cupón descuento” para no tener que entrar por separado en cada portal.

### **2.2.3 Comercio virtual**

Existen diferentes opciones de pago que se pueden ofrecer al vender por internet, una de las más comunes son las pasarelas de pago virtual, que permiten aceptar pagos con tarjeta de crédito, en efectivo a través de cupones y moneda virtual (bitcoins). De acuerdo a Piccini (2014) en el caso de pasarelas de pago tradicionales (MercadoPago, DineroMail y PayPal) se pueden percibir los pagos en una cuenta bancaria. La pasarela de pagos es la que verifica la validez y disponibilidad de los fondos.

Piccini (2014) además precisa que las pasarelas de pago seguras y reconocidas le dan confianza al comprador, dado que trabajan con sistemas antifraude que protegen datos sensibles.

#### ***2.2.4 Datos Personales***

La Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales define un dato personal a cualquier información que permite identificar a una persona. Como por ejemplo “el nombre, los apellidos, la fecha de nacimiento, la dirección del domicilio, la dirección de correo electrónico, el número de teléfono, el número de ruc, el número de la placa del vehículo, la huella digital, el ADN, una imagen, el número del seguro social, etc. son datos que identifican a una persona, ya sea directa o indirectamente” (MINJUS, 2013)

#### **Datos Sensibles**

Los datos sensibles son una subcategoría de datos personas que comprenden:

- Ingresos económicos, información étnica y racial.
- Datos biométricos inherentes a la persona, retina y huella digital.
- Preferencias ideológicas en política, religión o relacionados.
- Datos sobre estado de salud o actividad sexual.

Los datos sensibles precisan de una protección especial y pueden ser tratados con el consentimiento explícito del titular.

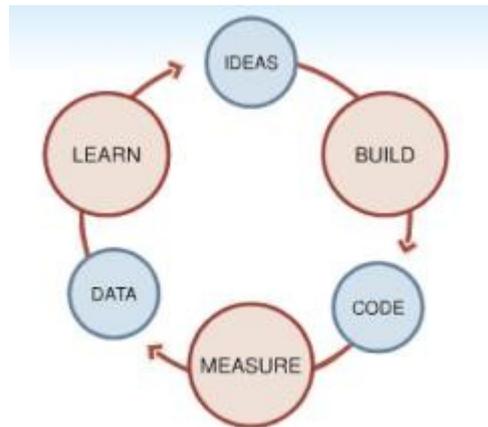
### Capítulo 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se describen los aspectos que se tomarán en cuenta en la metodología del presente plan de negocios.

#### 3.1. Producto Mínimo Viable

Según Sánchez (2018), el producto mínimo viable (MVP por sus siglas en inglés) es una de las bases sobre las que se fundamenta la metodología Lean Startup<sup>2</sup>. El MVP es aquel que permite lanzar el producto con el mínimo de características posibles con el objetivo de aprender información relevante en su lanzamiento y del uso de los usuarios mediante una serie de indicadores.

Figura 3.1. Iteraciones del bucle construir – medir - aprender



Fuente: Sánchez, 2018

El MVP está pensado para trabajar con el propósito de construir-medir-aprender (ver Figura 3.1), de forma que con cada nueva iteración se construye un nuevo MVP, en base al anterior o totalmente nuevo, para ello se establece una serie de métricas con las que se evalúa la reacción de los usuarios y finalmente se aprende de dicha información para luego realizar una nueva iteración (Sánchez, 2018).

No obstante, existe un grupo de clientes que se agrupan como “early adopters”, son los que adoptan productos en fase de evolución, solo por probar cosas nuevas o con tal de estar a la última moda; son los que dejan de lado la rigurosidad.

<sup>2</sup> Lean Startup provee una aproximación científica al crear y manejar startups con el fin de tener un producto deseado por los consumidores de manera rápida. (Ries, s.f.)

### 3.2. Estudios previos

De la revisión de fuentes secundarias se encontró la siguiente información:

#### ***3.2.1 Plan de negocios para la creación de la aplicación móvil Destway, para la gestión de viajes terrestres intermunicipales***

Galvis y Giraldo (2015) desarrollan un plan de negocio cuyo objetivo es desarrollar una aplicación móvil llamada Destway que gestione los viajes terrestres municipales, haciendo uso del modelo de propuesta de valor de Osterwalder la cual cuenta con nueve elementos. A esta metodología también se le conoce como Modelo Canvas.

Los autores toman en cuenta el análisis de mercado de personas que utilizan smartphones y aplicaciones móviles descargadas en ellos, sobretodo relacionado con el sector transporte tomando en cuenta el movimiento de transporte terrestre de pasajeros. A partir de esa información realizan una propuesta estratégica de la empresa y desarrollan un prototipo funcional de la aplicación móvil mostrando pantallazos y descripciones de las funciones de cada módulo de la aplicación.

Luego presentan el desarrollo del marketing mix y una breve descripción de su plan de operaciones. Finalmente muestran la viabilidad del proyecto a través de un VAN positivo. La metodología de este estudio nos servirá para tener en cuenta la elaboración de una herramienta y hacerla uso en el focus Group y conocer la reacción de los usuarios, asimismo tener una guía para la elaboración del modelo de negocio a través del Canvas.

#### ***3.2.2 Desarrollo de una aplicación móvil para localizar el coche en el parking y pagar la tarifa asociada. Diseño de la aplicación y modelo de negocio.***

Salas y Champetier (2015) buscan consolidar el desarrollo de una aplicación y la gestión del negocio de la misma. Para ello crean una aplicación llamada Park'up, cuyo objetivo principal es facilitar la movilidad de usuarios de parkings privados, permitiéndoles localizar su coche y pagar el parqueo usando la aplicación.

Las autoras empiezan explicando el modelo de negocio, haciendo un extenso estudio de mercado los cuales emplean para desarrollar su plan de marketing volcando los resultados en un análisis económico financiero a tres años, cuyo resultado es positivo.

A nivel técnico explican el desarrollado de la aplicación para el sistema operativo iOS, las herramientas empleadas, la lógica y secuencia de las imágenes, la interacción con la base de datos y servidores.

El modelo de negocio y la aplicación está desarrollada para parqueos ubicados en centros comerciales de Barcelona, asimismo la proyección de nuestro modelo de negocio es contribuir a proyectos futuros de Smart city.

### 3.3. Fuentes

Los instrumentos de recolección de información empleados en el presente plan de negocios siguen una línea metodológica cuantitativa y cualitativa según los objetivos establecidos en el primer capítulo.

Las fuentes utilizadas son de dos tipos:

- ✓ Fuentes primarias. Se ha aplicado una encuesta a los ejecutivos que usan el servicio de taxi por aplicativo; para tener datos numéricos de los encuestados que sirvan de data para brindar el servicio dirigido y sin mucho sesgo. Además, se realizaron entrevistas a expertos en los siguientes rubros: Taxi por aplicativo, Cupones y descuentos, protección de información al consumidor y Startups.

**Tabla 3.1. Listado de fuentes primarias**

Listado de Fuentes Primarias	
Fuente	Información
Entrevista de opinión: Miguel Morachimo Director de ONG Hiperderecho	Para un análisis cualitativo, nos brindó referencias sobre los aspectos legales en cuanto a la protección de datos al consumidor
Entrevista de opinión: Jaime Larrauri Ejecutivo en Easy Taxi	Para un análisis cualitativo, nos brindó referencias sobre el mercado de servicios
Entrevista de opinión: Manger Canterac-Ejecutivo en Cuponidad	Para un análisis cualitativo, nos brindo referencias del mercado de cupones y descuentos, importes facturados, márgenes de ganancia
Entrevista grupal: Focus Group	Para un análisis cualitativo se hizo una primera aproximación con los usuarios de
Entrevista grupal: Focus Group	Para un análisis cualitativo para conocer el insight del servicio taxi por aplicativo en nuestro público objetivo( ejecutivos de los 3 distritos empresariales de Lima metropolitana)
Entrevista grupal: Focus Group	Para un análisis cualitativo para conocer el insight del servicio taxi por aplicativo en nuestro público objetivo con el prototipo inicial
Entrevista grupal: Encuestas	Para un análisis cuantitativo y poder conocer la demanda potencial del servicio ofrecido

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

- ✓ Fuentes secundarias: en cuanto a las fuentes secundarias se han empleados cifras estadísticas de páginas web de la Municipalidad de Lima, Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), empresas de taxi, medios de comunicación masiva, entre otros. Estos datos sirven para tener idea del universo en el cual se

trabajará, debido a que no existe una empresa igual a nuestro modelo quien nos pueda dar data exacta del universo o sobre el sector de transporte.

**Tabla 3.2. Listado de fuentes secundarias**

Listado de Fuentes secundarias	
Fuente	Información
INEI 2017	Conocer datos sobre la distribución de la PEA
APEIM 2017	Conocer la distribución de los NSE de Lima metropolitana
La cámara de comercio Encuesta a ejecutivos 2016-2017	Preferencias de los ejecutivos, percepción de la política económica
Repte financiero BCR 2017	Información económica; inflación, PBI, PEA
Pag web, artículos, tesis	Para el análisis del sector

Fuente y elaboración: Autores de la tesis

### 3.4. Etapas

- ✓ En la primera fase, se revisaron fuentes secundarias de Internet como artículos periodísticos e informes relacionados con los servicios de taxi en la ciudad de Lima, así como del uso de servicios móviles en el sector transporte. Asimismo, se encontró información sobre las distintas ofertas de servicios de taxi por aplicativo en Lima. Además, se revisaron investigaciones académicas enfocadas en el servicio de taxi, estos datos son importantes para tener un panorama en el cual vamos a dirigirnos en Lima Metropolitana.
- ✓ En la segunda fase, se recolectó información de fuentes primarias con el fin de validar la información de la primera etapa. En esta etapa se descubrieron las preferencias y atributos más valorados por los consumidores finales. En esta fase la metodología utilizada fue cuantitativa con el diseño de una encuesta estructurada al público objetivo y cualitativo a través del focus group y entrevistas a expertos.
- ✓ En la tercera fase se considera el análisis del entorno, factores SEPTE, la matriz EFE y el lanzamiento de un demo con el PMV.

**Tabla 3.3. Metodología para el desarrollo de la tesis**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis

### 3.5. Tipos de metodología

Referente a la metodología cualitativa, se utilizaron técnicas de focus group y entrevistas de profundidad. Estas técnicas permiten conocer las necesidades y preferencias de los clientes potenciales respecto al plan de negocios planteado.

Respecto a la metodología cuantitativa, se utilizó un muestreo probabilístico, que permitan validar la información obtenida con la metodología cualitativa y obtener información decisiva para el diseño del plan de negocio a través de las encuestas.

#### 3.5.1 Entrevista a expertos

Para la entrevista a expertos se desarrolló una guía de pautas (ver Anexo I), cuyo objetivo era obtener la mayor cantidad de información que permitiera entender el sector de ventas por internet, cupones y publicidad, así como para conocer las características que valoran más los consumidores. La población está determinada por expertos en el área de cupones, startups, privacidad -términos legales y servicio de taxi por aplicativos.

### 3.5.2 Focus group

Se realizaron tres focus groups, dos con prototipo y una sin el prototipo de la aplicación (**ver anexo II**), la cual permitió conocer con mayor detalle las opiniones de los servicios que ofrece la aplicación. La población está determinada por ejecutivos de los tres distritos empresariales de Lima metropolitana que utilizan con frecuencia aplicación de taxis en la ciudad de Lima.

### 3.5.3 Encuestas

Se realizaron las encuestas mediante un cuestionario (**ver anexo III**), el cual contiene preguntas abiertas y cerradas para identificar la importancia y las valoraciones del cliente, así como su nivel de aceptación de la aplicación propuesta.

Para determinar su estructura se elaboraron los siguientes tipos de preguntas:

- Preguntas espontáneas: son las que el encuestador realiza al entrevistado para que este responda de manera espontánea.
- Preguntas inducidas: Aquellas que se realizan a los entrevistados, dándoles alternativas como respuestas; con las que se logra conocer si las alternativas propuestas son del agrado del entrevistado.
- Escala de Likert: Es una escala para medir actitud y preferencia impar, que se utiliza para conocer el grado de interés del producto o servicio, el grado de aceptación de un producto o servicio, etc.

El segmento de ejecutivos de ambos sexos, de 26 a 55 años de los distritos empresariales de Lima metropolitana de nivel socioeconómico A, B y C1, que son los que tienen acceso a internet, está conformado por 23,000 habitantes en total. Mediante la aplicación de la siguiente fórmula se determina el tamaño de una muestra para el estudio, de 313 personas para Lima Metropolitana.

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

Donde:

$N = 23,000$  (tamaño poblacional)

$Z =$  Nivel de confianza (95% = 1.96)

$p =$  Proporción = 0.5

$e =$  error máximo aceptable = 0.05

Reemplazando:

$$n = \frac{23,000 * (1.96)^2 * (0.5)^2}{(23,000) * 0.05^2 + (1.96)^2 * 0.5^2}$$

$n = 313$  habitantes

## Capítulo 4. . INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

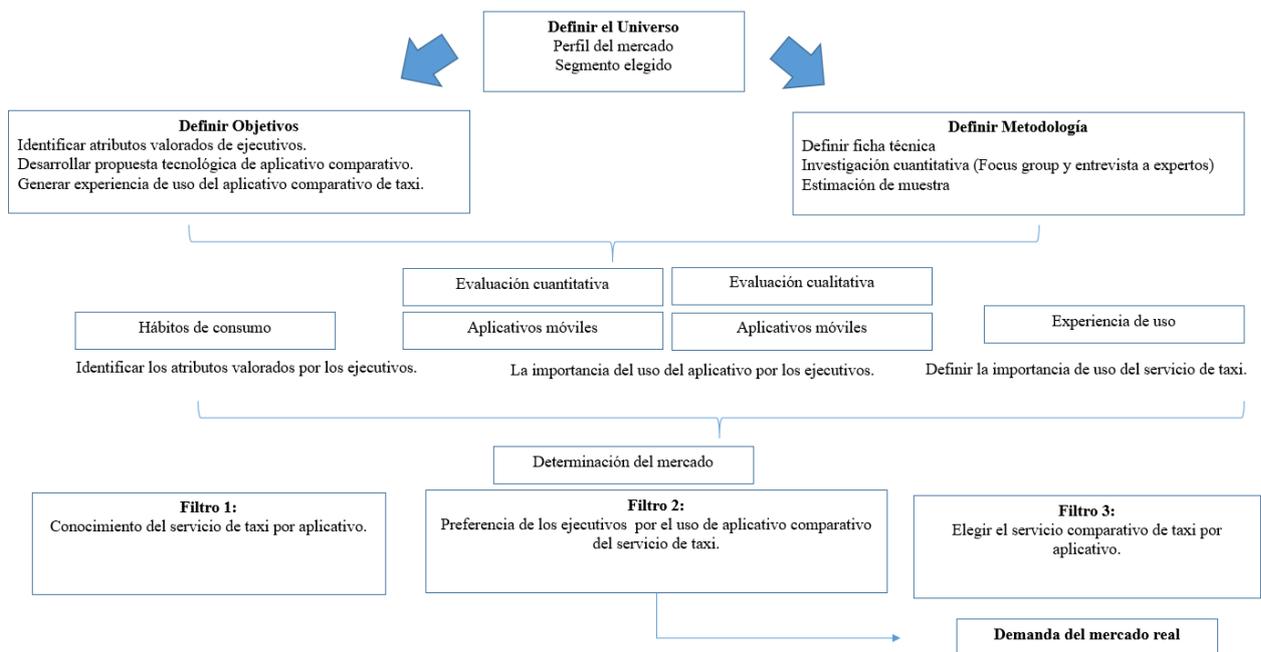
En este capítulo se representará los resultados del estudio de mercado cuantitativo, realizado a ejecutivos que laboran en los distritos de Santiago de Surco, San Isidro y Miraflores; finalmente se presenta la estimación de demanda del mercado real.

### 4.1. Metodología de la investigación de mercados

En la figura 4.1 se muestra la estructura de la metodología empleada en el estudio de mercado; la cual está compuesta por tres niveles:

- Definición del universo.- objetivo y método de análisis.
- Evaluación cuantitativa.- muestra y al mercado real.
- Determinación del mercado: estimar la demanda del mercado real.

**Figura 4.1. Metodología empleada en el estudio de mercado**



Fuente y elaboración: Autores de la tesis.

## 4.2. Estructura general: Universo

### 4.2.1 Universo

El universo está conformado por 23 000 ejecutivos de los distritos de Santiago de Surco, San Isidro y Miraflores, en tanto, la composición del segmento objetivo son personas que laboran en tres distritos reconocidos por tener zonas empresariales. En la Tabla 4.2, se muestran los resultados:

De la información presentada, se destaca lo siguiente:

- De la información disponible para el sector de ejecutivos, Lima Metropolitana es dividida en 10 sectores, de los cuales el zona 7 (Santiago de Surco, La Molina, San Isidro, Miraflores y San Borja) es considerado por La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (Apeim), el más importante en el sector financiero ya que concentra el 45.5% del NSE A y el 16.8% del NSE B. (Tabla 4.1)

**Tabla 4.1. Distribución de NSE por agrupación de zona**

Zona	Niveles Socioeconómicos					
	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Zona 7 (Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina)	100	34	44.9	13.1	6.6	1.4

Fuente: APEIM 2017

- Entre los distritos más importantes para el sector financiero del país, pertenecientes al sector 7 son: Santiago de Surco, Miraflores y San Isidro. Concentrando la mayor cantidad de ejecutivos de Lima Metropolitana.
- De los distritos elegidos, se calculó el número de ejecutivos que se encuentran en cada distrito utilizando como referencia el número de ocupantes que debe tener un edificio financiero según las normativas Peruanas. Se calcula el número de ejecutivos teniendo en cuenta el Área total de oficinas dividido entre 9.5 m<sup>2</sup> (metraje por persona en una oficina). A lo que se obtiene como resultado final un total de 23 000 ejecutivos.

**San isidro:**

1.- Centro empresarial real

Área total de oficinas: 73 109 m<sup>2</sup>

Aforo:  $73\ 109 / 9.5 = 7650$  ejecutivos

Número de empresas: 75 empresas

2.- Torres camino real

Área total de oficinas: 27 499 m<sup>2</sup>

Aforo:  $27\ 499 / 9.5 = 2850$  ejecutivos

**Miraflores:**

Área total de oficinas: 95 981 m<sup>2</sup>

Aforo:  $95\ 981 / 9.5 = 10\ 000$  ejecutivos

**Santiago de surco: centro de negocios  
Cronos**

Área total de oficinas: 23 979 m<sup>2</sup>

Aforo:  $23\ 979 / 9.5 = 2500$  ejecutivos

**Tabla 4.2. Población: Composición del universo**

DISTRITO	POBLACIÓN (miles)	PEA
Lima metropolitana	10,209.30	67.40%
<b>Número de distritos</b>		
Lima Norte	2606	1756.4
Lima Centro	1857.3	1251.8
Lima Sur	1951.4	1315.2
Lima Este	2755.9	1857.5
Callao	1038.7	700.1
<b>TOTAL</b>	<b>10209.3</b>	<b>6881.1</b>

ZONA 7	Población (miles)	%	PEA (MILES)
Santiago de surco	357.6	45%	241.0
Miraflores	85.8	11%	57.8
San Isidro	56.8	7%	38.3
San Borja	116.7	15%	78.7
La Molina	178.2	22%	120.1
<b>TOTAL</b>	<b>795.1</b>	<b>100%</b>	<b>535.9</b>

ZONA 7	EMPRESAS	%
Santiago de surco	1533	36%
Miraflores	844	20%
San Isidro	623	15%
San Borja	625	15%
La Molina	663	15%
<b>TOTAL</b>	<b>4288</b>	<b>100%</b>

Distrito	N° ejecutivos	%
Santiago de surco	2500	11%
Miraflores	10000	43%
San isidro	10500	46%
<b>TOTAL</b>	<b>23000</b>	<b>100%</b>

#### 4.2.2 *Objetivos*

Los objetivos de la investigación de mercados son:

- Conocer los hábitos de consumo del segmento elegido que usa el servicio comparativo de taxis.
- Determinar el grado de aceptación de la propuesta del aplicativo móvil comparativo de tarifas de taxis (AM\_CTT) para ejecutivos.
- Identificar la importancia de uso del AM\_CTT para el segmento elegido.

#### 4.2.3 *Metodología y herramientas de investigación.*

La encuesta se elaboró por el grupo de trabajo de esta tesis, en compañía del asistente de la tesis Luis Mendiola Contreras, asimismo para la validación de las preguntas y la selección de la muestra se evaluó con el Profesor Daniel Ita Nagy ( Universidad ESAN) para su elaboración se consideran los siguientes aspectos:

- **Tipo de investigación:** Cuantitativa y cualitativa orientada a identificar las preferencias y hábitos de consumo, relacionados al uso del aplicativo comparativo de taxis.
- **Instrumento:**
  - Cuestionario semi-estructurado de 21 preguntas (Anexo III), aplicada a la muestra señalada en la Tabla 4.2; En cuanto al procesamiento de datos, se utilizó el programa estadístico SurveyMonkey, SPSS
  - Se realizaron tres Focus Group (Anexo II), el primero fue previo a las encuestas y los dos siguientes se utilizaron como herramienta interactiva un prototipo del AM\_CTT (TaxiGANA). Se seleccionaron ejecutivos que laboran en empresas ubicadas en los tres distritos antes mencionados.
  - Se realizaron entrevista a expertos de acuerdo a cada área especializada tales como:  
*Privacidad / Términos legales:* Abog. Miguel Morachimo  
*Cupones/ Dinámica del negocio:* Magner Canterac  
*Taxis Aplicación/ Opinión del sector/perspectiva:* Jaime Larrauri.  
*Taxi Aplicación/ Chipitaxi:* Jorge Jurado Pilipi

- **Metodología:** Preguntas categóricas y tipo Likert.

#### 4.2.4 Estimación de la muestra

Del universo estimado (23 000 ejecutivos), se extrajo una muestra de 313 ejecutivos, aceptando un error muestral de  $\pm 10\%$  y un nivel de confianza de 95%. Tomando como dato las estadísticas la cantidad de ejecutivos que laboran en el sector 7.

La distribución de la muestra, se basó en la participación poblacional de cada distrito elegido en el universo. En la Tabla 4.3, se muestra la estimación del tamaño de la muestra.

**Tabla 4.3. Estimación de la muestra**

Distrito	N° ejecutivos	%	Muestra	
			N°	%
Santiago de surco	2500	11%	34.0	11%
Miraflores	10000	43%	136.1	43%
San isidro	10500	46%	142.9	46%
TOTAL	23000	100%	313	100%

Fuente: Grupo centenario y normas de edificación.

Elaboración: Autores de la tesis

#### 4.3. Evaluación cuantitativa:

A continuación, se exponen los principales resultados de la investigación del mercado, en base a las 313 encuestas realizadas al segmento de ejecutivos (elección aleatoria); las encuestas fueron enfocadas a variables de: (1) hábitos de consumo, (2) importancia del ahorro en uso del aplicativo móvil, (3) experiencia de uso del aplicativo comparativo.

### 4.3.1 Hábitos de consumo

Se mencionó que la estructura de la encuesta se conforma de preguntas con opciones múltiples, lo cual implica que se obtengan resultados para cada alternativa; es decir, en estas preguntas no se condiciona a elegir una sola alternativa.

Las variables incluidas fueron:

- Variable o tipo de uso: representa el peso de la alternativa elegida como demandante del uso del aplicativo móvil comparativa de taxis.
- Variable de tiempo (frecuencia): refleja el tiempo que el ejecutivo está usando aplicativo de servicio de taxi.
- Variable precio: importe pagado por usar el servicio de centrales telefónica.
- Variable satisfacción: refleja el nivel de satisfacción del aplicativo de servicio de taxi, con una escala de valoración del 1 (muy importante) a 4 (menos importante) y el uso de cupones.

**Tabla 4.4. Encuesta: Resumen de los hábitos de consumo**

Alternativa	Uso	Frecuencia	Precio	Satisfacción
	(%)	(dias/semana)	(S/.)	(1-5)
Servicio Taxi por Aplicativo	74.9%	3	12	4
Servicio Taxi Independiente (calle)	41.2%	2	12	2
Servicio de Taxi Particular	67.1%	2	12	3
Servicio de Taxi por Empresa (central telefónica)	65.5%	2	12	3
Servicio de Taxi Remise (central telefónica)	63.6%	2	21	4

Elaboración: Autores de la tesis

De la Tabla 4.4, se aprecia que la alternativa de Servicio de Taxi por aplicativo fue de mayor peso (74.9%), con una frecuencia de tres días por semana, pagando en promedio S/. 12 por trayecto y los ejecutivos muestran un nivel de satisfacción de 4 (Muy Satisfecho).

La alternativa de Servicio de Taxi Independiente (41.2%), muestra una frecuencia promedio de dos días por semana, pagando en promedio S/. 12 por trayecto pero los ejecutivos muestran una satisfacción de 2 (Poco satisfecho).

La alternativa de Servicio de Taxi Particular (67.1%), muestra una frecuencia promedio de dos días por semana, pagando en promedio S/. 12 por trayecto y la satisfacción del ejecutivo fue de 3 (Satisfecho).

La alternativa de Servicio de Taxi Remise (63.6%), con una frecuencia de dos días por semana, pagando en promedio S/. 21 (precio más elevado) por trayecto y su nivel de satisfacción es de 4 (Muy Satisfecho).

Se puede concluir de la Tabla 4.4, que la alternativa de Servicio de Taxi por aplicativo es el más usado por los ejecutivos y el menos usado es el Servicio de Taxi Remise; asimismo con la variable de precio existe una diferencia de S/. 9 de diferencia entre el Servicio de Taxi Remise y Servicio de Taxi por aplicativo, siendo este último la opción preferente para el ejecutivo.

#### ***4.3.2 Importancia del ahorro en uso del aplicativo móvil***

Con respecto a la importancia de los ejecutivos usando el aplicativo móvil se puede concluir que de los 313 ejecutivos encuestados y tuvieron su última experiencia utilizando el servicio de taxi por aplicativo el 47.92% quedó satisfecho. Asimismo el 55.59% utilizaron como medio de pago tarjeta de crédito seguido por el uso de tarjeta de débito. (Ver Figuras en ANEXO V).

#### ***4.3.3 Experiencia de uso del aplicativo móvil comparador de tarifas de taxi.***

Con respecto a la experiencia de los 313 ejecutivos de uso del aplicativo móvil comparador de tarifas de taxi, casi siempre (43.77%) utilizaron su aplicativo móvil para pagar productos y/o servicios. Asimismo se puede concluir que de los ejecutivos encuestados el 97.8% si está dispuesto a usar el aplicativo móvil comparativo de tarifas de taxi cuando éste sea utilizado en la empresa donde labora.

Se les realizó a los ejecutivos una pregunta para valorar el atributo de ahorrar dinero por elegir el taxi más barato, obteniendo como resultado que en un promedio de 3.56 de una escala del (1-5). El 75.72% de los 313 encuestados eligieron como valor 1 al ahorro de dinero. (Ver Figuras en ANEXO V).

#### **4.3.4 Datos de control.**

Como datos de control de la encuesta se tienen 313 ejecutivos, de los cuales el 49.68% son de género femenino que se podría atribuir a un tema de seguridad; asimismo en segundo lugar se encuentran los ejecutivos de género masculino en 46.50%.

De todos los ejecutivos encuestados, el 25.80% de ellos viven en los distritos de Surco, La Molina, San Isidro, Miraflores o San Borja; y un segundo grupo, el 17.52% verifican que viven en Surquillo, Chorrillos, Barranco o San Juan de Miraflores.

El tipo de ocupación de los ejecutivos encuestados es dependiente en un 75.80% seguido de trabajo independiente en un 14.10%. (Ver Figuras en ANEXO V).

### **4.4. Evaluación cualitativa:**

#### **4.4.1 Entrevista a expertos**

Se realizaron cuatro entrevistas a expertos de distintas áreas, 1 especialista en asuntos legales sobre aplicativos móviles, 1 especialista en servicio de aplicativo comparativo de tarifas de taxis en España, 1 especialista en cupones, 1 especialista en taxis por aplicativo.

Para realizar estas entrevistas se utilizaron preguntas abiertas referentes al área de cada especialista, las que se pueden apreciar en el Anexo I

#### **4.4.2 Conclusiones de entrevistas a expertos**

A continuación se detallará las conclusiones de las entrevistas a expertos:

- La ley peruana no prohíbe pedir datos al usuario, sin embargo cuando se requieran datos del usuario se le tiene que informar que se le están pidiendo sus datos y

además reconocer que el usuario siempre va a tener derecho a modificar o a eliminar esos datos, de igual modo, se debe seguir un principio de proporcionalidad en el tratamiento, es decir, si la aplicación funciona para un fin específico.

- “Cuponidad” puede considerar a la empresa como un canal de marketing, ellos tienen como ganancia 30%, de los cuales puede destinar hasta un 15% por publicidad.
- El aplicativo comparador de tarifas de taxis “Chipi” es muy conocido en Barcelona y engloba todos los medios de transporte (Taxis, buses, bicicletas, trenes y metros).
- Los servicios de taxi por aplicativo tienen un promedio de 4 millones de viajes por mes, en el mercado Peruano las empresas líderes son Uber, Beat, Easy Taxi y Cabify. Asimismo los distritos con mayor concurrencia son Miraflores (trayectos: Angamos a Larcomar/ Comandante Espinar y Vía Expresa) y San Isidro (Trayectos: Andrés Reyes/ Juan de Arona/ Camino Real).
- En conclusión el mercado de servicios de taxi por aplicativo en Lima Metropolitana tiene alta demanda, asimismo debemos tener en cuenta que los datos del usuario se debe manejar respetando las leyes Peruanas.

#### **4.4.3 Focus Group**

##### *4.4.3.1 Población Objetivo*

Se seleccionó ejecutivos que cumplan con las siguientes características:

Mujeres y varones de entre 26 a más años de edad que trabajan en distritos de la zona 7 (Miraflores, Santiago de Surco y San Isidro) que utilicen aplicativos móviles de taxis para su movilización.

##### *4.4.3.2 Perfil de los participantes*

Tomando en cuenta a la población objetivo, se realizaron tres Focus Group los que se separaron en dos etapas: a) Focus Group exploratorio, b) Focus Group con prototipo.

##### *4.4.3.3 Programa y locación*

Los tres focus Group se realizaron desde el mes de Abril hasta el mes de Mayo, alguno de ellos en los ambientes de ESAN y otro en un ambiente adecuado con proyector para

poder mostrar el prototipo. Se les brindó snacks y bebidas, asimismo se realizó sorteos (Ver Tabla 4.5)

**Tabla 4.5. Detalle de Focus Group**

Grupo	Tipo	Día	Fecha	Hora
1	Exploratorio	Sábado	7/04/2018	2:00 p. m.
2	Prototipo	Sábado	12/05/2018	11:00 a. m.
3	Prototipo	Sábado	19/05/2018	11:00 a. m.

Elaboración: Autores de la tesis

#### *4.4.3.4 Moderador*

Para realizar el Focus Group se contó con el servicio de Fiorella Camarena, comunicadora de profesión y lleva en el mercado un promedio de 5 años como moderadora de Focus Group. Se realizó una guía de indagación para la dinámica (Ver Anexo IV)

#### *4.4.3.5 Resultados del Focus Group*

En la primera etapa del focus group, el uso de aplicaciones es inherente al uso de los Smartphone ya que mencionan tener entre 10 y 30 aplicaciones instaladas en sus teléfonos, de las cuales las que usan con mayor frecuencia son las redes sociales (Facebook, WhatsApp), y entre las que menos usan, se encuentran Twitter, algunos juegos, algunas relacionadas a servicios, y otras que suelen venir con el celular. Con respecto a las aplicaciones de servicio las más usadas son la de bancos y de taxis. Lo que más valoran los ejecutivos es que sean amigables y lo que más incómoda son la publicidad excesiva y fallas propias de la aplicación. Este grupo gustó de los descuentos asimismo mencionan que tiene que tener un área de reclamos.

Los usuarios asocian las aplicaciones de taxis a diferentes palabras:

- Comodidad: Porque no tienes la necesidad de salir y buscar un taxi, si pides con cierta anticipación, apenas sales, el taxi ya te está esperando.
- Seguridad: Tienes la opción de compartir tu viaje con alguien, para que sepan dónde estás.

- Ahorro: Pues puedes comparar y solicitar un taxi de la aplicación que te resulte más económica.
- Rapidez: Llegan rápido a recogerte y también a tu destino, pues la aplicación suele mostrarles una vía rápida.

Como resultado de los focus group se pueden identificar tres tipos de ejecutivos:

#### Los ejecutivos eventuales

Este ejecutivo es bastante controlado en el uso de las aplicaciones de taxi, principalmente por un tema de ahorro. Su nivel de uso se limita a situaciones estrictamente necesarias, y no suele tener instalada más de una aplicación de taxi en el celular.

#### Los ejecutivos ahorradores

Este perfil es un usuario que busca principalmente comodidad y seguridad, por esa razón usa el servicio de taxi por aplicativo con cierta frecuencia. Sin embargo, trata de hacer un uso eficiente de estos servicios, comparando tarifas y poder lograr cierto ahorro.

#### Los heavy users

Este tipo de usuario es el que usa el taxi de aplicación para casi todos sus desplazamientos, ya sea con fines laborales o personales. Se encontró que este usuario no valora tanto el tema del ahorro, ya que prioriza comodidad y rapidez. Por su nivel de uso, ya cuenta con cierto conocimiento sobre las fortalezas y debilidades de las diversas empresas, llegando incluso a saber en qué situaciones o momentos es mejor solicitar un taxi de una u otra aplicación.

### **4.5. Estimación del mercado meta**

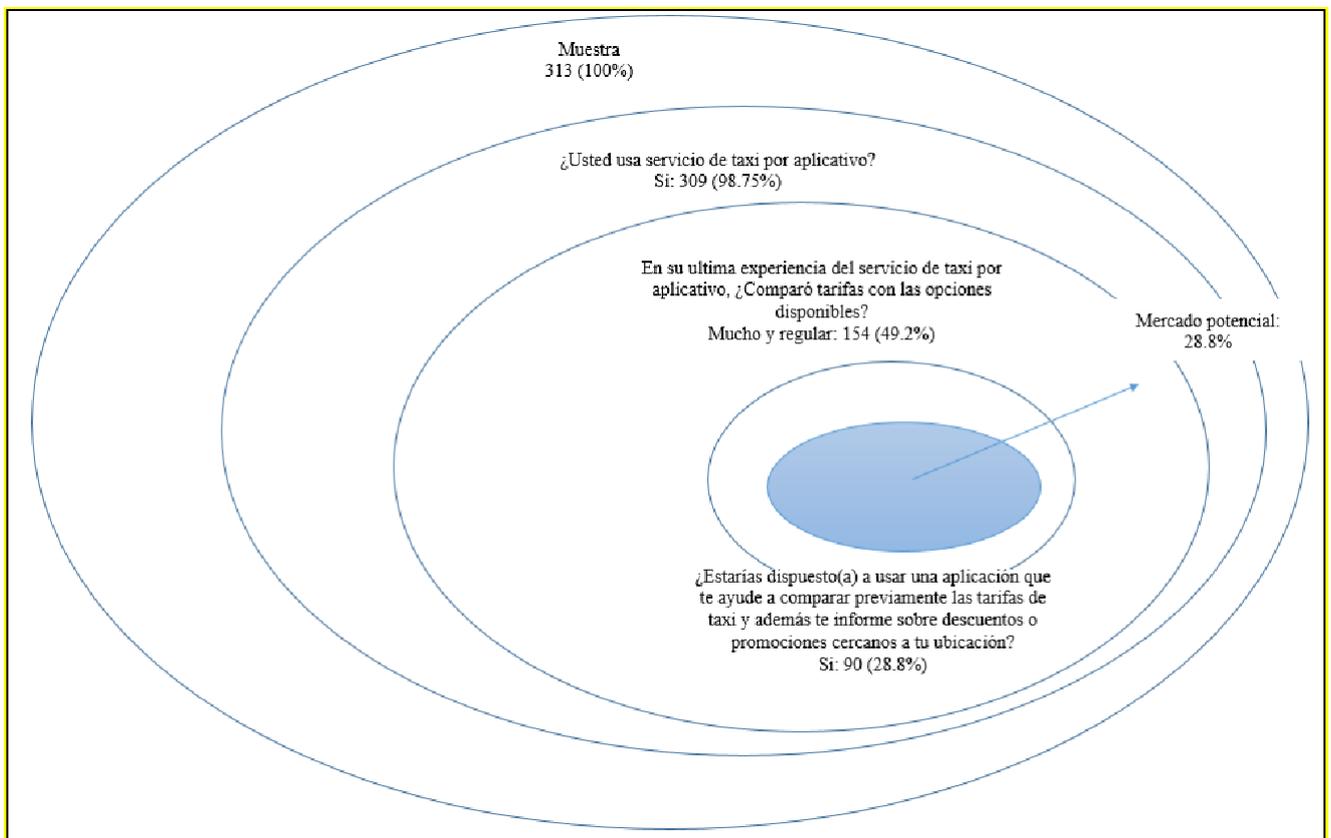
De los resultados obtenidos en el análisis cuantitativo (en base a la muestra), se estimará el mercado meta, a partir del cual se calcula la demanda real que valide la viabilidad económica del modelo de negocio propuesto (Capítulo VI).

Para estimar el mercado meta, se ha considerado emplear tres filtros para obtener parte del segmento poblacional que se caracterice por: (i) Conocimiento del servicio de taxi por aplicativo, (ii) Preferencia de los ejecutivos por el uso de aplicativo comparativo del servicio de taxi, y (iii) Elegir el servicio comparativo de taxi por aplicativo.

En la Figura 4.2, se muestra el análisis estimado para cada filtro; un breve resumen de los resultados obtenidos son:

- Filtro 1: concentra el 98.75% de los encuestados.
- Filtro 2: concentra al 49.2% de los encuestados.
- Filtro 3: concentra al 28.8% de los encuestados.

**Figura 4.2. Encuesta: Estimación del mercado meta**



Elaboración: Autores de la tesis

#### 4.5.1 Filtro 1: Conocimiento del servicio de taxi por aplicativo

Este filtro es importante para extraer a las empresas que brinden el servicio de taxi por aplicativo móvil; por tanto, están familiarizadas con las ventajas o beneficios que ofrece esta alternativa de servicio (Tabla 4.6).

El 98.72% de los encuestados respondieron de forma afirmativa ante la pregunta si usaba el servicio.

**Tabla 4.6. Encuesta: ¿Usted usa servicio de taxi por aplicativo?**

Respuesta	Total	%
Si	309	98.72
No	4	1.28
<b>Total</b>	<b>313</b>	<b>1</b>

(Continuación Tabla 4.6.)

	Total	Peso de la Frecuencia				Sexo			Edad				
		Mucho > 30	Regular 21 a 30	Poco 11 a 20	Mínimo 0 a 10	M	F	LGBT	< 18	[18 - 25]	[26 - 35]	[36 - 45]	> 45
Sí	309	7	146	123	33	141	156	12		39	219	48	3
No	4	1			3	4					2	2	
	313	8	146	123	36	145	156	12		39	221	50	3

Elaboración: Autores de la tesis

#### 4.5.2 Filtro 2: Preferencia de los ejecutivos por el uso de aplicativo comparativo del servicio de taxi.

Este segundo filtro, permite conocer al grupo de ejecutivos que conocen y consideran importante, en su preferencia por comparar tarifas de taxi; la proporción de este grupo representa el 95.21% del total de encuestados (Tabla 4.7).

**Tabla 4.7. Encuesta: En su última experiencia del servicio de taxi por aplicativo, ¿Comparó tarifas con las opciones disponibles?**

Respuesta	Total	%
Si	298	95.21
No	15	4.79
<b>Total</b>	<b>313</b>	<b>1</b>

(Continuación Tabla 4.7)

	Total	Peso de la frecuencia		Sexo			Edad				
		Mucho	Regular	M	F	LGBT	< 18	[18 - 25]	[26 - 35]	[36 - 45]	> 45
Sí	153	7	146	69	77	7		17	118	17	1
No	1	0	1	1						1	
	154	7	147	70	77		0	17	118	18	1

Elaboración: Autores de la tesis

#### 4.5.3 Filtro 3: Elegir el servicio comparativo de taxi por aplicativo.

Este último filtro, permite aproximarnos a estimar el mercado meta del servicio que brindará la empresa; la respuesta fue que 90 ejecutivos del total de encuestados usarían la aplicación que ayude a comparar tarifas de taxis. (Tabla 4.8).

**Tabla 4.8. Encuesta: ¿Estarías dispuesto(a) a usar una aplicación que te ayude a comparar previamente las tarifas de taxi y además te informe sobre descuentos o promociones cercanos a tu ubicación?**

	Total	Sexo			Edad				
		M	F	LGBT	< 18	[18 - 25]	[26 - 35]	[36 - 45]	> 45
Sí	90	46	37	7		10	72	7	1
No	63	32	31	0		7	46	10	
	153	78	68	7	0	17	118	17	1

Elaboración: Autores de la tesis.

## 4.6. Conclusiones

En la sección 4.2.1., se estimó que el universo del segmento de ejecutivos asciende a 23 000 ejecutivos en los distritos de Miraflores, Santiago de Surco y San Isidro; con esta información, se realizaron los filtros correspondientes para calcular el mercado meta que es de 6613 ejecutivos.

Se concluye de este capítulo que para el modelo de negocio de comparativos de taxis se tomó como muestra a 313 ejecutivos que laboran en los distritos de Miraflores, Santiago de Surco y San Isidro; a los cuales se realizó estudios cuantitativos mediante encuestas

donde se evaluó tres aspectos (1) hábitos de consumo, (2) importancia del ahorro en uso del aplicativo móvil, (3) experiencia de uso del aplicativo comparativo.

Asimismo, se realizó el focus Group, donde se evaluó la apreciación del aplicativo móvil y se obtuvo resultados de preferencia como el ahorro, tiempo, facilidad de uso.

Las características principales del mercado meta son que tienen una frecuencia de uso de taxi mensual entre 10 a 20 veces y que el gasto promedio es entre 50 y 200 soles.

Un dato importante que rescatar de este capítulo es que los ejecutivos realizan comparaciones entre empresas de taxi por aplicativo de manera manual, y mencionan que SI utilizarían un aplicativo comparativo de tarifas de taxis además que le brinde promociones y cupones.

## Capítulo 5. ANÁLISIS DEL SECTOR

### 5.1. Análisis del macroentorno SEPTTE

El análisis SEPTTE ayuda con el entorno actual y futuro en base a las siguientes variables: Social, Económico, Político, Tecnológico y Ecológico. Esto permitirá conocer de manera más amplia y realizar una reflexión, para así saber cómo se comportará el mercado en el corto y mediano plazo.

Cabe señalar que para el presente plan de negocio las variables relevantes son las socio-culturales y tecnológicas; sin embargo hemos considerado pertinente colocar las cinco variables de SEPTTE a fin de tener una percepción completa del macroentorno.

#### 5.1.1 Económico

En cuanto a la economía peruana se estima una expansión de 3.5% en el 2018 según Bloomberg y un crecimiento del PBI del 3.8% que sería 1% mayor al del 2017

“En cuanto al crecimiento económico para el 2019, los economistas redujeron sus proyecciones de 3.8% a 3.7%. Respecto del índice de precios al consumidor, la encuesta prevé una inflación de 1.9% (antes 2%) en el 2018.

**Figura 5.1. PBI sectorial**



Fuente: Durand, 2018.

Además del PBI y la inflación existen otros indicadores termómetro para la economía como son el empleo formal en el país que viene en ascenso después de un año en el cayó, las exportaciones en el sector industrial y minero, el dinamismo de los créditos en el sector privado, sobre todo en el hipotecario y el crecimiento de las pymes y Mypes, todo lo anterior impacta de manera positiva en el sector de interés.

**Tabla 5.1. Demanda interna y PBI**

DEMANDA INTERNA Y PBI (Variaciones porcentuales reales)								
	2016	Ene.-Set.	2017*		2018*		2019*	
		2017	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17	RI Set.17	RI Dic.17
<b>Demanda interna</b>	<b>1,1</b>	<b>0,5</b>	<b>2,3</b>	<b>2,2</b>	<b>4,2</b>	<b>4,4</b>	<b>4,2</b>	<b>4,3</b>
Consumo privado	3,3	2,4	2,6	2,5	3,3	3,3	3,8	3,8
Consumo público	-0,5	-3,0	2,3	2,4	3,6	3,6	2,0	2,0
Inversión privada	-5,9	-1,0	-1,0	0,6	5,3	6,5	7,5	7,5
Inversión pública	0,6	-4,5	7,0	6,0	15,0	12,5	4,0	4,0
Variación de existencias (contribución)	0,2	-0,4	0,2	-0,1	0,0	0,1	0,0	0,0
<b>Exportaciones</b>	<b>9,5</b>	<b>10,2</b>	<b>5,0</b>	<b>6,4</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>	<b>4,4</b>	<b>3,8</b>
<b>Importaciones</b>	<b>-2,2</b>	<b>3,2</b>	<b>3,3</b>	<b>4,7</b>	<b>4,1</b>	<b>4,3</b>	<b>4,6</b>	<b>4,3</b>
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>4,0</b>	<b>2,4</b>	<b>2,8</b>	<b>2,7</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>
<u>Nota:</u>								
Gasto público	-0,2	-3,4	3,6	3,4	6,9	6,2	2,6	2,6
Demanda interna sin inventarios	0,9	1,6	2,1	2,3	4,3	4,4	4,3	4,3

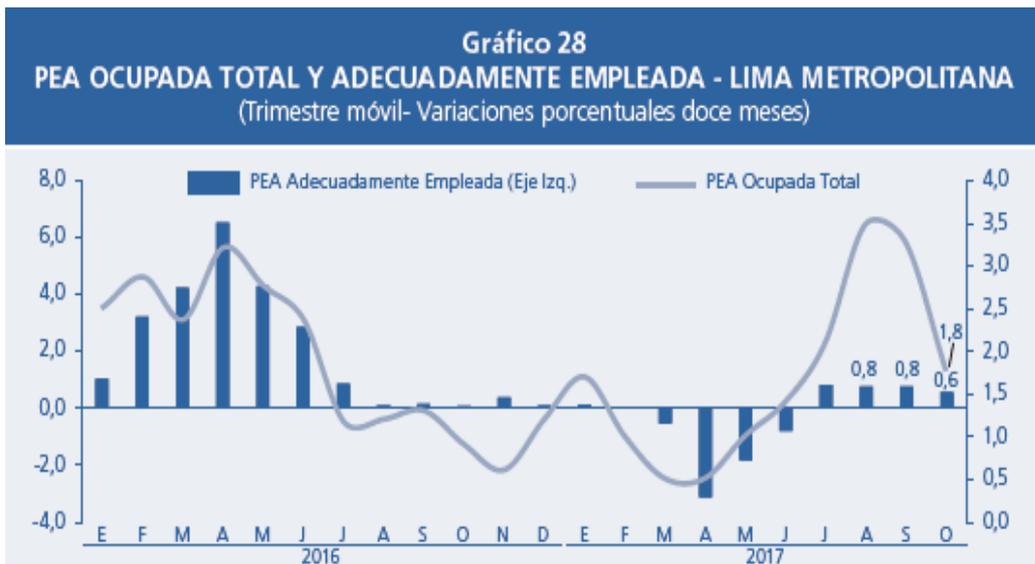
\* Proyección.  
RI: Reporte de Inflación.

Fuente: BCRP, 2017

De acuerdo al reporte de BCR del último año, los indicadores de consumo mostraron una variación mixta, mientras que el ingreso real se contrajo en el último trimestre del año anterior, las importaciones de bienes de consumo se recuperaron y la confianza del consumidor se mantuvo de manera optimista.

La Población Económicamente activa (PEA) creció en 1.8% en éste mismo trimestre, éste crecimiento guarda relación con el número de anuncios publicados en las webs de búsqueda de trabajo, marcando una tendencia de mayor empleo para los próximos meses (BCRP, 2017).

**Figura 5.2. PEA ocupada total y adecuadamente empleada.**



Fuente: BCR P 2017

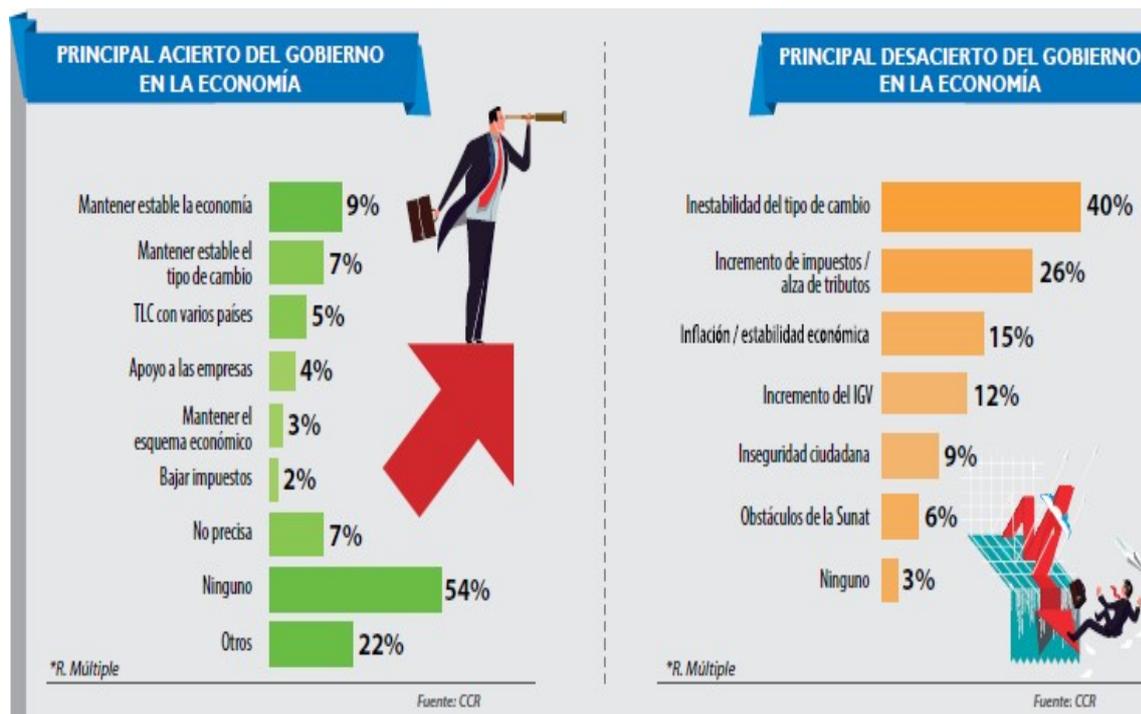
**Figura 5.3. Número de anuncios laborales**



Fuente BCRP, 2017.

La figura 5.4 muestra las opiniones de los ejecutivos, respecto a la percepción en el manejo del gobierno en la economía y cuales han sido sus principales aciertos y desaciertos.

**Figura 5.4. Opiniones de los ejecutivos**



Fuente CCR 2016

### 5.1.2 Político-Legal

El Sr. Martín Vizcarra como actual presidente del Perú, procura trabajar en conjunto con los demás poderes del estado, es la única manera de poder lograr y con ello alcanzar los objetivos de gobierno plasmados en su último discurso de Marzo 18, tales como: promover la inversión privada y el crecimiento económico, luchar contra la corrupción, respeto a la constitución para ganar credibilidad, generación de empleo, apoyo a los emprendedores de pequeñas y medianas empresas, construcción de una infraestructura sostenible y la seguridad ciudadana.

Si bien es cierto existe una firme voluntad por parte del gobernante actual de acercamiento a la oposición; ésta última es bastante renuente a ceder ante cualquier planteamiento de proyecto de ley que contravenga sus intereses, lo que propicia una lucha de fuerzas constante que perjudica al país e impide el avance de los acuerdos de gobierno.

Para lograr un crecimiento sostenido se necesitan un marco institucional sólido, respeto a los derechos de propiedad, fortalecer la democracia, el estado de derecho y una articulación entre los poderes del Estado y la sociedad civil.

En cuanto al aspecto legal se debe tomar en cuenta la ley peruana de protección de datos personales, la cual no prohíbe pedir datos al usuario; pero si es enfática cuando señala que al hacer ésta solicitud, el usuario está al tanto que su información no va ser utilizada con fines de propagación o comercialización a terceros; asimismo se debe notificar al usuario sobre su derecho a modificar o a eliminar su información personal cuando éste lo requiera.

También se debe tener en cuenta el concepto de proporcionalidad, si la aplicación funciona para un fin específico no tiene sentido solicitar datos que no obedecen a ese fin; además una vez que se tienen los datos recopilados existe un deber explícito de conservación de la información de parte de la empresa.

### ***5.1.3 Social-Cultural***

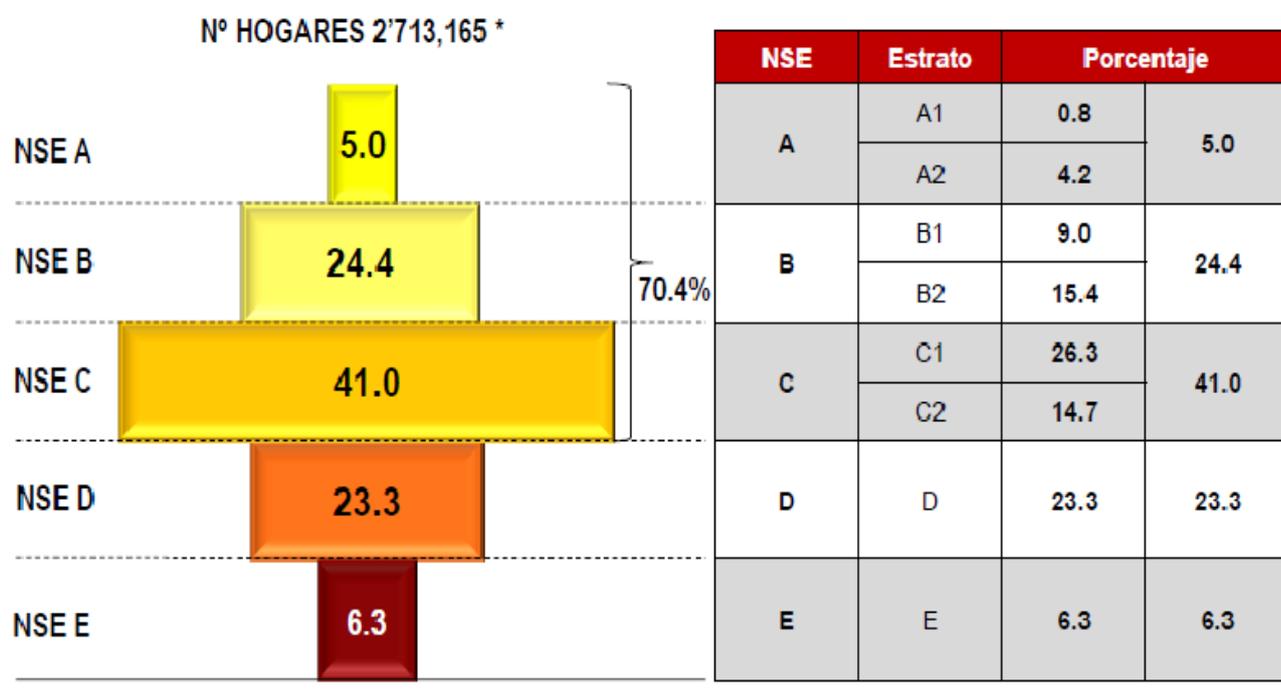
Hoy en día la población de Lima metropolitana valora cada vez más su tiempo y el uso del mismo, si el conducir de casa al trabajo toma una hora y media; ese lapso puede ser mejor invertido en la lectura de un libro, viendo videos, aprendiendo un idioma de manera virtual, hablar con alguien o estudiando cualquier materia, adicional a ello el estrés que conlleva conducir en Lima.

Si bien existe un uso equitativo del taxi en ambos sexos, Arellano recomienda la segmentación; para el caso de este negocio, el enfoque se da en los ejecutivos que trabajan en la zona 7 de Lima metropolitana, que es donde se encuentra el público objetivo, para así poder encontrar las diferencias existentes entre los ejecutivos de los tres distritos al momento de tomar decisiones de compra tomando en cuenta no sólo sus ingresos, grado de instrucción y estilos de vida sino también sus creencias y aspiraciones y así poder entender sus necesidades de consumo, sin estereotiparlos; ello permitirá lograr una publicidad más definida y enfocada a cada consumidor específico (Arellano, 2017).

El plan de negocio propuesto calza dentro de la metodología de economía colaborativa, dentro de la cual existen cuatro tipos, donde la que más se ajusta al plan de negocio es el consumo colaborativo donde los usuarios se ponen en contacto para intercambiar bienes o artículos a través de las plataformas digitales. (Bara, 2017).

A continuación, en la Figura 5.6 se presenta la distribución de hogares por NSE y niveles por zona.

**Figura 5.5. Distribución de hogares por NSE**



Fuente: APEIM 2017

### 5.1.3.1 Millennials.

También llamados “Generación Y”, comprende a los que nacieron entre los años 1981 y 2000. Esta generación tiene una fuerte vinculación con nuevos hábitos de consumo y su mayor tiempo en línea.

De acuerdo al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) publicado en Gestión en marzo del 2015 estima que dentro de 10 o 15 años la PEA en Perú estará

conformada por 7 millones de millennials; y que entre los años 2025 al 2030, un poco más del 60% del sector laboral corresponderá a millennials y post millennials.

Los Millennials son caracterizados tecnológicamente por preferir, incluso más que el portátil o la televisión, a su Smartphone. Sus hábitos más frecuentes es navegación a internet, compras online y generación de contenido en redes sociales. (Begazo y Fernández, 2015)

#### ***5.1.4 Tecnológico***

Perú ha escalado dos posiciones en el ranking de Competitividad Digital mundial 2018 del puesto 62 al puesto 60, éste ranking mide la capacidad de un país para adoptar nuevas tecnologías digitales en modelos de negocios y sociedad en general; éste listado se basa en tres pilares: conocimiento, tecnología y preparación para el futuro (Marquina, 2018).

Según la encuesta Internet y Social Media de Datum (Gestión, 2015), la masificación de los dispositivos móviles con internet y las inversiones en telecomunicaciones hacen posible vislumbrar un crecimiento de los usuarios en los NSE más bajos y provincias.

El crecimiento en el uso de los smartphones ha sido exponencial, sólo en el 2012, 16% de la población tenía un smartphone en el 2017 ésta cifra subió al 62%, 4 de cada 10 peruanos tiene un smartphone, lo que a su vez origina una mayor demanda en el desarrollo de aplicaciones y plataformas de back office, pagos móviles en incluso demanda de internet inalámbrico (Montoya, 2017).

Toda la tecnología disruptiva existente está marcando una tendencia en los nuevos modelos de negocio, que involucra todo un programa de transformación digital enfocado en la experiencia que requiere la incorporación de nuevas destrezas, reinventarse continuamente, fomentar la innovación y compartir conocimiento.

**Figura 5.6. Modelos de negocio tecnológicos**

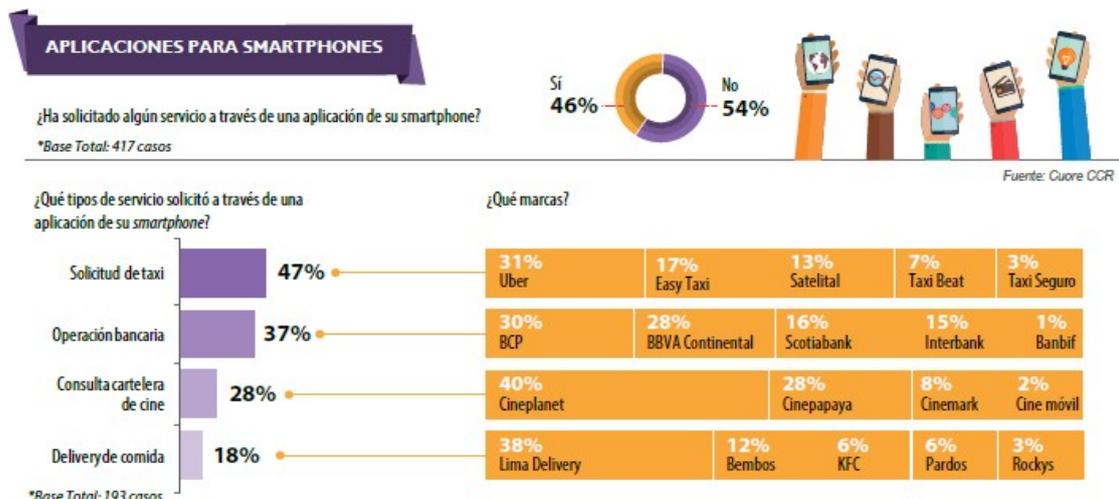


Fuente: Apoyo Consultoría

El mayor uso de las redes sociales como Facebook, Twitter, Instagram, etc; beneficia las empresas, siendo una canal para comunicarse con sus clientes actuales y atraer nuevos clientes, además permitiría impulsar las promociones con lo cual se mantendría a los usuarios siempre informados, acerca del servicio que se brinda, en ésta era digital lo primordial la experiencia.

De acuerdo a la Encuesta Anual de Ejecutivos del año 2016 realizada por la cámara de comercio referente a los servicios solicitados con mayor frecuencia a través del smartphone ellos respondieron como sigue:

**Figura 5.7. Aplicaciones para Smartphone**



Fuente CCR, 2016

El servicio de taxi por aplicativo es el más demandado por los ejecutivos, con lo cual TaxiGANA tiene oportunidad para posicionarse como un servicio de uso frecuente en su público objetivo.

El objetivo es posicionarse como una plataforma gratuita, de fácil acceso y que además trabaje de manera conjunta con Cuponidad en la oferta de cupones y descuentos bajo la modalidad de geolocalización.

De otra parte la Encuesta Nacional de Ejecutivos del año 2017 reporta que el 54% de los ejecutivos considerados en esta encuesta compra vía internet, ver Figura 5.8.

**Figura 5.8. Compras por Internet de los ejecutivos de Lima Metropolitana.**



Fuente: XVII encuesta anual de ejecutivos (CCL, 2017)

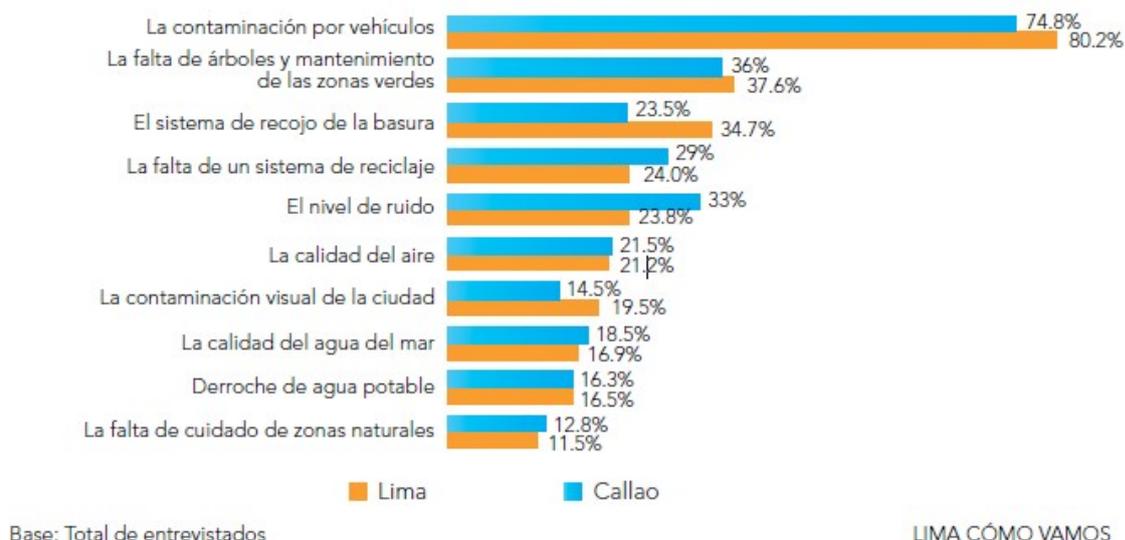
### 5.1.5 Ambientales

El Perú necesita ser competitivo de forma global, y para ello debe preocuparse no solo de la parte política y económica sino también debe velar por la sostenibilidad del medio ambiente.

De acuerdo a la ONG Lima cómo vamos, la contaminación generada por los vehículos continúa siendo el problema ambiental más grave para los residentes en Lima y Callao. De igual modo, existen otros problemas con niveles de insatisfacción elevados, como la contaminación sonora y la baja calidad del aire, como se puede ver son factores vinculados (Lima cómo vamos, 2018).

**Figura 5.9. Percepción de problemas ambientales en Lima**

¿Cuáles cree que son los tres problemas ambientales más graves? Lima Metropolitana y Callao, 2017.



Fuente: Encuesta Lima cómo vamos 2017, (Lima cómo vamos, 2018)

## 5.2. Análisis del microentorno 5 fuerzas de Porter

TaxiGana es un market place: un aplicativo móvil que permite integrar la oferta y demanda del servicio de taxi vía modalidad aplicativo móvil. Sobre esa base, se genera tráfico con los clientes (ejecutivos) para el socio estratégico: Cuponidad.

Dado que es un modelo de negocio nuevo lo cual genera un grado de incertidumbre al no tener un referente directo para poder hacer una comparación, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, resulta relevante para establecer la estrategia de mercado a seguir y como éstos factores podrían impactar en la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

### 5.2.1 Rivalidad de Competidores

La rivalidad entre competidores es alta, existen otras plataformas que venden cupones tales como: Cuponatic, Groupon y Ofertop, el atractivo de TaxiGANA para el usuario se basa en la experiencia del ahorro en el servicio de taxi por aplicativo como factor diferenciador frente a otros competidores de cupones.

### 5.2.2 Poder de negociación con los clientes

El único cliente es Cuponidad, quien paga un porcentaje por los cupones que se venden a través de la aplicación TaxiGana, tiene un poder de negociación alto.

Este trato se traduce en un acuerdo de conveniencia.

TaxiGana es un canal de ventas para Cuponidad

Los tipos de cupones ofrecidos por TaxiGANA se enmarcan dentro de las siguientes categorías:

- Entretenimiento
- Hospedajes y Viajes
- Belleza
- Gastronomía
- Salud & Bienestar

Cabe señalar que los márgenes de ganancia en este sector son variables, pero se debe aprovechar la ventaja del servicio de taxi por aplicativo cuyo servicio está en auge para generar tráfico en la compra de cupones.

### ***5.2.3 Poder de negociación con proveedores***

Por el lado de la conectividad los proveedores son: app store, Google play, Google maps y hosting para el data cloud cuyo cobro es un fee de acuerdo a lo establecido en el contrato, por ende no ejercen poder de negociación al no existir un riesgo de variación en precios.

### ***5.2.4 Desarrollo de productos sustitutos***

Mediano, ya existen en el mercado varias empresas que ofrecen cupones, sin embargo, se podría identificar un segmento desatendido de demanda, que dé lugar a una plataforma con un atractivo diferente al de TaxiGANA para enganchar nuevos usuarios.

### ***5.2.5 Entrada potencial de competidores***

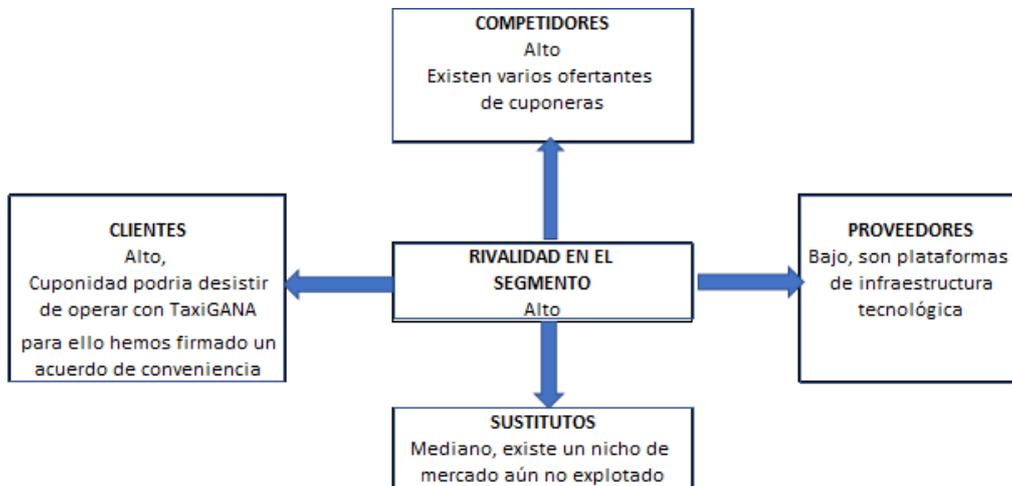
Alto por los factores descritos a continuación:

- Bajos costos de implementación de la aplicación
- Si bien existen patentes, un competidor puede replicar la misma lógica de modelo de negocio siempre que incluya un servicio adicional.
- No hay barreras de ingreso desde el punto de vista legal.

### 5.2.6 Esquema de las 5 fuerzas de Porter

Luego del análisis realizado al entorno competitivo, se tiene el esquema de fuerzas externas en la figura 5.13 para la empresa TaxiGANA

**Figura 5.10. Fuerzas de Porter**



Elaboración: Autores de la tesis

### 5.3. Oportunidades y Amenazas

En la tabla a continuación se detallan las oportunidades y amenazas a cada una se le asigna un peso a cada factor y ponderación dependiendo la dimensión de la oportunidad o amenaza.

De acuerdo a ello, se requiere realizar las siguientes actividades:

Concebir acciones sólidas que dificulten el ingreso de nuevos competidores. Como, por ejemplo, se podría blindar el concepto de ahorro en el cual se basa la aplicación; como lo hizo Trivago.

- ✓ Buscar una posible alianza con Google maps.
- ✓ Promover con los usuarios el concepto de economía colaborativa en la que los clientes están contentos con los beneficios.

- ✓ Mitigar los riesgos de una posible falla tecnológica en la plataforma Taxi Gana.
- ✓ Buscar mecanismos de fidelización entre los usuarios de Taxi Gana a fin de posicionarnos en la mente de los ejecutivos que son el público objetivo y ocupar el nicho de mercado desatendido de acuerdo a la encuesta anual de ejecutivos de la Cámara de Comercio (CCL, 2016).

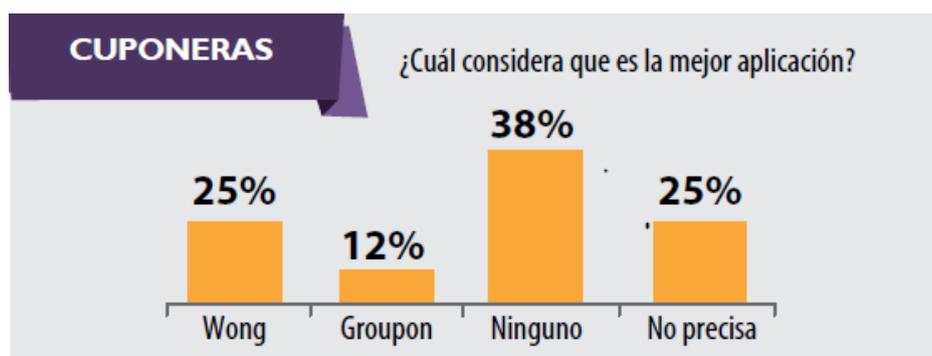
En la matriz Efe, se han establecido factores de ponderación que van del 1 al 4 siendo 1 la menos importancia y 4 el de mayor importancia, de acuerdo a lo revisado en el análisis de Porter

**Tabla 5.2. Matriz de oportunidades y amenazas**

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	PESO	PONDERACIÓN	PUNTAJE PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Usuarios que buscan un ahorro comparando tarifas de los apps de taxi	0.15	4	0.6
Publicidad dirigida según la localización del usuario-Geolocalización	0.1	3	0.3
Permite optimizar el tiempo del usuario durante el servicio de taxi y recibir ofertas comerciales de interés de acuerdo a los lugares donde se desplaza	0.12	3	0.36
Fuerte afluencia de público y alta demanda de taxi	0.12	3	0.36
Tendencia en el desarrollo de aplicativos tecnológicos que permiten comparar tarifas en servicio		3	0
Existe un nicho de mercado desatendido en el tema de cupones	0.05	2	0.1
Crecimiento de la zona empresarial en los distritos objetivo en nuestro plan de neg	0.06	3	0.18
<b>AMENAZAS</b>			
Posible ingreso de nuevos competidores	0.08	2	0.16
No existen barreras de entrada	0.08	2	0.16
Fallas en la plataforma de nuestros proveedores de tecnología	0.04	3	0.12
Cambios en la regulación impositiva para los aplicativos de taxi	0.08	4	0.32
Cambio en las políticas de privacidad en las apps de taxi con las que trabajamos.	0.12	4	0.48
	1		3.14

Fuente: Autores de Tesis.

**Figura 5.11. Cuponeras para ejecutivos**



Fuente: CCR

#### 5.4. Análisis de los Stakeholders

Se ha definido stakeholders en función a tres entornos que son: externos, empresa y stakeholders internos. El principal stakeholder externo es el cliente Cuponidad del cual se recibe un porcentaje de ganancia por cada cupón vendido.

Otro stakeholder externo son los proveedores constituidos por las plataformas de infraestructura sobre las cuales no se ejerce ningún poder de negociación y viceversa.

Los stakeholders internos son los empleados directos en planilla y los accionistas.

**Figura 5.12. Stakeholders**



Elaboración: Autores de la tesis.

#### 5.5. Conclusiones

De acuerdo a lo evaluado en el Septe, y Análisis de Porter la estrategia de negocio consistirá en generar una fuerte barrera de entrada a través de un tráfico de usuarios lo suficientemente grande identificado con TaxiGANA como el principal atractivo por su herramienta de ahorro; teniendo la estrategia enfocada en llegar a ser un canal atractivo para la venta de cupones; lo cual mitigará el poder de negociación del socio estratégico Cuponidad, ya que al convertirse en un canal con tráfico de usuarios relevante, podría optar por tener alianzas con otro competidor.

## Capítulo 6. PROPUESTA DE NEGOCIO

### 6.1. Orientación del modelo de negocio

Un modelo de negocio bien definido es esencial para toda empresa nueva y también para las que ya se encuentran en funcionamiento. Luego de revisar la bibliografía de referencia se identifica una probable clasificación para definir un modelo de negocio en función a su orientación; estas son:

- ✓ Modelo de negocio como generador de valor.
- ✓ Modelo de negocio como forma de arquitectura organizacional.
- ✓ Modelo de negocio definición de la forma de operar.

De acuerdo a la tesis doctoral “Innovación del modelo de negocio: propuesta de un modelo holístico” Ricardo Lopez, el autor, indica en el segundo capítulo, sobre el concepto de modelo de negocio:

El concepto de modelo de negocio ha tomado un mayor interés, debido en gran medida a las empresas basadas en Internet. Muchas de estas empresas ofrecen servicios gratuitos a los clientes finales, por lo que su modelo de negocio debe permitir obtener valor a través de las propias sinergias del negocio y no por la venta de productos o servicios finalistas” (Lopez, 2012)

Para el desarrollo del plan de negocio propuesto en esta tesis se considera la definición de modelo de negocio orientada a la generación de valor. A continuación, se presenta algunas definiciones para modelo de negocio como sistema de generación de valor.

**Tabla 6.1. Definiciones de Modelos de Negocio como Sistema de Generación de Valor**

ESCUELA DE PENSAMIENTO	SISTESIS DE LA DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO	AUTORES PRINCIPALES	DEFINICIÓN DE MODELO DE NEGOCIO
<b>Modelo de negocio como sistema de generación de valor</b>	<b>El Modelo de negocio es un sistema para generar valor para el cliente y capturar valor para la organización</b>	<b>Teece (2010)</b>	La esencia de un modelo de negocio es la forma en la que una organización entrega valor a los clientes, les seduce para que le paguen por el valor entregado y convierte esos pagos en beneficios
		<b>Yunus, Moingeon y Lehmann (2010)</b>	Un modelo de negocio tiene tres partes: una proposición de valor, qué es la respuesta a: ¿Quién es nuestro cliente y qué le ofrecemos?; unos generadores de valor, que es la respuesta a: ¿Cómo entregamos valor a los clientes?; y una fórmula de generación de beneficios que captura valor para la organización
		<b>Christensen, Johnson y Kagermann (2008)</b>	Modelo de negocio se compone de cuatro elementos interrelacionados: La proposición de valor para el cliente, La fórmula de obtención de beneficios, los recursos y capacidades clave y los procesos clave. Mediante estos cuatro elementos interrelacionados las organizaciones crean y entregan valor para los clientes, así como capturan valor para ellas mismas.
		<b>Skarzynski y Gibson (2008)</b>	Modelo de negocio como el modelo conceptual que describe como una compañía crea, entrega y extrae valor.
		<b>Davenport, Leibold y Voelpel (2006)</b>	Un modelo de negocio es simplemente, la forma en la que una organización ha decidido hacer las cosas. Es decir, su sistema consistente para crear y entregar valor a los clientes y obteniendo un beneficio de esa actividad, así como una rentabilidad para sus accionistas.

Nota: Estimación de definiciones de Modelo de Negocio como sistema orientado a la generación de valor.

Fuente: López, 2015

## 6.2. Diseño de Propuesta de Negocio

La propuesta de negocio para esta tesis está basada en el modelo Canvas, dado que esta metodología describe como el negocio genera valor en relación con la satisfacción de las necesidades del cliente objetivo. A continuación, se desarrolla el mapa de empatía, propuesta de valor y el modelo de negocio en Canvas.

### 6.2.1 Mapa de Empatía

El negocio propuesto requiere conocer características relevantes sobre el perfil del cliente y el usuario.

#### Mapa de Empatía para el usuario del negocio propuesto

Los usuarios para el negocio propuesto son todos los ejecutivos de taxi por aplicativo que utilicen la aplicación TaxiGANA (en la ciudad de Lima) no solo para reducir sus gastos en taxi si no que, a la vez de manera voluntaria para revisar información sobre promociones y cupones personalizados, de acuerdo a su ubicación frecuente.

Figura 6.1. Mapa de Empatía para los ejecutivos de taxi por aplicativo

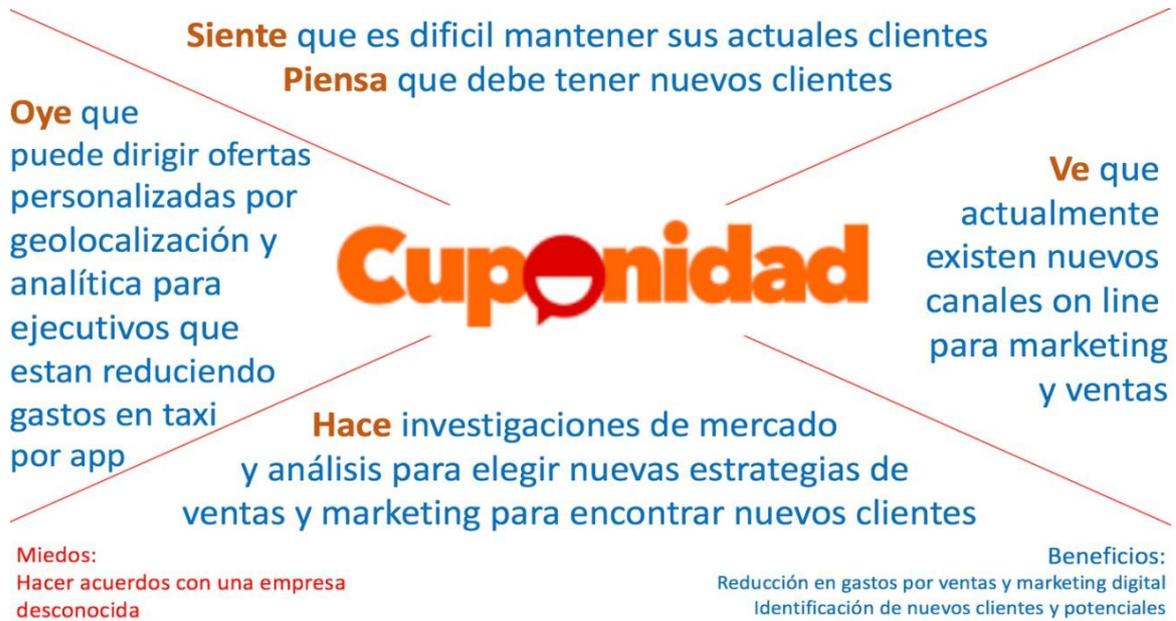


Fuente: Elaboración propia de los autores

#### Mapa de Empatía para el cliente del negocio propuesto

El cliente por convenio comercial para este plan de negocio es la empresa Cuponidad la cual viene liderando el sector de cupones frente a competidores como Cuponatic, Groupon, y Ofertop. Así mismo de acuerdo a la VXI Encuesta Anual de Ejecutivos (2016) se tiene un estimado de 66% de ejecutivos que no consume productos mediante cupones.

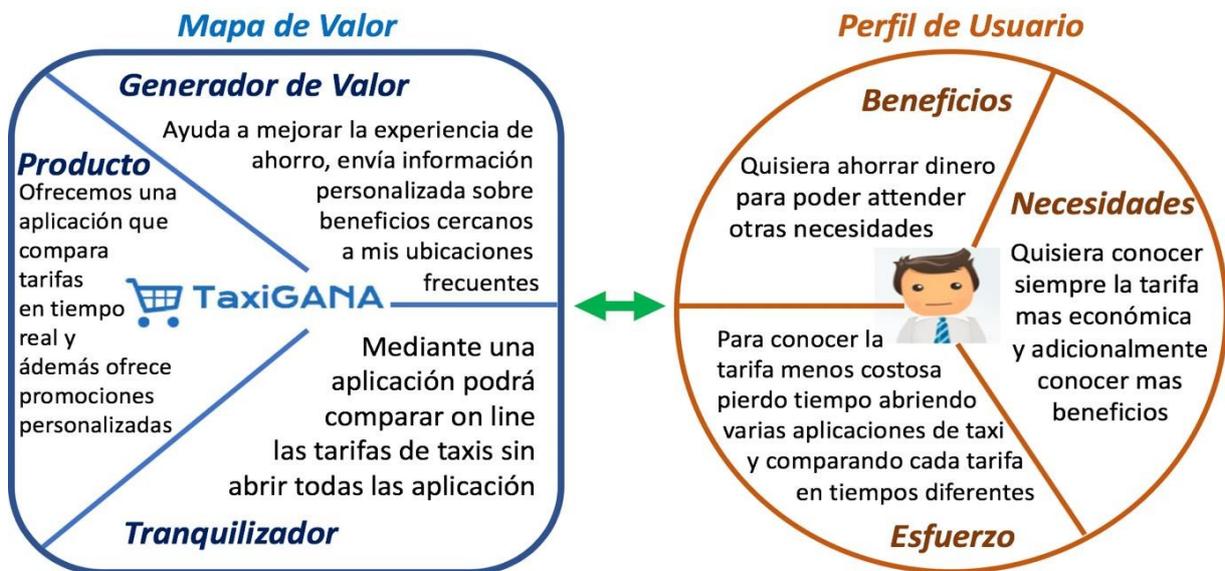
**Figura 6.2. Mapa de Empatía para Empresa de Cupones**



Fuente: Elaboración propia de los autores

**6.2.2 Propuesta de Valor**

**Figura 6.3. Propuesta de Valor para el usuario del negocio**



Fuente: Elaboración propia de los autores

Figura 6.4. Propuesta de Valor para el cliente del negocio



Fuente: Elaboración propia de los autores

### 6.2.3 Modelo de Negocio en Canvas

Tabla 6.2. CANVAS

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Corporativos interesados en reducir sus gastos por taxi de sus empleados	Convenio con empresa líder en cupones (Cuponidad). Difusión de aplicación. Recopilación y analítica de data de usuarios ejecutivos de taxi por aplicativo.	Mejorar la experiencia de ahorro para los usuarios ejecutivos de taxi por aplicativo.	Valoración de usuarios sobre beneficios recibidos. Interfaz amigable. Información personalizada sobre promociones y cupones.	Corporativos y usuarios ejecutivos de NSE A, B y C1 que laboran en los distritos Miraflores, San Isidro y Surco (Zona 7 de Lima Metropolitana) que usan taxi por app.
Cuponidad	Desarrollo backend/frontend orientado a experiencia de usuario	Canal digital de ventas y marketing para ejecutivos personalizados mediante analítica y ubicación frecuente.	Canales App y Web TaxiGana Redes Sociales	Empresa líder en sector de cupones y promociones.
Proveedores Tecnológicos	Recursos Clave Plataforma Tecnológica Capacidades para analítica.			
Estructura de Costos		Estructura de Ingresos		
Costos de infraestructura tecnológica Costos de analítica de data Costos de operación Costos de Marketing y Ventas Costos de Personal		Comisiones progresivas por la venta de cupones: Primer Año = 1.67% Segundo Año: 5% Tercer Año = 10%		

Fuente: Elaboración de autores basado en Modelo de negocio CANVAS de Alexander Osterwalder (2009).

### *6.2.3.1 Propuesta de Valor*

Dado que se considera proponer una plataforma de encuentro para consumidores y productos tipo marketplace digital.

El valor propuesto para los usuarios (ejecutivos) de taxi por aplicativo consiste en que a través de la aplicación TaxiGANA puedan ahorrar con una experiencia satisfactoria basada en una ágil comparación en tiempo real, de las ofertas de taxi de Beat, Uber y Cabify.

El valor propuesto para el cliente Cuponidad (empresa líder en el sector de cupones en Lima), se le brindará prospectos de clientes seleccionados a través de un canal on line de ventas y marketing personalizado para usuarios ejecutivos bancarizados según sus ubicaciones frecuentes.

### *6.2.3.2 Segmentos de clientes y usuarios*

Para los usuarios del negocio propuesto, el segmento es:

- Empresas que tienen oficinas ubicadas en los distritos de Surco, San Isidro y Miraflores de Lima Metropolitana interesadas en ahorrar en el servicio de taxis por aplicativo en sus actividades y operaciones de negocio.
- Ejecutivos que laboran en empresas ubicadas en los distritos de Surco, San Isidro y Miraflores de Lima Metropolitana que usan taxi por aplicativo de manera frecuente y que tienen interés en mejorar la experiencia de ahorro en el servicio de taxi por aplicativo.
- Se consideró usuarios ejecutivos inicialmente de estos 3 distritos de la zona siete de Lima Metropolitana dado que son los que concentran mayor cantidad de ejecutivos y por ende mayor volumen de tráfico y uso de la aplicación propuesta.

Para los clientes del negocio propuesto, el segmento es:

- Empresa Cuponidad, líder en el sector de cupones en Lima Metropolitana.

### *6.2.3.3 Relaciones con clientes*

La relación con las empresas interesadas en ahorrar en el servicio de taxi por aplicativo se dará mediante una presentación corporativa y directa sobre los beneficios propuestos por la comparación de ofertas de taxi por aplicativo usando la aplicación gratuita TaxiGANA.

La relación con los usuarios se dará mediante el uso de la aplicación gratuita TaxiGANA, la cual ofrecerá una experiencia de uso amigable que genere ahorro al comparar ofertas en línea, y a partir de la preferencia se logren recomendaciones para nuevos usuarios.

La relación con el cliente Cuponidad será mediante un convenio comercial donde TaxiGANA tendrá derecho entre el 10 a 15% por comisión de cada venta concretada.

### *6.2.3.4 Canales*

Los canales para este negocio consideran:

- Aplicación TaxiGANA disponible en Aplicación Store y Google Play
- Página Web [www.TaxiGANA.pe](http://www.TaxiGANA.pe)
- Oficina de atención al cliente.
- Central telefónica.

### *6.2.3.5 Actividades Claves*

Para el éxito de este negocio propuesto se tiene como actividades clave:

- Firmar convenio comercial con Cuponidad donde se definan los porcentajes a comisionar, formas de publicidad compartida, formas de pago y procedimientos de operación.
- Difusión de la aplicación gratuita TaxiGANA mediante visitas y presentaciones a empresas que sus empleados tengan gastos de taxi por aplicativo. Se sugerirá campañas de reconocimiento laboral para los empleados que logren los mayores ahorros.

- Difusión de la aplicación gratuita TaxiGANA mediante publicidad compartida en el web site de Cuponidad, redes sociales, usuarios tipo influencer's, publicidad en medios escritos y radios de preferencia de los ejecutivos.
- Obtención, clasificación y analítica de datos obtenidos de los usuarios de la aplicación TaxiGANA con la finalidad de definir prospectos o perfiles de clientes para Cuponidad.
- Realizar contratos y/o acuerdos comerciales con los proveedores de servicios tecnológicos como son tiendas de aplicaciones móviles, mapas, analítica y hosting de aplicaciones.
- Diseño y desarrollo de la aplicación TaxiGANA enfatizando en el frontend amigable orientado a una satisfactoria y relevante experiencia de uso para el usuario.
- Implementación de plataformas y elementos backend para vincular todo el flujo operativo de negocio.
- Contrato de profesionales calificados en aplicaciones móviles, analítica, administración, ventas y marketing.
- Formalizar los derechos de patente sobre el modelo de negocio propuesto en el sector de cupones.

#### *6.2.3.6 Recursos Clave*

- Servicios y plataforma tecnológica brindada por proveedores, como son tienda de aplicaciones móviles, hosting de páginas web dinámicas y mapas.
- API y/o interfaces de conexión con plataforma y datos de Cuponidad.
- Redes Sociales
- Tecnología móvil e Internet
- Sistema de análisis de datos

#### *6.2.3.7 Aliados Clave*

- Cuponidad
- Proveedor de sistema de análisis de datos
- Proveedores tecnológicos para las operaciones de negocio de TaxiGANA

### 6.2.3.8 Ingresos

De acuerdo a entrevista sostenida con Cuponidad se precisó que TaxiGANA puede obtener entre 10% a 15% como margen del precio de lista de un producto o servicio ofrecido en el site de cuponidad [www.cuponidad.pe](http://www.cuponidad.pe).

### 6.2.3.9 Estructura para Costos

En el Tabla 6.3, se identifican los costos de inversión y aquellos correspondientes a operaciones.

**Tabla 6.3. Estructura para costos demandados**

	Formalización de Empresa
Costos de Inversión	Desarrollo de web site <a href="http://www.TaxiGANA.pe">www.TaxiGANA.pe</a>
	Desarrollo de aplicación
	Hosting Aplicación
	Tienda Aplicación Store
	Tienda Google Play
Costos de Operación	Servicio Google Maps
	Ventas Marketing
	Administrativos
	Costo Indirecto u otros

Elaboración: Autores de la tesis

## 6.3. Negocios Similares

En este momento, en otras partes del mundo, ya existen implementaciones móviles para que el usuario pueda conocer la tarifa más económica mediante comparación entre

aplicaciones de taxis, así como otras aplicaciones que vincule beneficios en descuentos por el uso de la aplicación.

### 6.3.1 Taxi Chipi

Chipi es una aplicación móvil que compara las tarifas de taxi en tiempo real en las ciudades de Madrid y Barcelona, “es una aplicación que, según sus creadores, nace para dar respuesta a la pregunta: ¿cuál es la opción más rápida y barata en este momento para ir a mi destino?”. Chipi compara en tiempo real el precio y tiempo de espera en Cabify, Uber, Mytaxi, Car2go, Emov y, próximamente, eCooltra” (20minutos, 2017: 1).

**Figura 6.5. Aplicación Chipi Taxi**



**Figura 6.6. Web Site Taxi Chipi**



Fuente: Web site Chipi Aplicación

Fuente: Captura de pantalla de aplicación Chipi Taxi

### 6.3.2 Taxi Explorer

Taxi Explorer opera en más de 500 ciudades en el mundo. Sin embargo, la experiencia de usuario no muestra eficiencia en aspectos de diseño, así como incluye publicidad invasiva sobre la aplicación.

**Figura 6.7. Aplicación Chipi Taxi**



Fuente: Captura de pantalla de aplicación Taxi Explorer

**Figura 6.8. Web sites de Taxi Explorer**



Fuente: Web Site Taxi Explorer

### 6.3.3 Sportafolio

Es una aplicación para runner's que ofrece promociones y descuentos por el kilometraje acumulado.

Los logros obtenidos por parte de los usuarios son premiados mediante beneficios en comercios indistintamente en la categoría de deportes u otra.

**Figura 6.9. Aplicación Sportafolio**



Fuente: Captura de pantalla de aplicación Sportafolio.

**Figura 6.10. Web sites de Sportafolio**



Fuente: Web Site Sportfolio

#### **6.4. Conclusiones de propuesta de negocio**

El éxito de este negocio dependerá:

- De la comunicación efectiva de los beneficios de esta aplicación
- De la difusión y constante uso de la aplicación por parte del usuario ejecutivo.
- Del nivel de compras que los usuarios realicen a Cuponidad mediante TaxiGANA.
- De la vigencia del convenio comercial entre TaxiGANA y Cuponidad.

## Capítulo 7. PLAN DE MARKETING

En el presente plan de marketing se desarrollará lo referente al mercado meta, los objetivos de marketing y las estrategias que forman parte del plan de marketing. Además se revisará la propuesta de valor y las características propias del producto.

### 7.1. Mercado Meta

Se entiende como mercado meta a aquel segmento de mercado que la empresa establece captar, satisfacer y/o servir, y dirige hacia él su programa de marketing, con el objetivo de obtener determinada utilidad o un beneficio (Kotler, 2010).

De acuerdo al estudio de mercado, en el presente plan de negocio, el mercado meta son los ejecutivos de Lima metropolitana que trabajan en los distritos de San Isidro, Miraflores y Surco.( ver la tabla 7.1)

De la investigación, se obtuvo que el mercado potencial son 6,629 ejecutivos que equivalen al 28.7% del universo.

**Tabla 7.1. Mercado potencial**

<b>Distrito</b>	<b>No ejecutivos</b>	<b>%</b>
Santiago de Surco	2500	11%
Miraflores	10000	43%
San Isidro	10500	46%
	<b>23000</b>	

Elaboración: Autores de la tesis

### 7.2. Objetivos de Marketing

#### 7.2.1 De corto plazo (3 a 6 primeros meses)

- Obtener 900 descargas de la aplicación los tres primeros meses y que el 26% de los usuarios que descargan la aplicación adquieran cupones en TaxiGANA es decir 151 usuarios ( ver demanda capítulo 9 -mes 1 al 3)
- Inscribimos en 171 empresas en el año 1 (ver demanda en el capítulo. 9 )
- Obtener 8,550 descargas de aplicación el primer año.(ver demanda en el capítulo . 9)

- Lograr que el 1% del público objetivo, adquieran cupones a través de TaxiGANA el primer año. ( ver proyección de ingresos en el capítulo 9)

### ***7.2.2 De mediano plazo***

- Lograr que el 5% del público objetivo, adquieran cupones a través de TaxiGANA el segundo año.( ver proyección de ingresos capítulo 9)
- Obtener 31,500 descargas de aplicación ( ver demanda en el capítulo 9)
- Inscribirnos en 630 empresas corporativas en el año 2 (ver demanda en el capítulo 9)
- Alcanzar el punto de equilibrio en el segundo año de operaciones.

### ***7.2.3 De largo plazo***

- Lograr que el 20% del público objetivo adquieran cupones a través de TaxiGANA el tercer año. ( ver proyección de ingresos en el capítulo 9)
- Obtener 82,800 descargas de aplicación. (ver demanda en el capítulo 9)
- Inscribirnos en 1656 empresas corporativas (ver demanda en el capítulo 9)

## **7.3. Estrategia de marketing general: Diferenciación**

Se ha definido como estrategia de marketing general la diferenciación, dado que en el resultado de las encuestas, existe un alto interés en los ejecutivos por un aplicativo móvil que permita comparar las alternativas de taxi por aplicativo en línea.

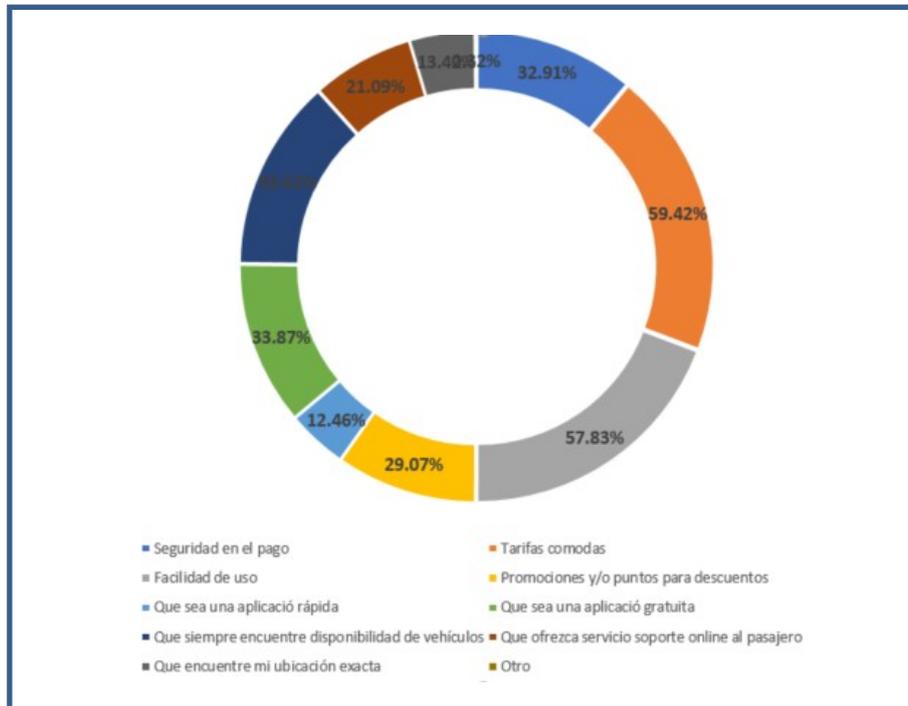
La estrategia propuesta será: “lograr que el mercado potencial a corto plazo identifique, a TaxiGANA como un comparador amigable de servicio de taxi por aplicativo orientado al ahorro y a su vez me permite una oferta personalizada para adquirir cupones y/o promociones por geolocalización”.

Por el lado del servicio ofrecido, la plataforma destaca por ser de fácil uso y muestra una estructura de contenido variada y de alto impacto.

#### 7.4. Posicionamiento del servicio

En el estudio de mercado se identificaron los principales factores que motivan el uso del servicio del taxi por aplicativo en la figura 7.1, se muestran los atributos destacados los cuales se incluyen en el posicionamiento del servicio.

**Figura 7.1. Factores que motiva la elección del taxi por aplicativo**



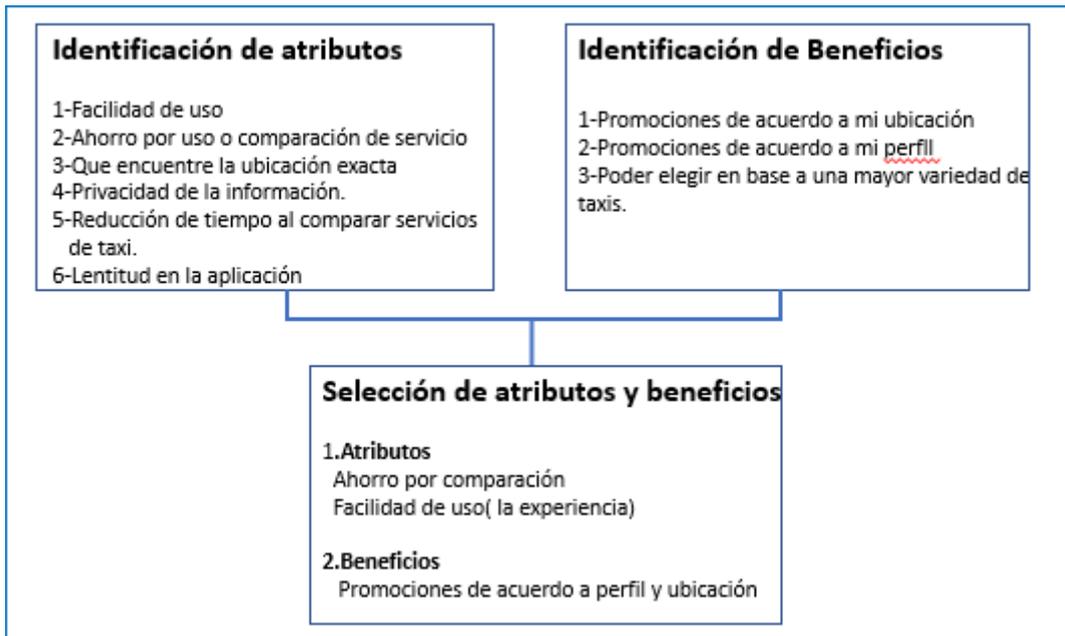
Fuente y elaboración autores de la tesis

#### TaxiGANA: Posicionamiento del servicio

Se logra a través de la identificación de los atributos y beneficios de TaxiGANA en la mente del consumidor; el cual debe percibir que la aplicación le proporciona beneficios que le son relevantes, como el ahorro y que la empresa es su aliada en la búsqueda constante de la mejor oferta, de promociones y cupones acorde con sus necesidades y ubicación.

Es importante transmitir al usuario que la empresa está en un proceso de perfeccionamiento del servicio, que capture un valor agregado y ofrezca ventaja competitiva.

**Figura 7.2. Ventajas competitivas**



Fuente y elaboración: autores de la tesis

- ✓ **Segmento enfocado en los ejecutivos de Lima metropolitana que hacen uso de la aplicación:** el cual está conformado por varones y mujeres, que trabajan en los distritos de Surco, San Isidro y Miraflores, cuya edad se encuentra de 26 años a más, pertenecen a los niveles socioeconómicos A/B y C (ver Tabla 7.1). Los atributos que más valoran este tipo de clientes son las tarifas cómodas (59.42%) y la facilidad de uso de la aplicación (57.83%)
- ✓ **Segmento enfocado en la venta de cupones:** TaxiGANA funciona como un canal de ventas de su socio estratégico Cuponidad

## 7.5. Marketing mix según ciclo de vida del servicio

**Tabla 7.2. Marketing mix para la etapa de introducción**

Marketing	Etapa de introducción
Producto o servicio	Aplicación que compara tarifas entre tres servicios de taxi por aplicativo
Precio	Gratuito, el ingreso se dá a través del 10% del valor de los cupones vendidos por el socio estratégico Cuponidad, desde la plataforma TaxiGana
Distribución	El servicio se lleva a cabo con internet desde un smartphone
Publicidad	Dirigida al mercado objetivo (ejecutivos de 26 a 55 años de los NSE A,B,C1 de los distritos de Miraflores, San Isidro y Surco En redes sociales, periódicos, revistas y diarios
Promoción	Visitas a las empresas, desde las cuales se captará al público objetivo BTLs en las empresas de los tres distritos

Fuente y elaboración autores de la tesis

## 7.6. Estrategias de Marketing Mix

### 7.6.1 Estrategia de Precio.

Los ingresos de TaxiGANA se dan de una manera escalonada.

El año 1 el porcentaje de ganancia por cupón vendido será de 1.67%.

El año 2 este margen se incrementa al 5% a partir de la venta de 10 000 cupones hacia adelante.

En el año 3 el margen se incrementa al 10%, tomando como premisa una venta de cupones mayor a 25 000 unidades, TaxiGANA cobrará los porcentajes arriba mencionados para sus clientes ocasionales, en el caso de los clientes recurrentes se les otorgará un descuento adicional del 17% sobre los porcentajes señalados.

TaxiGANA hará publicidad de manera gratuita a las promociones más vendidas en Cuponidad en su página de inicio como un preámbulo a las promociones personalizadas.

Por otro lado, TaxiGANA contará con un colaborador que realizará un sondeo frecuente de las tarifas y cupones más demandados desde la aplicación, lo que permitirá que TaxiGANA se posicione como un canal de ventas estratégico para Cuponidad.

### ***7.6.2 Estrategia de Plaza***

La aplicación móvil propuesta utilizará diversos canales de distribución y comunicación. A continuación, se explican cada uno de ellos:

- **La aplicación móvil:** es el canal más relevante para TaxiGANA ya que es donde se inicia la interacción del cliente potencial con su servicio de taxi, y a los anuncios que ofrece Cuponidad. Para hacer uso de la aplicación basta con tener un Smartphone, descargar la aplicación, completar algunos datos, y hacer uso del servicio de comparativo de taxi. La aplicación además cuenta con una opción que permite revisar el ahorro conseguido a través de la misma, así como ver el historial de últimos viajes.
- **Canal online:** Se contará con una plataforma en Facebook para promover el uso de TaxiGANA, los usuarios de la plataforma podrán ver los cupones vigentes, las novedades, las ofertas con fechas de expiración y todos los beneficios adicionales de la aplicación.
- **Correo electrónico o e-mail:** TaxiGANA usará el correo electrónico para tener una comunicación fluida con cualquiera de sus grupos de interés: Cuponidad, usuarios, o cualquier socio estratégico que se pueda incorporar.

### ***7.6.3 Estrategia de promoción y publicidad***

La estrategia de publicidad y promoción se concentrará en la parte digital masiva, y se incluirán medios de comunicación masiva tradicionales como la radio, periódicos y revistas.

Los usuarios que usarán esta nueva Aplicación ya tienen todo el conocimiento para usarla, salvo pequeñas diferencias propias de la misma. Esto debido a que la mayor parte de población ha usado un Aplicación de taxi. A modo de comunicación inicial se consideran los siguientes canales:

- **Digital:** tomando en cuenta este canal se realizarán campañas de comunicación usando la plataforma de la red social Facebook en un inicio para usuarios. Luego se invertirá en anuncios on line a través de Google ads También se ha pensado en

incluir videos cortos de avisos en páginas como Youtube (avisos previos a los videos buscados que expliquen el uso y los beneficios de la aplicación).

- Medios impresos: si bien ya no tiene la vigencia de décadas pasadas, aun lo siguen usando algunas empresas de publicidad. Los medios impresos a usar son:
  - Periódicos: para este caso se pueden utilizar el diario “Gestión” y “El Comercio”, tomando en cuenta a los segmentos a los que se busca llegar.
  - Revistas: como en el caso de los periódicos también se utilizará este medio enfocado a un segmento medio alto. Por ello se buscará publicitar en revistas tipo “G” y “Somos”.

Medios radiales: las emisoras radiales consideradas a contratar son tres: RPP, Planeta y Studio 92. De acuerdo con la Compañía Peruana de estudios de mercado y Opinión Pública, (CPI, 2017), éstas emisoras presentan la mayor audiencia por parte del público objetivo; ejecutivos de 26 años más de NSE A, B, y C1.

#### ***7.6.4 Estrategia de producto***

El negocio propuesto cuenta con dos servicios, el primero es el comparativo de la tarifa de servicio de taxi por aplicativo de Uber, Beat y Cabify que servirá como atractivo para el público objetivo; el segundo servicio es un canal de ventas para Cuponidad; y se obtendrá ingresos por comisión de cada cupón vendido mediante la plataforma.

A continuación se procede a explicar ambos servicios:

- **Servicio de Comparación:** Este servicio tiene el propósito de facilitar la comparación de tarifas a los usuarios que usan el servicio de taxi por aplicativo, siendo éste el punto de conexión entre los usuarios que usan smartphone con la aplicación TaxiGANA. Esta conexión debe ser rápida, fluida y confiable, para los usuarios. Esta conexión tiene las siguientes características, como atributos principales:
  - a. **Comodidad:** TaxiGANA permite en una única pantalla, buscar en tres aplicativos que ofrecen servicio de taxi por aplicativo: Uber, Beat y Cabify.

- b. **Ahorro en la tarifa:** El servicio propuesto mostrará las tarifas para una comparación rápida. Lo cual permitirá ahorrar al elegir la tarifa más baja de las presentadas.
- **Servicios de Canal de Ventas:** La aplicación ofrece ser un canal para que Cuponidad presente sus ofertas a los usuarios ejecutivos, así mismo el usuario podrá comprar de manera sencilla y segura dentro de TaxiGANA.

El slogan de la aplicación es: **Compara, ahorra y gana**

## 7.7. Propuesta de valor

La aplicación tiene una propuesta de valor orientada a los consumidores de servicio de taxi por aplicativo y a las empresas, la cual está compuesta de la siguiente manera:

### 7.7.1 Propuesta de valor a Cuponidad

- Proveer de información de potenciales consumidores (ubicaciones frecuentes, preferencias, etc.) de manera que la publicidad y promociones que hagan sean más significativas.
- Comunicación efectiva con potenciales clientes.

### 7.7.2 Propuesta de valor al Cliente

- Conseguir el servicio de taxi más económico entre las aplicaciones disponibles, de manera que el cliente logra un ahorro considerable.
- Mostrar información sobre productos: promociones vigentes, productos, ubicación, cupones y descuentos. La publicidad será no invasiva.
- Mostrar información sobre los comercios más cercanos y mejores promociones por comercio.

## 7.8. Plan de lanzamiento de la aplicación

Este será el punto de partida para las campañas de lanzamiento durante el periodo inicial de operaciones del servicio de TaxiGANA. En esta etapa se realizará una campaña

publicitaria dirigida a los usuarios finales dándoles a conocer las bondades del servicio a costo cero, con beneficios en tiempo y dinero al momento de tomar un taxi.

### **7.9. Campaña de lanzamiento para usuarios finales**

Esta campaña incluirá un beneficio a manera de descuento, por el cual los usuarios tendrán un bono de S/. 3 soles en su primer uso de la aplicación. Esto les permitirá verificar los beneficios de la comparación. Para que los usuarios se enteren de este beneficio se utilizarán los medios digitales y radiales que se nombraron anteriormente.

Los mensajes que se utilizarán son los siguientes:

“Sé uno de los primeros beneficiarios del descuento en tu primer cupón ”

“Descarga esta nueva aplicación que te ahorrará tiempo y dinero, y que además te regala 3 soles en el primer cupón comprado a través de TaxiGANA

Esta campaña tendrá una duración de tres meses desde el lanzamiento. Luego de ese momento se buscará mantener al usuario conectado en la aplicación con la oferta personalizada de cupones y descuentos.

#### **7.9.1 Campañas según el medio**

A continuación, se explica esta campaña en cada medio:

- **BTLs.** visitas a empresas de los tres distritos de Lima metropolitana San Isidro, Miraflores y Surco, una vez captado el contacto se hará una BTL para dar a conocer la aplicación entre los ejecutivos, y luego una cada tres meses a manera de seguimiento.
- **Redes sociales.** son el principal medio de comunicación masiva con llegada al público de todas las edades en todos los niveles socio económicos. Es así que se utilizará la plataforma de Facebook y Youtube, en ambos sitios se le permitirá luego de los anuncios acceder de manera automática a la tienda de descarga ya sea

Playstore o iStore para descargar sin costo la aplicación, en caso de estar usando un Smartphone. Esto se usará constantemente durante el tiempo de vida del proyecto.

- **Periodicos**, este medio se empleará semanalmente y el medio elegido es Gestión y el Comercio. El mensaje y las imágenes serán con el fin de dar a conocer al usuario final la nueva aplicación y los beneficios de usarla. Además, se mencionará al descuento al que pueden acceder. Esta forma de anuncio se utilizará durante los primeros tres meses de funcionamiento.
- **Revistas**, la forma de abordar a los usuarios finales será similar a la de los periódicos. Para ello se utilizará una revista de reputación que pueda llegar a los niveles socioeconómicos A, B y C. Esta forma de anuncio se utilizará semanalmente durante el primer semestre de lanzamiento.
- **Anuncios radiales**, la aplicación, también será publicitada a través de la radio en anuncios no mayores a 20 segundos de duración durante 5 días a la semana y durante el primer después de lanzada la aplicación. En meses posteriores se irán reduciendo las repeticiones. Los medios que se utilizarán, son los de mayor audiencia en Lima Metropolitana según CPI, los cuáles son RPP, Planeta y Studio 92. El mensaje del anuncio será el siguiente:

“Conoces TaxiGANA, te regalamos 3 soles por tu primera descarga y un ahorro de 10 soles semanales, de lo contrario te devolvemos tu dinero.”

### ***7.9.2 Inversión según el medio***

En esta parte se explicará los montos que se invertirán para masificar el uso de la aplicación, incluyéndose los gastos de publicidad previamente explicados.

#### Campana promocional dirigida a usuarios

Como se mencionó anteriormente se ha considerado un descuento de 3 soles para el primer servicio usando la aplicación. La forma que se refleja este gasto en el estado de resultados y en el flujo de efectivo es multiplicando los 3 soles por el número de usuarios de los tres primeros meses.

- **BTLs.** el costo aproximado es de 4,800 soles mensual, de acuerdo a un cronograma de visitas semanal y planeado cada 6 meses.
- **Acciones de fidelización.** concurso entre empresas que logren la mayor cantidad de descargas mensuales, se les otorgará un incremento adicional en el descuento de cupones.
- **Personal de marketing a través de outsourcing.** que serán de utilidad en el año 3 del plan de negocio en el que se logra la mayor cantidad de visitas a empresas corporativas.
- **Medios digitales,** a continuación, se detalla el gasto que se realizará por cada uno de ellos.
  - **Facebook,** en este tipo de publicidad se planea invertir 500 soles mensuales durante el primer periodo anual. El gasto se reducirá a 300 soles posterior al primer año de lanzamiento.
  - **Youtube,** el costo del video que se utilizará en la plataforma de Youtube será de 1,500 soles. Se realizará un pago a Youtube de 2,000 soles por 625 vistas al mes de 30 segundos desde el inicio de las operaciones hasta el final del primer año.
  - **Google Ads,** este tipo de anuncios estará dirigido a los usuarios de taxi por aplicativo. El monto será de 390 soles mensuales desde el inicio de las operaciones hasta el final del primer año.
- **Medios impresos,** a continuación, se indica el presupuesto para cada uno de los medios impresos:
  - **Periódicos,** se invertirá en dos diarios del país, Gestión y el Comercio. Se invertirá 30,000 soles mensuales durante los tres primeros meses desde el lanzamiento. Posteriormente se invertirá el mismo monto, pero de manera trimestral
  - **Revistas,** se invertirá dos revistas del país. La publicidad en la revista “Somos” estará dirigida a usuarios del servicio de taxi. El monto de la inversión será de 4,000 soles mensuales durante el primer semestre desde el lanzamiento

Por otro lado, se invertirá 3,000 soles mensuales en la revista “G de Gestión” durante los tres primeros meses. Luego el monto disminuirá a 1,500 soles mensuales.

- **Radio**, en cuanto a los anuncios en radio, se invertirá en dos radios: RPP, planeta y studio 92. En ambos casos los destinos son los usuarios finales y las empresas de publicidad. Para el caso de este tipo de publicidad se invertirá 25,000 soles los tres primeros meses.

Por lo tanto, el presupuesto de marketing seguiría una serie de objetivos y metas operativas, las cuales se observan en la Tabla 7.3.

**Tabla 7.3. Acciones de marketing, indicadores y responsable**

Objetivos	Variable	Estrategia	Acciones	Indicador	Responsable
Lograr una penetración del 1% entre las empresas del sector objetivo al finalizar el primer año	Publicidad	Dar a conocer el aplicativo	Descuentos primer cupón comprado	N° de usuarios que descargan la aplicación	Personal de Marketing
Lograr una penetración del 5% entre las empresas del sector objetivo al finalizar el segundo año	Promoción y ventas	Posicionar a la empresa como la solución de ahorro en el servicio de taxi por aplicativo en los distritos empresariales de Lima Metropolitana	Anuncios en: Periódicos Revistas Radio  Pautas on line: Facebook Youtube Google Ads	Nro de cupones comprados	Personal de Marketing
Lograr una penetración del 20% entre las empresas del sector objetivo al finalizar el tercer año	Promoción y ventas	Fidelización de usuarios	Visitas a empresas -BTL Concursos entre empresas con mayor cantidad de descargas BTL s trimestrales de recordación del servicio	Nro de cupones comprados	Personal de Marketing

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis.

**Tabla 7.4. Presupuesto de Marketing**

<b>PLATAFORMA</b>	<b>MEDIOS</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>DIGITALES</b>	<b>FACEBOOK</b>	500	6000	6000	6000
	<b>YOUTUBE</b>	2000	24000		
	<b>GOOGLE ADDS</b>	390	4680	4680	4680
<b>MASIVOS</b>	<b>PERIODICOS(sólo 1er trimestre)</b>	30000	90000		
	<b>REVISTAS (1 y 2do trim, 3er 3000 4to 1500)</b>	4000	37500		
	<b>RADIOS</b>	25000	75000		
<b>MKT DIRECTO</b>	<b>BTLS (25,000 más en el año 3)</b>	4800	57600	57600	357600
	<b>CONCURSOS EN EMPRESAS</b>	20,000	240,000	240,000	240,000
<b>OTROS</b>	<b>PERSONAL DE MKT (OUTSOURCING)</b>	15,000			180,000
			<b>534,780</b>	<b>308,280</b>	<b>788,280</b>

Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

## Capítulo 8. PLAN DE OPERACIONES

### 8.1. Políticas de Operaciones

Las políticas de operaciones facilitan los lineamientos generales de acción para las operaciones e implementaciones relacionadas; puede establecer restricciones necesarias para los diferentes procesos y actividades en función del negocio.

**Tabla 8.1. Políticas de Operaciones**

<b>Tipo</b>	<b>Área de Política</b>	<b>Política Alternativa</b>	<b>Decisión</b>
Proceso	Desarrollos de códigos Analítica de Data	Hacer o Comprar Manual o Automático	Hacer Primero manual
Personal	Personal calificado	Contratar o tercerizar	Ambos
Seguridad	Datos e Información	Propia o tercerizada	Tercerizada
Capacidades	Plataforma e Infraestructura	Alquilar o Comprar	Alquilar

Elaboración: Autores de tesis.

### 8.2. Descripción del proceso de negocio

De acuerdo a lo precisado en el modelo Canvas (CAP VI) el proceso de negocio considera la conexión de la demanda y oferta mediante la plataforma móvil TaxiGANA, la cual es el medio común que brinda beneficios de ahorro para los ejecutivos y brinda información de promociones y descuentos de cercana ubicación y de manera personalizada.

Así mismo, esta plataforma es un canal de ventas y marketing para un público mejor prospectado la cual será aprovechado por el aliado clave del negocio (Cuponidad).

El negocio propuesto consta de 06 procesos organizados en 02 etapas.

### 8.2.1 Etapa 01: Identificación de Actores

En esta etapa se tiene como objetivo identificar a usuarios individuales y corporativos, así como clientes para el negocio propuesto, en tres momentos 1, 2 y 3 descritos en la Figura 8.1 y Figura 8.2.

Figura 8.1. Identificación de actores



Elaboración propia de los Autores

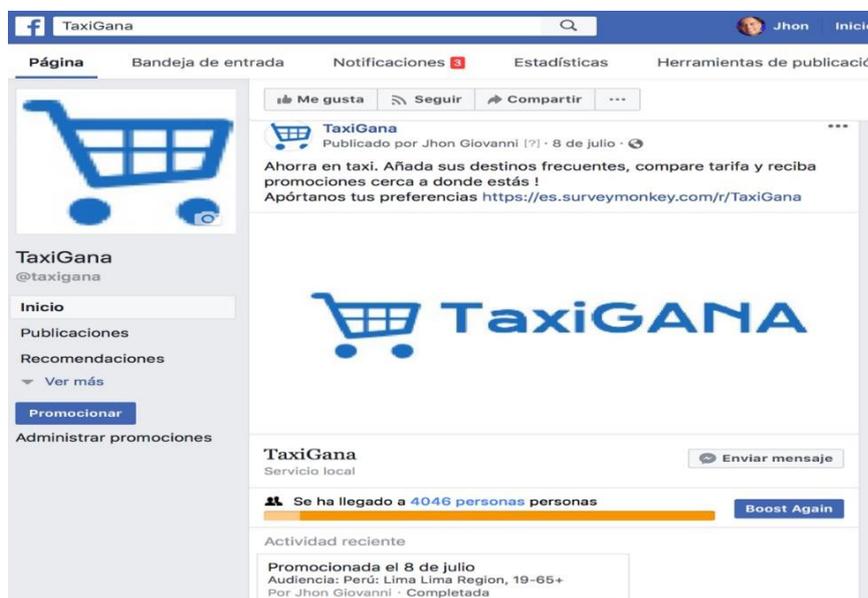
Proceso 1: Identificación de Usuarios Ejecutivos (corporativamente).

Este proceso inicial de la primera etapa considera identificar a ejecutivos mediante comunicaciones y marketing hacia sus empresas o corporativos ubicadas en los Distritos de Miraflores, Surco y San Isidro. La propuesta de valor consiste en ayudar a reducir los gastos por movilidad en taxi por aplicativo para sus empleados. Dado que este beneficio es tangible y factible la empresa podría implementar políticas internas para el uso de la aplicación TaxiGANA. Ejemplo, podría difundirse un aviso para quienes logran los ahorros más significativos tengan un premio o una calificación positiva en algún parámetro de la evaluación de desempeño anual. Para esta etapa a nivel de investigación de mercado se consideraron visitar y consultar con las compañías su intención. Ver ANEXO VI

Proceso 2: Identificación de otros usuarios ejecutivos (individualmente).

Este proceso también tiene por finalidad identificar individualmente a los ejecutivos que se desplazan con frecuencia a los distritos de Miraflores, San Isidro y Surco. El empleo de redes sociales y otros medios de publicidad descritos en el CAP 07 serán la vía para obtener y difundir el uso de la aplicación TaxiGANA.

**Figura 8.2. Facebook Fan page TaxiGANA**



Fuente Facebook [https://www.facebook.com/TaxiGANA/?modal=admin\\_todo\\_tour](https://www.facebook.com/TaxiGANA/?modal=admin_todo_tour)

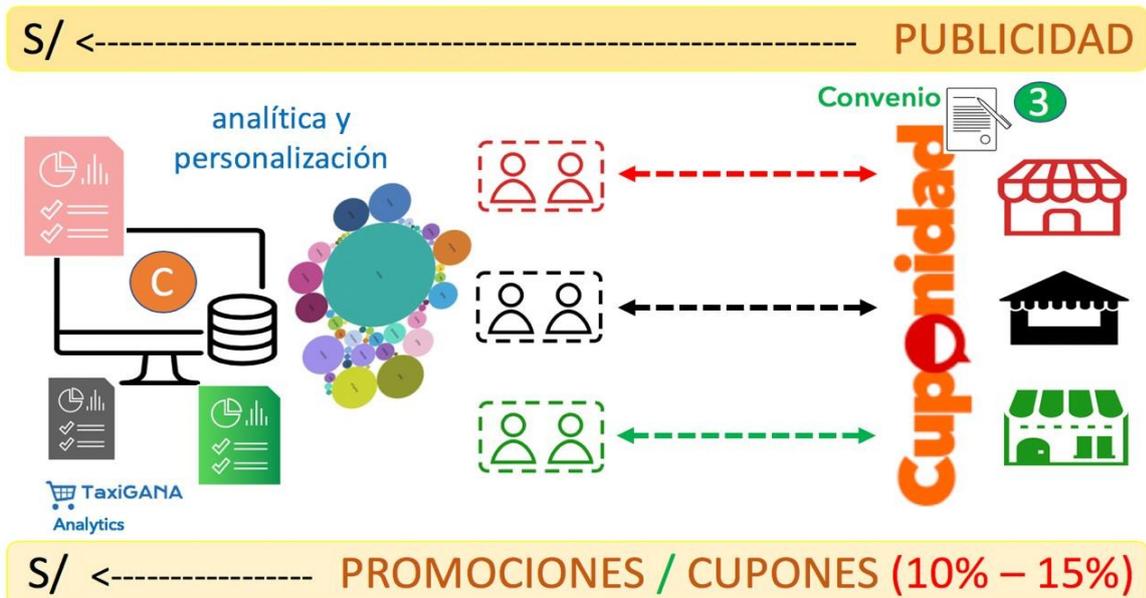
Proceso 3: Convenio con Proveedor de Cupones

Este proceso se selecciona a una de las empresas líderes en el sector de cuponerías con presencia en internet. Se establece un porcentaje de comisión base de 10% por cada transacción concretada. Para este negocio se consideró ir en alianza de manera exclusiva con Cuponidad Perú. Cuponidad tiene como Core de negocio el comercio de cupones por lo que TaxiGANA se convertirá en un canal de ventas y marketing adicional a los existentes de cláusulas de exclusividad.

Así mismo se deja la posibilidad de vender publicidad en una etapa posterior, cuando la aplicación haya alcanzado una mayor presencia en el mercado.

## 8.2.2 Etapa 02 Operación del negocio

Figura 8.3. Operación del negocio



Fuente Elaboración propia

### Proceso A: Experiencia de Ahorro

Los ejecutivos previamente identificados en los Procesos 1 y 2 de la primera etapa inician el uso de la aplicación TaxiGANA. El detalle del “Paso a Paso para Pedir Taxi” se describe en las figuras del ANEXO VIII, “Operación de la aplicación TaxiGANA” la cual ofrece una experiencia sencilla y amigable para ahorrar en el servicio de taxi por aplicativo mediante la comparación de ofertas. En el ANEXO VII se puede visualizar todas las pantallas de la aplicación.

### Proceso B: Registro de Datos de Usuarios

Dado los términos de aceptación presentados al usuario en la aplicación, así como el compromiso de TaxiGANA evidenciado en el Ministerio de Justicia con el instrumento legal y administrativo “Registro de Protección de Datos Personales” y la Ley de Protección de Datos Personales 29733, TaxiGANA luego de recibir el consentimiento del usuario podrá almacenar los datos de sus usuarios de manera confidencial y no compartirá de ninguna forma dicha base de datos con terceros. Así mismo, una vez que los datos de

usuarios se encuentren registrados en las bases de datos de TaxiGANA, los usuarios tienen derecho de acceso, rectificación, oposición y cancelación sobre sus datos personales en cualquier momento.

**Figura 8.4. Derechos ARCO - Derecho Fundamental a la Protección de Datos Personales**

**A**

**Acceso:** Toda persona tiene derecho a obtener la información que sobre sí mismo sea objeto de tratamiento en bancos de datos de administración pública o privada, la forma en que sus datos fueron recopilados, las razones que motivaron su recopilación y a solicitud de quién se realizó la recopilación, así como las transferencias realizadas o que se prevén hacer de ellos.

**R**

**Rectificación (Actualización, Inclusión):** Es el derecho del titular de datos personales que se modifiquen los datos que resulten ser parcial o totalmente inexactos, incompletos, erróneos o falsos.

**C**

**Cancelación (Supresión):** El titular de los datos personales podrá solicitar la supresión o cancelación de sus datos personales de un banco de datos personales cuando éstos hayan dejado de ser necesarios o pertinentes para la finalidad para la cual hayan sido recopilados; hubiere vencido el plazo establecido para su tratamiento; se ha revocado su consentimiento para el tratamiento y en los demás casos en los que no están siendo tratados conforme a la Ley y al reglamento.

**O**

**Oposición:** Toda persona tiene la posibilidad de oponerse, por un motivo legítimo y fundado, referido a una situación personal concreta, a figurar en un banco de datos o al tratamiento de sus datos personales, siempre que por una ley no se disponga lo contrario.

Fuente: MINJUS (2014)

## Proceso C: Analítica y Personalización de Perfiles de Usuarios

En este proceso TaxiGANA tendrá como objetivo clasificar, organizar y vincular los rasgos, preferencias, ubicación frecuente, horarios, y otros atributos de los usuarios con las ofertas de Cuponidad. El análisis de datos o analítica se orientará a corresponder la coherencia más eficiente basada en el perfil del usuario, sus compras históricas y las ofertas de Cuponidad.

### 8.3. Operación de la aplicación TaxiGANA

Para el funcionamiento de la aplicación TaxiGANA es indispensable se cumpla con los requisitos siguientes:

#### 8.3.1 Requisitos técnicos para aplicación TaxiGANA

**Tabla 8.2. Tabla de requisitos técnicos**

<b>Requisitos</b>	<b>Descripción</b>
Equipamiento	El usuario debe tener un teléfono móvil categorizado como Smartphone con sistema operativo Android (Google) o IOS (Aplicación).
Posicionamiento	El usuario debe disponer de un teléfono móvil con GPS
Conectividad	El usuario debe disponer de conexión a internet
Software	El usuario debe tener instaladas y haber usado previamente las aplicaciones Beat, Uber Cabify o al menos 2 de ellas.

Fuente: Elaboración propia

### **8.3.2 “Paso a Paso” para pedir Taxi**

Al iniciar TaxiGANA, la aplicación detectará la ubicación actual en base a la geolocalización por GPS del teléfono móvil del ejecutivo.

#### **Pantalla Inicial para pedir taxi (VER ANEXO VIII)**

El usuario debe escribir la dirección destino o elegir el icono de acceso rápido. Una vez definido el destino el usuario debe tocar el botón “AHORRAR” e inmediatamente la aplicación realizará el comparativo de las tarifas de Uber, Cabify y Beat en tiempo real en modo Background para presentarla en la siguiente pantalla.

#### **Pantalla Ofertas de Taxis (VER ANEXO VIII)**

TaxiGANA responderá con las ofertas en costo y tiempo para el traslado hacia el destino elegido. En este caso se elige Beat por ser la más conveniente, se activa el botón para ir con BEAT y se confirma la solicitud del servicio tocando el botón “PEDIR BEAT”. Aquí termina la interacción o Paso a Paso para pedir taxi, dado que una vez pedido se abrirá la aplicación de taxi seleccionada; como se verá en la próxima pantalla.

#### **Pantalla de Beat (fuera de TaxiGANA)**

En este momento, el usuario ya no interactúa con TaxiGANA, el usuario ya tiene solicitado el servicio de taxi y continuará su viaje con la aplicación de Beat (como es en este caso).

### **8.3.3 “Paso a Paso” para Comprar Descuentos o Cupones**

En este apartado se detallará como el usuario ejecutivo es beneficiado con información personalizada sobre promociones o cupones cercanos a su ubicación y vinculadas con su perfil.

#### **Pantalla Inicial (VER ANEXO VIII)**

El usuario deberá tocar en Menú (tres líneas horizontales) para buscar la opción de Promociones.

#### **Pantalla Inicial (VER ANEXO VIII)**

#### **Pantalla Promociones (VER ANEXO VIII)**

El usuario podrá visualizar las ofertas de promociones relacionadas a su perfil, así como cercanas a su ubicación frecuente. Estas ofertas son presentadas en la aplicación de TaxiGANA sin embargo pertenecen a Cuponidad con la cual se obtiene esta información con permisos de solo lectura a través de un API habilitada en los servidores de Cuponidad.

#### **Pantalla: Promoción Seleccionada (VER ANEXO VIII)**

El usuario eligió una suscripción de Gimnasio por encontrarse cerca de su centro de labores, así como por tener un descuento de 15% sobre el precio de lista. En esta pantalla se informa de mayores detalles sobre la suscripción a comprar. A continuación, el usuario podrá pagar esta membresía mediante un servicio gateway o pasarella de pago.

#### **Pantalla Pago de Producto (VER ANEXO VIII)**

El usuario realiza el pago de la manera más conveniente de acuerdo a su experiencia de pago mediante aplicaciones móviles, en primera instancia si tiene desconfianza podrá elegir método de pago tradicional en efectivo en ventanilla de un banco, para lo cual recibirá un código de orden de pago en su correo electrónico o en el mejor de los casos puede hacer el pago usando su tarjeta de crédito en la aplicación.

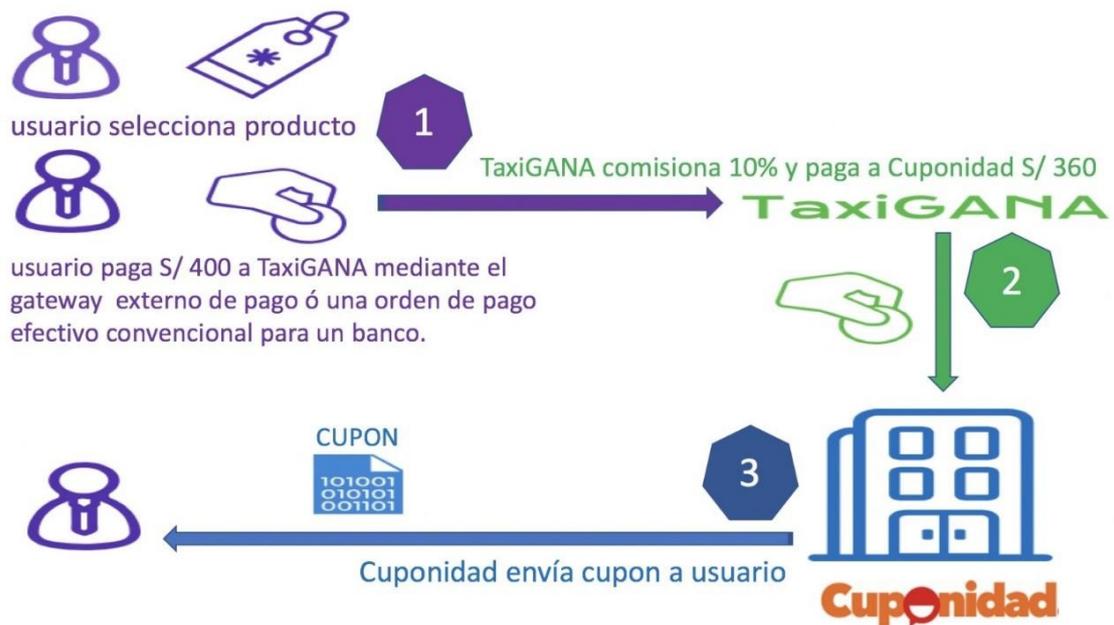
### **8.4. Proceso Lógico de Cobro**

El número de teléfono y correo electrónico que el usuario que registró en TaxiGANA servirá como medio de comunicación para:

- Que el usuario reciba confirmación de sus pagos por compras
- Que el usuario reciba confirmación del producto a comprar
- Que el usuario reciba información del cupón comprado
- Que el usuario reciba comunicación sobre cualquier evento asociado a su cuenta, acciones de compras u otro.

A continuación, en la figura 8.13, se muestra el proceso de cobro en 03 pasos:

**Figura 8.5. Pasos del proceso de cobro**



Elaboración: Autores de tesis.

- 1.- El usuario paga el producto o servicio en la pantalla “Pago de Producto” según se detalla en el apartado 8.2.3. Este pago se efectúa mediante una pasarela de pago y se carga a favor de la cuenta corriente TaxiGANA.
- 2.- TaxiGANA verifica el pago y la información vinculada a la transacción como el código de producto, fecha y hora de la transacción, luego de ser satisfactoria esta revisión se transfiere a Cuponidad el 90% del importe recibido y se envía la información sobre el producto comprado.
- 3.- Cuponidad comprueba los datos de transacción:
  - Información de producto comprado mediante el canal TaxiGANA
  - Información de pago recibida por TaxiGANA.

Con estas dos comprobaciones Cuponidad notifica y entrega al usuario la información relacionada de su producto comprado mediante correo electrónico.

## 8.5. Recursos Humanos

En esta parte se van a desarrollar los recursos humanos base para iniciar este proyecto:

**Tabla 8.3. Personal requerido**

Personal	Rol	Cantidad
Administrador	Actividades de gestión del negocio y convenio con Cuponidad	01
WebMaster	Analítica de data	01
Diseñador	Actualizar las versiones de los Aplicaciones en Android y Google	01
Marketing	Gestión de redes sociales	01

Elaboración: Autores de tesis.

## 8.6. Supuestos

- La ley o normatividad peruana no influenciará negativamente ni restringirá de alguna forma las operaciones de Cabify, Uber y Beat.
- La situación y los niveles socio económicos no sufrirán cambios drásticos o exagerados
- TaxiGANA tendrá acceso ininterrumpido a las ofertas en línea de Uber, Cabify y Beat mediante Google Maps.
- Los ejecutivos que usan taxi por aplicativo frecuente apreciarán positivamente el ahorro conseguido mediante la herramienta TaxiGANA en un horizonte no menor a 3 años.

## 8.7. Conclusiones

- Al no existir un modelo de negocio similar en el Perú, éste se considera un proyecto de alta incertidumbre.
- El crecimiento de servicios en la nube permite no solo viabilizar emprendimientos, sino que también puede permitir conocer con mayor precisión a los usuarios.
- El éxito de este proyecto depende de la sintonía, y adecuada vinculación de perfiles entre los ejecutivos (demanda) y productos ofrecidos mediante Cuponidad (oferta)
- El tráfico, volumen y analítica de data servirá para habilitar un espacio de marketplace digital cada más eficiente por su alto nivel de personalización.

## Capítulo 9. PLAN ECONÓMICO FINANCIERO

En este capítulo se realizará la evaluación económica financiera para la implementación del plan de negocio que compare los servicios de taxi por aplicativo en Lima metropolitana. El objetivo de este capítulo es determinar la viabilidad económica y financiera del presente plan de negocios.

### 9.1. Supuestos y consideraciones generales

Para desarrollar la evaluación se han considerado los siguientes supuestos de importancia:

1. La evaluación se realiza a 3 años, al final de los cuales se recuperará la inversión con un margen de ganancia.
2. Se considera S/ 70,000 como gastos de marketing para el lanzamiento a todos aquéllos usuarios que realicen la primera descarga se les otorgará 3 soles a manera de regalo que podrán usar en su primer servicio de taxi por aplicativo y para la campaña a través de medios.
3. La participación en el mercado real asciende a 1 % en el primer año, es decir, 2,579 usuarios que compran cupones. El segundo año asciende a 16,107 que es el 5% del mercado potencial y finalmente el 3er año se contará con 60,981 usuarios que es el 20% del mercado potencial. Se considera una tasa de nuevos ingresantes de 20% el primer año, 15% el segundo año y 10% el tercer año de operaciones.
4. Se considera una tasa de deserción de usuarios de 60% en el año 1, 70% en el año 2 y 80% en el año 3.<sup>2</sup>
5. La depreciación y amortización anual corresponde a 33.3 % a fin de que los intangibles y activos queden con valor cero al final del año 3.
6. Para la inversión en infraestructura se considera un activo fijo de S/ 9,000 compuesto por 3 laptops, y un intangible de S/ 35,000 que comprende el desarrollo para Android, Iphone y la concepción de la web de Taxi Gana.
7. Para los costos fijos mensuales se considera un alquiler compartido, el personal en planilla, el servicio contable, los pagos mensuales de hosting, y el fee

---

<sup>2</sup> Rayna Hollander. (2017). here's how developers are combating declining retention. 2018, de Business Insider Sitio web: <http://uk.businessinsider.com/heres-how-app-developers-are-combating-declining-retention-2017>

de vigencia en Google play, app store y Google maps para que cualquier usuario pueda descargarla de manera gratuita.

## 9.2. Ingresos

Los ingresos provienen del porcentaje que otorga Cuponidad por la venta de un cupón promedio de los cuales, el primer año se gana el 1.67% del valor del cupón, 5% de margen cuando se superen los 10,000 usuarios y el 10 % de margen a partir de 25,000 usuarios.

Este margen se calcula en base a un referente promedio del 10% y asciende a S/30 por cupón, el cuál fue refrendado por el socio estratégico Cuponidad

A continuación se muestra en la tabla 9.1 cómo se logra este importe:

**Tabla 9.1. Promedio de compra por categoría**

Cuanto es el promedio de compra del usuario de cupones en cada categoría?  
Datos de nuestro socio estratégico Cuponidad

	Promedio de compra por categoría					
	Total año	Subtotal mes	Veces al mes	Total mes	10% Ingreso	Frecuencia-Año
Salud	800	67	1	67	7	1
Belleza	600	50	2	100	10	24
Viajes	300	25	1	25	2.5	1
Restaurantes	720	60	2	120	12	24
	2420	202		312	31	30

**Ingresos escalonados propuestos por Cuponidad a Taxi Gana**

Partimos con el 1.6667% de comisión apuntando a llegar el 3er año al 10%

	Importe	Porcentaje	Gan. x Comune	Gan. x Recurrent	Adicional recurrente
El primer año es 1.6666667%	5	0.16667	5	4.167	0.1667
El segundo año es 5%	15	0.5	15	12.500	0.1667
El tercer año en adelante 10%	30	1	30	25.000	0.1667

Por los clientes comunes ganamos el importe total del porcentaje recibido de Cuponidad

Por los clientes comunes premiados sacrificamos 16.67% del importe total del porcentaje recibido de Cuponidad

Fuente y elaboración: autores de la tesis

En la Tabla 9.1 se observa la proyección del incremento de los usuarios que compran cupones a través de la aplicación, los cuáles están proyectados en función al número de usuarios que compran cupones considerando las tasas de crecimiento y deserción señaladas en los supuestos y consideraciones generales líneas arriba.

Se ha establecido que, para el primer mes de operación, Taxi Gana inicie con 65 usuarios, el primer año se aplica una tasa de crecimiento del 20%. y una tasa de

deserción del 60%.

El segundo año se inicia con 555 usuarios nuevos se aplica una tasa de deserción del 70% y un incremento de los nuevos usuarios en 15%.

El año 3 se parte con 2,842 usuarios nuevos, se aplica una tasa de deserción del 80% y un incremento de nuevos usuarios en 10%.

En función a lo anterior en la tabla 9.3 se puede observar la proyección de los ingresos de acuerdo a la demanda de compra de los cupones por parte de los usuarios

TABLA 9.3 DEMANDA DE USUARIOS

Semanas	Visitas x sem	Mes-1 al 3		Mes-4 al 6	Mes-7 al 9	Mes-10 al 12	Mes-13 al 15	Mes-16 al 18	Mes-19 al 21	Mes-22 al 24	Mes-25 al 27	Mes-28 al 30	Mes-31 al 33	Mes-34 al 36	
		1	2	3	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	44
Empresas prospectadas	1														
Eje horizontal 4 semanas por mes por cada trimestre	2														
Eje vertical son los meses	3														
<b>Incorporar una empresa del sector objetivo toma 4 semanas y se genera en 4 etapas</b>	4														
Contacto	5														
Cita	6														
Comunicación	7														
BTL	8														
	9														
	10														
Promedio de empleados por empresa 100	11														
	12														
<b>Supuestos:</b>	13														
Si prospecto 9 empresas en un mes son 900 personas	14														
De las cuales hemos tomado como supuesto que el 10% compran cupones; mi demanda potencial son 90 usuarios en el trimestre 1.	15														
El promedio de usuarios que compran cupones en un año no puede exceder el promedio de usuarios prospectados	16														
	17														
Eje horizontal 4 semanas por mes por cada trimestre	18														
Eje vertical son los meses	19														
	20														
	21														
	22														
	23														
	24														
	25														
	26														
	27														
	28														
	29														
	30														
	31														
	32														
San_Isidro	33														
Surco	34														
Miraflores	35														
<b>Total empresas</b>	36														
<b>Total acumulado</b>															
<b>Ejec. Prospectados</b>															
<b>Limites Perfil acum</b>															
<b>meses Demanda re</b>															
<b>Var_Anual</b>															
<b>Prom por año ( real)</b>															
<b>Promedio prospectado</b>															
<b>Visitas empresas por año</b>															
<b>Visitas acumuladas</b>															

171\*100 son 17100 descargas se castiga el 50% son 8550

630\*100 son 63000 descargas se castiga el 50% son 31500

1656\*100 son 165600 descargas se castiga el 50% son 82800

**Tabla 9.3 Proyección de ingresos**

Ingresos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
nuevos		65	78	94	112	135	162	194	233	279	335	402	483
Salen usuarios			39	47	56	67	81	97	116	140	168	201	241
Saldo usuarios		65	104	151	207	274	355	452	569	708	876	1,077	1,319
		65	39	47	56	67	81	97	116	140	168	201	241
Recurrente	40%	26	57	95	140	193	258	336	429	541	675	836	1,029
Ocasional	60%	39	47	56	67	81	97	116	140	168	201	241	290
		65	104	151	207	274	355	452	569	708	876	1,077	1,319
ganancia por recurrente		4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167	4.167
ganancia por adicional		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
		303	472	675	918	1,211	1,561	1,981	2,486	3,092	3,818	4,690	5,737
	<b>Total</b>												<b>2572.73</b>
<													1%
<b>ACUM</b>													
nuevos 1		1.20											
tasa de deserción año 1		0.60											
Margen año 1		5.00											
nuevos 2		1.15											
tasa de deserción año 2		0.70											
Margen año 2		15.00											
nuevos 3		1.10											
tasa de deserción año 3		0.80											
Margen año 3		30											

**Continuación Tabla 9.3**

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
555	639	735	845	971	1,117	1,285	1,477	1,699	1,954	2,247	2,584
338	389	447	514	591	680	782	899	1,034	1,189	1,368	1,573
1,536	1,786	2,074	2,404	2,784	3,221	3,724	4,302	4,967	5,731	6,611	7,622
217	250	287	331	380	437	503	578	665	765	879	1,011
1,203	1,403	1,633	1,897	2,201	2,551	2,953	3,416	3,948	4,559	5,263	6,071
333	383	441	507	583	670	771	886	1,019	1,172	1,348	1,550
1,536	1,786	2,074	2,404	2,784	3,221	3,724	4,302	4,967	5,731	6,611	7,622
12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50	12.50
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
20,036	23,285	27,021	31,318	36,259	41,942	48,477	55,992	64,635	74,574	86,004	99,148
											16,107
											5%

25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
2,842	3,127	3,439	3,783	4,161	4,578	5,035	5,539	6,093	6,702	7,372	8,109
2,067	2,274	2,501	2,751	3,027	3,329	3,662	4,028	4,431	4,874	5,362	5,898
8,397	9,250	10,188	11,219	12,354	13,603	14,976	16,487	18,148	19,976	21,987	24,198
775	853	938	1,032	1,135	1,248	1,373	1,511	1,662	1,828	2,011	2,212
6,692	7,374	8,124	8,950	9,857	10,856	11,955	13,163	14,493	15,955	17,563	19,333
1,705	1,876	2,064	2,270	2,497	2,747	3,021	3,323	3,656	4,021	4,423	4,866
8,397	9,250	10,188	11,219	12,354	13,603	14,976	16,487	18,148	19,976	21,987	24,198
25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00
30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
218,451	240,621	265,009	291,834	321,343	353,802	389,507	428,783	471,986	519,510	571,786	629,290
											60,781
											20%

### 9.3. Costos

#### 9.3.1 Gastos fijos

Está conformado por aquellos costos cuya imputación es recurrente mes a mes, y no varían en función al volumen de ventas.

Como parte el proyecto se tienen gastos fijos de dos tipos:

- ✓ Gastos de Marketing- se han establecido en función al horizonte del plan de negocio intensivos, los tres primeros meses, altos hasta el primer año, estables en el año 2 e intensivos en el año 3.
- ✓ Gastos de Administración y Ventas, ascienden al mismo importe son de recurrencia mensual desde el inicio hasta el final del proyecto

##### 9.3.1.1. Gastos de marketing

Los gastos de marketing están orientados a publicidad en redes sociales, como Facebook y Youtube, medios impresos como periódicos y revistas, anuncios radiales y BTLs en empresas de San Isidro, Miraflores y Surco.

En la tabla 9.4 se detallan los gastos de marketing por tipo de medio, importes asignados y frecuencia de uso.

**Tabla 9.4. Gastos en marketing**

Gastos de Marketing		
Medio	Importe S/	Frecuencia
Facebook	500	todo el año
Youtube	2000	todo el año
Google Ads	390	todo el año
Periodicos	30,000	por el trimestre 1
Revistas	4000	por los trimestres 1 y 2, S/3000 en el trimestre 3 y S/1500 en el trimestre 4.
Radios	25000	por el trimestre 1
BTLs en empresas	4800	todo el año 1 y 2 y 10,000 adicional en el año 3 para acompañar la demanda
Acciones de fidelización	20,000	Concursos entre empresas que logren mayor cantidad de descargas mensual, de descargas mensual, se les otorgará un incremento adicional de descuento en cupones
Personal de marketing (outsour	15,000	Solo por el año 3 para poder acompañar la demanda
	<b>101,690</b>	

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 9.3.1.2 Gastos de administración y ventas

Los gastos que se consideran de administración y ventas, son los referidos a gastos del personal fijo administrativo tales como el web master, administrador diseñador de la plataforma y un marketero , además del alquiler, servicios contables y pago del fee mensual en las plataformas Google play, aplicación store y el mantenimiento de la web. Ver tabla 9.5

**Tabla 9.5.** Gastos de administración y ventas.

<b>Gastos de administración y ventas</b>	
<b>Personal fijo administrativo</b>	
Administrador	3,000.00
Webmaster	5,000.00
Diseñador	3,000.00
Marketing	4,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>15,000.00</b>
<b>Infraestructura</b>	
Google Maps	984.00
Google Play	29.17
App Store	33.33
Hosting/Data Cloud	416.67
<b>Subtotal</b>	<b>1,463.17</b>
<b>Administrativos</b>	
Alquiler compartido	450.00
Servicio de contabilidad	400.00
Otros	500.00
<b>Subtotal</b>	<b>1,350.00</b>
<b>Total</b>	<b>17813</b>

Fuente y elaboración: autores de la tesis

## 9.4. Inversiones y Financiamiento

### 9.4.1 Gastos preoperativos

Los gastos preoperativos son básicamente los gastos notariales, de constitución de empresa y administrativos y los gastos de marketing de lanzamiento, representan un monto de S/ 74,000 tal como se muestran en la Tabla 9.6 como sigue:

**Tabla 9.6. Detalle de gastos preoperativos**

Detalle de gastos preoperativos	
<b>Administrativos</b>	
Notariales, constitución de emp	4000
<b>Subtotal</b>	<b>4000</b>
Marketing-Lanzamiento	70,000
<b>Subtotal</b>	<b>70,000</b>
<b>Total</b>	<b>74,000</b>

Elaboración: Autores de la tesis

#### **9.4.2 Activos fijos e intangibles**

Los activos fijos son una inversión que asciende a S/9,000 soles; sólo comprende las laptops y el intangible está conformado por desarrollo y diseño de la infraestructura que involucra construir una aplicación para celular que asciende a un total de S/ 35,000.

La Tabla 9.7 muestra la inversión en activos fijos e intangibles los cuales se depreciarán y amortizarán en 3 años que es el plazo de vida del proyecto.

**Tabla 9.7. Intangibles y activos fijos.**

Intangibles y activos fijos	
Desarrollo Android	15000
Desarrollo Iphone	15000
Web TaxiGana	5000
<b>Subtotal</b>	<b>35,000.00</b>
3 laptops	9000
<b>Subtotal</b>	<b>9,000.00</b>
<b>Total</b>	<b>44,000.00</b>

Elaboración: Autores de la tesis

### 9.4.3 Inversión

Para la total implementación del presente plan de negocios, se requiere una inversión total de S/ 118,000 , sin embargo, para el año 0 se considera S/ 637,655 como total, el cual incluye el capital de trabajo. Ver Tabla 9.8

**Tabla 9.8. Inversión**

<b>Inversión</b>	<b>Año 0</b>
Activos fijos e intangibles	44,000
Gastos preoperativos	74,000
Capital de trabajo	519,655
<b>Total</b>	<b>637,655.00</b>

Elaboración: Autores de la tesis

### 9.4.4 Financiamiento

El proyecto será financiado en un 100% mediante capital propio, es decir los S/637,655 soles requeridos para la inversión serán aportados por los accionistas, sin deuda alguna por parte de la empresa. Durante el primer año de funcionamiento, también serán cubiertos los requerimientos adicionales para capital de trabajo por los accionistas

La estructura de financiamiento se indica en la Tabla 9.9:

**Tabla 9.9. Financiamiento**

<b>Esquema de Financiamiento</b>	<b>Año 0</b>
Deuda Financiera –D	0
Capital Propio-C	637,655
<b>Total Financiamiento</b>	<b>637,655</b>

Elaboración: Autores de la tesis

## 9.5. Estado de Pérdidas y Ganancias

Durante los tres años de evaluación, el crecimiento de la utilidad operativa y neta se sustenta en el mantener el crecimiento de número de usuarios, logrado a partir del cronograma de visita a los clientes corporativos, BTLs y la publicidad en los medios detallado en los gastos de marketing líneas arriba.

Al cierre del Año 1, el EBITDA es de S/- 721,593 soles, posteriormente se incrementa al Año 2 a S/ 86,654 soles, y finalmente en el año 3 asciende a S/ 3 699,886.

Por otra parte, la utilidad neta luego del pago de impuestos en el Año 1 es de S/- 964,823 soles, para luego recuperarse al Año 2 donde asciende a S/. 93,782 soles, en tanto que en el año 3 se culmina con S/ 5 152,307 de utilidad neta. En la Tabla 9.10 se presenta el Estado de Pérdidas y Ganancias.

**Tabla 9.10. Estado de Ganancias y Pérdidas**

Ingresos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ventas</b>	303	472	675	918	1,211	1,561	1,981	2,486	3,092	3,818	4,690	5,737
<b>-Costos de personal</b>	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000
<b>-Gastos de hosting / plataforma</b>	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463
<b>-Gasto de marketing</b>	-86,690	-86,690	-86,690	-31,690	-31,690	-31,690	-30,690	-30,690	-30,690	-29,190	-29,190	-29,190
<b>-Gastos Generales</b>	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350
<b>EBITDA</b>	<b>(104,200)</b>	<b>(104,031)</b>	<b>(103,828)</b>	<b>(48,585)</b>	<b>(48,293)</b>	<b>(47,942)</b>	<b>(46,522)</b>	<b>(46,017)</b>	<b>(45,411)</b>	<b>(43,185)</b>	<b>(42,313)</b>	<b>(41,266)</b>
<b>-Depreciación</b>	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222
<b>-Amortización</b>	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056
<b>UAI</b>	<b>(107,478)</b>	<b>(211,339)</b>	<b>(210,934)</b>	<b>(100,447)</b>	<b>(99,863)</b>	<b>(99,162)</b>	<b>(96,321)</b>	<b>(95,312)</b>	<b>(94,101)</b>	<b>(89,647)</b>	<b>(87,903)</b>	<b>(85,811)</b>
<b>-Impuestos</b>	32,243	63,402	63,280	30,134	29,959	29,749	28,896	28,594	28,230	26,894	26,371	25,743
<b>Utilidad neta</b>	<b>- 75,234 -</b>	<b>147,938 -</b>	<b>147,654 -</b>	<b>70,313 -</b>	<b>69,904 -</b>	<b>69,414 -</b>	<b>67,425 -</b>	<b>66,718 -</b>	<b>65,871 -</b>	<b>62,753 -</b>	<b>61,532 -</b>	<b>60,067</b>

**Continuación Tabla 9.10...(2do año)**

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
20,036	23,285	27,021	31,318	36,259	41,942	48,477	55,992	64,635	74,574	86,004	99,148
-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000
-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463
-25,690	-25,690	-25,690	-25,690	-25,690	-25,690	-25,690	-25,690	-25,690	-25,690	-25,690	-25,690
-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350
<b>(23,468)</b>	<b>(20,219)</b>	<b>(16,482)</b>	<b>(12,185)</b>	<b>(7,244)</b>	<b>(1,561)</b>	<b>4,974</b>	<b>12,489</b>	<b>21,132</b>	<b>31,071</b>	<b>42,501</b>	<b>55,645</b>
-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222
-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056
<b>(50,213)</b>	<b>(43,715)</b>	<b>(36,242)</b>	<b>(27,648)</b>	<b>(17,765)</b>	<b>(6,400)</b>	<b>6,670</b>	<b>21,701</b>	<b>38,986</b>	<b>58,864</b>	<b>81,724</b>	<b>108,013</b>
15,064	13,114	10,873	8,294	5,330	1,920	2,001	6,510	11,696	17,659	24,517	32,404
<b>- 35,149 -</b>	<b>30,600 -</b>	<b>25,369 -</b>	<b>19,354 -</b>	<b>12,436 -</b>	<b>4,480</b>	<b>4,669</b>	<b>15,191</b>	<b>27,290</b>	<b>41,205</b>	<b>57,207</b>	<b>75,609</b>

Continuación Tabla 9.10...(3er año)

25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
218,451	240,621	265,009	291,834	321,343	353,802	389,507	428,783	471,986	519,510	571,786	629,290
-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000	-15,000
-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463	-1,463
-65,690	-65,690	-65,690	-65,690	-65,690	-65,690	-65,690	-65,690	-65,690	-65,690	-65,690	-65,690
-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350	-1,350
134,948	157,118	181,505	208,331	237,840	270,299	306,004	345,280	388,483	436,007	488,283	545,787
-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222	-1,222
-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056	-2,056
266,619	310,959	359,733	413,385	472,402	537,320	608,731	687,282	773,689	868,736	973,288	1,088,295
- 79,986	- 93,288	- 107,920	- 124,015	- 141,721	- 161,196	- 182,619	- 206,185	- 232,107	- 260,621	- 291,986	- 326,489
186,633	217,671	251,813	289,369	330,681	376,124	426,112	481,098	541,582	608,115	681,302	761,807

Elaboración autores de la tesis.

## **9.6. Horizonte de evaluación**

Para el presente plan de negocios se ha determinado un horizonte de evaluación de tres (3) años.

## **9.7. Tasa de descuento**

Para la determinación de la tasa de descuento, se utilizará un costo de oportunidad del accionista (Koa) de 35%, ratio que servirá para traer los flujos futuros al presente.

Dado que es un modelo de negocio nuevo, basado en un escenario de incertidumbre se ha tomado la tasa de un estudio de costo de capital para capitalistas de riesgo y emprendedores no diversificados<sup>3</sup>.

## **9.8. Flujo de caja**

A fin de evaluar la liquidez del negocio y calcular los indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR); se presenta la proyección de los ingresos y egresos para los tres primeros años de funcionamiento. En la Tabla 9.11, se expone el Flujo de Caja para el plan de negocios de TaxiGana.

## **9.9. Evaluación Económica y Financiera**

Al utilizar el costo de oportunidad del accionista (Koa) como tasa de descuento (35%), resulta un VAN de S/ 383,356,146 soles y una TIR de 52.67%. para la evaluación económica. Con lo que queda demostrada la viabilidad económica y financiera del negocio.

Se observa en la Tabla 9.11. los resultados obtenidos para el VAN y TIR, como parte de la evaluación económica y financiera.

---

<sup>3</sup> Frank Kerinz, Janet Kiholm, Richard Smith. (2002). Cost of Cpitals for Venture Capitalist and Underdiversified Entrepreneurs. 2018, de Colorado Leeds Faculty Sitio web: <http://leeds-faculty.colorado.edu/bhagat/EntrepreneursOpportunityCost.pdf>

**Tabla 9.11. Resultados de VAN y TIR**

<b>Método</b>	<b>Koa anual</b>	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
Evaluación económica anual	35%	S/383,356,146	52.67%

Elaboración: Autores de la tesis

### 9.10. Periodo de recuperación de la inversión

Al utilizar el método del periodo de recuperación simple, se logra identificar que el periodo necesario para recuperar la inversión corresponde a 29 meses.

Si bien es cierto el período de recuperación es en el segundo año, cabe señalar que alcanzamos el punto de equilibrio en el mes 18; con lo cual ante un eventual cambio en las condiciones de mercado ya sea por factores tecnológicos o de competencia; contamos con un intangible constituido por los usuarios frecuentes de nuestra plataforma y sobre los cuales poseemos información acerca de sus preferencias y desplazamientos, éste tráfico de usuarios puede ser aprovechado de dos maneras:

- ✓ En la generación de un modelo de negocio nuevo, desde ya se tiene la experiencia adquirida en la construcción de la infraestructura de la plataforma.
- ✓ En la oferta de publicidad

En la Tabla 9.12 siguiente se expone el cálculo del periodo de recuperación de la inversión.

Tabla 9.12. Flujo de Caja

Ingresos		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Flujo de caja</b>													
Ventas		303	472	675	918	1,211	1,561	1,981	2,486	3,092	3,818	4,690	5,737
-Costos de personal		(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)
-Gastos de hosting / plataforma		(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)
-Gasto de marketing		(86,690)	(86,690)	(86,690)	(31,690)	(31,690)	(31,690)	(30,690)	(30,690)	(30,690)	(29,190)	(29,190)	(29,190)
-Gastos Generales		(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)
-Depreciación		(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)
-Amortización		(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)
<b>UAI</b>		<b>(105,422)</b>	<b>(105,253)</b>	<b>(105,050)</b>	<b>(49,807)</b>	<b>(49,515)</b>	<b>(49,164)</b>	<b>(47,744)</b>	<b>(47,239)</b>	<b>(46,634)</b>	<b>(44,407)</b>	<b>(43,535)</b>	<b>(42,489)</b>
-Impuestos		31,627	31,576	31,515	14,942	14,854	14,749	14,323	14,172	13,990	13,322	13,061	12,747
+Depreciación		1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222
+Amortización		2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056
<b>Flujo de operaciones</b>		<b>(70,518)</b>	<b>(70,399)</b>	<b>(70,257)</b>	<b>(31,587)</b>	<b>(31,383)</b>	<b>(31,137)</b>	<b>(30,143)</b>	<b>(29,790)</b>	<b>(29,366)</b>	<b>(27,807)</b>	<b>(27,197)</b>	<b>(26,464)</b>
Inversión activo fijo-intangibles	-44,000												
Inveersión preoperativa	-74,000												
<b>Flujo de inversiones</b>	<b>-118,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Inversión en capital de trabajo	-519,655												
<b>Flujo económico</b>	<b>(637,655)</b>	<b>(70,518)</b>	<b>(70,399)</b>	<b>(70,257)</b>	<b>(31,587)</b>	<b>(31,383)</b>	<b>(31,137)</b>	<b>(30,143)</b>	<b>(29,790)</b>	<b>(29,366)</b>	<b>(27,807)</b>	<b>(27,197)</b>	<b>(26,464)</b>
<b>VAN</b>	<b>383,356.146</b>												
TIR	4%	mensual											
TIR	52.67%	anual											
TEA mensual	2.53%	mensual											
TEA	35.00%	anual											

Continuación Tabla 9.12. ...(2do año)

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
20,036	23,285	27,021	31,318	36,259	41,942	48,477	55,992	64,635	74,574	86,004	99,148
(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)
(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)
(25,690)	(25,690)	(25,690)	(25,690)	(25,690)	(25,690)	(25,690)	(25,690)	(25,690)	(25,690)	(25,690)	(25,690)
(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)
(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)
(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)
(24,690)	(21,441)	(17,704)	(13,407)	(8,466)	(2,783)	3,752	11,267	19,910	29,849	41,279	54,423
7,407	6,432	5,311	4,022	2,540	835 -	1,126 -	3,380 -	5,973 -	8,955 -	12,384 -	16,327
1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222
2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056
(14,005)	(11,731)	(9,115)	(6,107)	(2,648)	1,329	5,904	11,165	17,215	24,172	32,173	41,374
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(14,005)	(11,731)	(9,115)	(6,107)	(2,648)	1,329	5,904	11,165	17,215	24,172	32,173	41,374

Continuación Tabla 9.12. ...(3er año)

25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
218,451	240,621	265,009	291,834	321,343	353,802	389,507	428,783	471,986	519,510	571,786	629,290
(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)
(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)	(1,463)
(65,690)	(65,690)	(65,690)	(65,690)	(65,690)	(65,690)	(65,690)	(65,690)	(65,690)	(65,690)	(65,690)	(65,690)
(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)	(1,350)
(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)	(1,222)
(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)	(2,056)
133,726	155,896	180,283	207,109	236,618	269,077	304,782	344,058	387,261	434,785	487,061	544,564
- 40,118	- 46,769	- 54,085	- 62,133	- 70,985	- 80,723	- 91,435	- 103,217	- 116,178	- 130,435	- 146,118	- 163,369
1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222	1222
2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056	2,056
96,886	112,405	129,476	148,254	168,910	191,632	216,625	244,118	274,361	307,627	344,220	384,473
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
											519,655
96,886	112,405	129,476	148,254	168,910	191,632	216,625	244,118	274,361	307,627	344,220	904,128

### **9.11. Análisis de escenarios**

A efecto del análisis económico financiero, se han establecido tres escenarios: un escenario esperado, uno optimista y otro pesimista. Para la evaluación se han considerado las siguientes variables: el promedio de ganancia por cupón, la tasa de crecimiento de nuevos usuarios que compran cupones, la tasa de deserción de estos usuarios.

#### ***9.11.1 Escenario optimista***

En este escenario, se establece que importe de cupón promedio se podría incrementar en 5%, que el factor de crecimiento de los nuevos usuarios se incrementa en 1% y el factor de deserción de usuarios baja el 5%. De acuerdo a la tabla 9.13, los resultados para el escenario optimista corresponde a un VAN de S/ 1,174,598,007 y un TIR de 83.75 %, lo cual resulta muy atractivo para el inversionista.

#### ***9.11.2 Escenario esperado***

En este escenario, se establece que el importe de ganancia por cupón, las tasas de crecimiento de usuarios que compran cupones y la tasa de deserción de los mismos se mantengan de acuerdo a los supuestos ya establecidos para la evaluación económica financiera del presente plan de negocios. De acuerdo a la tabla 9.13, los resultados para el escenario esperado corresponde a un VAN de S/383,356,146 y una TIR de 52.67% que representa un escenario atractivo para los accionistas del negocio.

#### ***9.11.3 Escenario pesimista***

En este escenario, se establece que el importe de ganancia por cupón es 5% menor, se espera una disminución del 1% de la tasa de crecimiento de usuarios y que la tasa de deserción aumente en 5 %. De acuerdo a la tabla 9.13, los resultados para el escenario pesimista corresponden a un VAN de S/-188,043 y una TIR de 25.51%, con lo que se afirma que, bajo las situaciones desfavorables antes mencionadas, el negocio ya no es viable.

**Tabla 9.13. Resultados por escenarios**

Variable	Escenario Optimista	Escenario Esperado	Escenario Pesimista
Factor ganancia promedio por cupón	105%	100%	95%
Factor crecimiento de usuarios	101%	100%	99%
Factor Deserción de usuarios	95%	100%	105%
<b>VAN</b>	<b>\$/ 1,174,598,007</b>	<b>\$/ 383,356,146</b>	<b>-188,043.89</b>
<b>TIR</b>	<b>83.75%</b>	<b>52.67%</b>	<b>25.51%</b>

Elaboración: autores de la tesis

## 9.12. Análisis de puntos críticos

Realizado el análisis de puntos críticos con las variables de ganancia promedio por cupón, factor de crecimiento de usuarios y factor de deserción de usuarios.

(Ver Tabla 9.14)

El VAN se hace cero con un valor menor en 20.7% sobre el margen de ganancia del cupón

El VAN se hace cero si el factor de crecimiento de usuarios disminuye en 1.007% para cada año.

El VAN se hace cero si un factor de deserción de usuarios aumenta en 14.08% para cada año

**Tabla 9.14. Análisis de punto crítico**

Factor	Valor original	Punto muerto	Variación
Factor ganancia promedio por cupón	100%	79.30%	-20.70%
Factor crecimiento de usuarios	100%	98.993%	-1.007%
Factor Deserción de usuarios	100%	85.92%	-14.08%

Elaboración: autores de la tesis

## 9.13. Análisis de sensibilidad

### 9.13.1 Análisis Unidimensional

El análisis unidimensional se ha realizado para las tres variables críticas del modelo que son: ganancia promedio por cupón, factor de crecimiento de usuarios y

factor de deserción de usuarios. Se ha realizado variaciones porcentuales en cada variable, manteniendo todo lo demás constante.

En la Tabla 9.15 se puede visualizar el VAN obtenido a partir de variaciones en las tres variables señaladas.

**Tabla 9.15. Análisis de sensibilidad Unidimensional del VANE**

Variación de precio	VAN	TIR
	383,356	53%
20.00%	1,610,756	99%
15.00%	1,265,416	87%
10.00%	946,458	76%
5.00%	653,118	64%
0.00%	383,356	53%
-5.00%	136,730	42%
-10.00%	(87,999)	31%
-15.00%	(292,282)	20%
-20.00%	(477,449)	10%

Variación de crecimiento	VAN	TIR
	383,356	53%
8%	11,102,302	277%
6%	6,188,100	204%
4%	3,239,159	143%
2%	1,462,418	93%
0%	383,356	53%
-2%	(280,909)	20%
-4%	(700,541)	-4%
-6%	(984,463)	-21%
-8%	(1,252,551)	-27%

Variación de deserción	VAN	TIR
	383,356	53%
40%	(985,967)	-24%
30%	(634,182)	0%
20%	(291,482)	20%
10%	47,174	37%
0%	383,356	53%
-10%	717,876	67%
-20%	1,050,824	79%
-30%	1,382,814	91%
-40%	1,714,234	103%

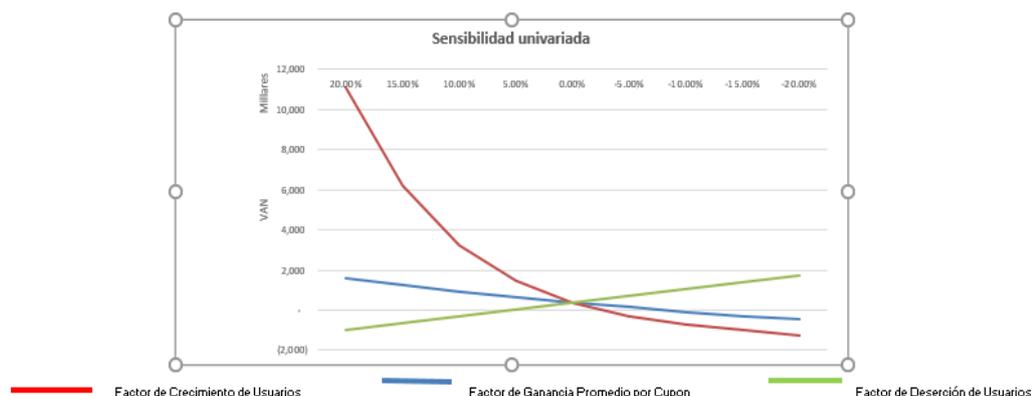
Elaboración: Autores de la tesis

En la Figura 9.16 se visualiza que la variable más sensible es el factor de crecimiento de los usuarios, ya que pequeñas variaciones generan cambios significativos en el VAN, en comparación a las otras dos variables. Por ejemplo, ante una disminución del 2% en la tasa de crecimiento, el VAN se vuelve negativo y con un aumento en el mismo porcentaje el VAN incrementa su valor en 3.81 veces.

Le sigue en importancia la tasa de deserción de usuarios y el margen de ganancia por cupón.

En la figura 9.16 el gráfico muestra cómo afecta cada variable al VAN.

**Figura 9.16. Sensibilidad univariada**



Le sigue en importancia la tasa de deserción y el margen de ganancia por cupón.

### 9.13.2 Análisis Bidimensional

El análisis bidimensional se ha realizado para las variables más sensibles, en este caso de análisis, que son el factor de crecimiento de los usuarios y el factor de deserción de usuarios, se ha trabajado con variaciones porcentuales menores, para obtener un resultado más preciso.

De la Tabla 9.16 se puede concluir que la probabilidad de rechazo para el negocio estaría generada por la cantidad de valores negativos del VAN y el total de resultados sensibilizados, obteniéndose, por tanto, 39 datos de 81 analizados, lo que resulta en sólo una probabilidad de 48% de rechazo de negocio, o lo que sería equivalente a la probabilidad del 52% de aceptación.

**Tabla 9.17. Análisis Bidimensional**

**(% margen de ganancia por cupón vs % de crecimiento de usuarios año 1)**

		Factor deserción								
		40%	30%	20%	10%	0%	-10%	-20%	-30%	-40%
Factor crecimiento de usuarios	383,356									
	8%	2,741,145	4,833,321	6,924,053	9,013,527	11,102,302	13,190,250	15,278,198	17,366,146	19,454,094
	6%	955,852	2,266,660	3,575,335	4,882,199	6,188,100	7,493,247	8,797,979	10,101,818	11,405,657
	4%	57,621	770,511	1,595,210	2,417,763	3,239,159	4,059,367	4,878,907	5,697,670	6,516,432
	2%	639,411	108,428	417,552	940,926	1,462,418	1,982,264	2,501,557	3,019,657	3,537,711
	0%	985,967	634,182	291,482	47,174	383,356	717,876	1,050,824	1,382,814	1,714,234
	-2%	1,366,150	960,542	728,884	502,988	280,909	61,141	156,984	373,587	589,158
	-4%	1,591,544	1,282,656	1,021,403	853,459	700,541	550,771	403,468	258,045	113,992
	-6%	1,721,534	1,518,214	1,314,893	1,122,643	984,463	870,730	765,908	663,671	563,328
	-8%	1,798,452	1,661,977	1,525,501	1,389,026	1,252,551	1,125,224	1,024,912	939,785	862,953

Elaboración: Autores de tesis

**Tabla 9.18. Análisis Bidimensional**

**(% de crecimiento de usuarios vs ganancia promedio por cupón)**

		Factor ganancia por cupón								
		20.00%	15.00%	10.00%	5.00%	0.00%	-5.00%	-10.00%	-15.00%	-20.00%
Factor crecimiento de usuarios	383,356									
	8%	19,905,856	17,408,263	15,114,246	13,015,144	11,102,302	9,366,070	7,798,168	6,389,524	5,131,936
	6%	11,489,594	9,987,130	8,606,532	7,341,919	6,188,100	5,139,992	4,192,318	3,339,748	2,577,623
	4%	6,454,188	5,544,558	4,707,603	3,940,160	3,239,159	2,601,283	2,023,928	1,502,987	1,036,257
	2%	3,433,086	2,876,561	2,364,153	1,893,084	1,462,418	1,069,368	712,552	390,189	99,763
	0%	1,610,756	1,265,416	946,458	653,118	383,356	136,730	87,999	292,282	477,449
	-2%	501,723	282,601	79,764	107,719	280,909	440,174	586,334	720,214	844,319
	-4%	183,731	327,138	460,742	585,032	700,541	807,808	910,229	1,017,170	1,128,959
	-6%	619,368	717,602	809,978	896,847	984,463	1,078,741	1,180,748	1,291,161	1,394,627
	-8%	909,592	981,727	1,061,977	1,152,573	1,252,551	1,346,268	1,431,477	1,508,581	1,577,987

Elaboración: Autores de tesis

De la tabla 9.17 se puede concluir que la probabilidad de rechazo para el negocio estaría generada por la cantidad de valores negativos del VAN y el total de resultados sensibilizados, obteniéndose, por tanto, 36 datos de 81 analizados, lo que resulta en sólo una probabilidad de 44% de rechazo de negocio, o lo que sería equivalente a la probabilidad del 55% de aceptación.

#### 9.14. Gestión de Riesgos

Un riesgo es un evento que si llega a suceder puede influir de manera negativa o positiva en el negocio. Este proyecto por ser nuevo no tiene riesgos conocidos y/o históricos para referencia. Sin embargo se identifican algunos riesgos externos.

A continuación se presentan los valores definidos de probabilidad e impacto así como criterios para rango de ponderación.

**Tabla 9.19. Valores asignados para Probabilidad e Impacto**

Valor	Clasificación
0.8	Alto
0.5	Media
0.2	Baja

Elaboración: Autores de tesis

**Tabla 9.20. Criterios de Ponderación**

Criterio	Riesgo
Riesgo > 0.26	Alto
$0.11 < \text{Riesgo} \leq 0.25$	Medio
Riesgo $\leq 0.10$	Bajo

Elaboración: Autores de tesis

**Tabla 9.21. Matriz de Riesgos**

REGISTRO DE RIESGOS					PRIORIZACION DE LOS RIESGOS			PLAN DE CONTINGENCIA	
	Id.	Descripción del riesgo	Categoría	Causa	Probab. P	Impacto I	Riesgo P x I	Estrategia	Acciones
									Descripción
RIESGOS Y OPORTUNIDADES	1	Incremento de usuarios que usan TaxiGANA	Externo	La propuesta de valor tuvo acogida en el segmento objetivo.	0.8	0.8	0.64	Explotar	-Buscar nuevas formas de ingreso, como por ejemplo publicidad en la app. -Buscar otros ambientes o entornos para nuevos modelos de negocio - Incrementar las capacidades de procesamiento y almacenamiento de datos.
	2	La presencia de un competidor similar	Externo	Otra empresa del sector cupones u otra empresa grande como Wong puede implementar un modelo de negocio similar.	0.8	0.8	0.64	Mitigar	- Implementar barreras de entrada con mayores beneficios gratuitos para los ejecutivos. - Extender el marketing a otras zonas de Lima. - Habilitar servicios chat bot u otros servicios cognitivos.
	3	El uso de TaxiGANA no es el esperado	Externo	La difusión a los corporativos o a ejecutivos individuales no fue la adecuada.	0.5	0.5	0.25	Mitigar	- Identificar fallas - Incrementar fuerza de marketing y ventas - Aumentar alianzas con mas corporativos de la zonas aledañas a la siete.
	4	Incremento de la capacidad adquisitiva del segmento objetivo	Externo	Mejoras de políticas económicas, empleo y perspectivas positivas para el país.	0.2	0.5	0.1	Aceptar	- Asegurar y mantener las capacidades para la óptima operación del servicio.
	5	Restricciones Regulatorias	Externo	Nuevos lineamientos o propuestas de ley impulsadas por el sector transporte.	0.5	0.8	0.4	Evitar	- Terminar el proyecto y/o adaptar a las empresas de taxi por aplicativo que funcionen con las nuevas formalizaciones.

Elaboración: Autores de tesis.

### 9.15. Conclusiones

Según el análisis financiero efectuado bajo un escenario moderado con una participación del 1% sobre la demanda del mercado potencial en el año 1 y del 20% sobre la demanda potencial al cabo de 3 años, el proyecto es rentable con un VAN de S/ 383,356,146 un costo de oportunidad del 35% y TIR de 52,67%, generando flujo económico positivo a partir del mes dieciocho durante el segundo año.

De acuerdo al análisis de riesgo realizado las variables que más influyen en los resultados del negocio el factor de crecimiento de usuarios, el factor de deserción de usuarios y la ganancia por cupón, cuyas variaciones críticas o punto muerto son 1.007%, 14.08% y 20.7% respectivamente. De estas variables mencionadas las dos primeras son las más sensibles para el negocio, en tal sentido resulta muy positivo el contar con el incremento del factor de crecimiento de usuarios para mejorar el VAN y monitorear que el margen de deserción.

En un escenario pesimista, el proyecto deja de ser rentable pues el resultado del VAN es negativo (S/ -188,043.89) y una TIR de 25.51 %, mientras que en el escenario optimista el proyecto se hace mucho más rentable y atractivo que el escenario conservador, con un VAN de S/ 1, 174, 598,007 y TIR 83.75%.

## Capítulo 10. CONCLUSIONES

En el estudio de mercado realizado a ejecutivos entre 26 a 55 años de edad, NSE A, B, C1 que laboran en los distritos de Miraflores, Surco y San Isidro (Zona Siete de Lima Metropolitana), mostró que el 95.2% de ejecutivos realizaron comparaciones manuales de tarifas en línea, asimismo en cuanto a los atributos valorados, el ahorro de dinero fue el más importante (valoración= 3.58). Como parte del mismo estudio el 28.8% estaría dispuesto a usar la aplicación comparativa de tarifas de taxis y que además le informe sobre promociones cercanos a su ubicación. En ese sentido el público objetivo si percibe al ahorro como una propuesta de valor, la cuales serán brindados a través de TaxiGANA.

La demanda estimada de posibles clientes en un escenario moderado al finalizar el año 3 se calcula en el 20.3% del mercado potencial que son 3000 empresas ubicadas en los distritos de Miraflores, Surco y San Isidro (Zona Siete de Lima Metropolitana), que representan 60 781 usuarios y una facturación acumulada de S/. 5 337 562 al final del año 3.

El sector de taxi por aplicativo en el país está en auge de crecimiento debido a la gran demanda de usuarios, se calcula un promedio de 4 millones de viajes al mes; cabe señalar que nuestro público objetivo tiene un Smartphone y usa aplicativos móviles. De nuestro estudio de mercado se obtuvieron los siguientes resultados: 98.75% usan servicio de taxi por aplicativo, el 38.54% del público objetivo suele gastar entre 50 y 200 soles al mes por este servicio y el 46.82% tiene una frecuencia de uso entre 30 a 40 veces al mes.

La tendencia de los usuarios por comparar la oferta vs la demanda en un contexto de economía colaborativa, antes de decidir efectuar la compra, se ha vuelto cada vez más común , por ello existen más servicios que integran éste concepto, como el caso de Trivago (hoteles), Compara bien, (productos financieros), Skyscanner ( vuelos), es así que ésta tendencia, representa una oportunidad para TaxiGANA, ya que los usuarios se encuentran en la búsqueda de la mejor opción de compra.

Los hábitos de consumo de los usuarios han cambiado en los últimos años, antes el taxi sólo se tomaba desde la calle o a través de una central telefónica, el usuario de hoy requiere de una oferta más sofisticada y al menor precio, lo cual es una oportunidad para TaxiGANA que funciona como un Marketplace que coordina la oferta de servicios de taxi por aplicativo con la demanda de usuarios de éste servicio y además ofrece cupones de descuento por geolocalización

La principal motivación para usar TaxiGANA radica en la búsqueda de un ahorro de dinero en el servicio de taxi por aplicativo, el cual si bien se puede realizar a través de la comparación manual entrando a cada aplicativo, con TaxiGANA se realiza en tres pasos; lo cual nos permitirá generar el tráfico de usuarios al cual poder ofrecer cupones por geolocalización, la oferta de cupones viene dada por nuestro socio estratégico Cuponidad del que recibimos un porcentaje por cada cupón vendido y la geolocalización es el valor que agregamos al usuario dado que conocemos los destinos frecuentes a los que se desplaza y que nos distingue del resto de los competidores, quienes ofrecen los cupones de manera masiva a los usuarios sin diferenciación.

Los competidores en el mercado de cupones, no cuentan con una estrategia de diferenciación entre ellos el único factor a considerar es el precio, sin embargo existe la posibilidad de ingreso de nuevos competidores con un factor diferenciador, lo que representa una amenaza para TaxiGANA al no existir fuertes barreras de entrada en el sector de start ups, por ello la estrategia de negocio consistirá en generar una fuerte barrera de entrada a través de un tráfico de usuarios lo suficientemente grande identificado con Taxi Gana como principal atractivo, con la finalidad de llegar a ser un canal atractivo para la venta de cupones; lo cual mitigará el poder de negociación de mi socio estratégico Cuponidad, y llegar a ser en un canal con tráfico de usuarios relevante.

## ANEXOS

### ANEXO I. Entrevista a expertos

#### Entrevista de expertos

Entrevista a Manger Canterac

Cargo: Especialista en E-commerce y Marketing Digital

Empresa: CUPONIDAD



Manger Canterac Garcia • 3er

**Cuales serían en tu opinión las empresas en el sector de cupones digitales con mayor participación en Lima?**

Cuponidad.pe, Cuponatic y Groupon.

**De manera aproximada cual es la participación de mercado de Cuponidad?**

Tenemos el 40% de participación en el mercado actual.

**De manera aproximada cuanto factura Cuponidad mensualmente?.**

Nosotros facturamos un aproximado de 3 millones 750 mil soles mensuales, y comisionamos el 30% del precio establecido.

**Aproximadamente a cuantos clientes Cuponidad les ofrece cupones?**

Tenemos alrededor de 700 mil clientes.

**Aproximadamente cuantos clientes compran cupones a Cuponidad?**

100 mil

**Del total de clientes que han comprado a Cuponidad que % serían ejecutivos?**

Según nuestra base de datos tenemos un 10% de ejecutivos.

**Cuál es la situación actual del sector de cupones digitales, su comportamiento en los últimos 3 años y su tendencia en Lima?.**

Crecimiento anual de 25%.

**Cuál es el principal problema en el sector de cupones digitales?**

Alianzas estratégicas de los bancos con los establecimientos.

**Les interesaría conocer de alguna alternativa para ofrecer cupones con mayor personalización para sus clientes?.**

Si, estaríamos dispuestos a pagar hasta el 15%

Espero les sirva la información brindada.

Saludos

## Entrevista de expertos



Jaime Larrauri Carranza • 3er  
Master of Project Management @ ESAN

Entrevista a Jaime Larrauri

Cargo: Driver Relationship Senior Manager

Empresa: Easy Taxi



**Entrevistador:** Cual crees que es la estrategia más eficiente para brindar un servicio mucho más seguro mediante taxi por aplicativo?

**Jaime:** En mi opinión:

a) Verificación de documentos y antecedentes, b) Registro presencial, c) sistema de calificación entre usuarios

**Entrevistador:** ¿Cuántos servicios de taxi (por aplicación) al mes conoces o estimas se den de manera total (en Lima)?

**Jaime:** No tengo un número exacto, pero estimaría debe estar alrededor de 4 Millones de viajes/mes en todo Lima

**Entrevistador:** ¿Cómo describirías la situación actual de los taxis por aplicativo en Lima.

**Jaime:** Es un sector que no está regulado como debería en la ciudad y es un mercado bastante explotable en ese sentido. Si lo comparamos con la mayoría de mercados de Sudamérica, el Perú tiene grandes ventajas.

**Entrevistador:** Entre EasyTaxi, Uber, Cabify y Beat, cual consideras que tiene mayor y menor participación?

**Jaime:** A mi entender:

Uber

Beat

Easy

Cabify

En ese orden

**Entrevistador:** En general, cuales son los distritos con mayor concurrencia o frecuencia de destino por parte de la demanda de pasajeros.

**Jaime:** A mí entender:

- Miraflores (desde Angamos a Larcomar y entre Comandante Espinar y Vía Expresa)
- San Isidro (Andrés Reyes, Juan de Arona, Camino Real)
- Aeropuerto (en menor medida)

**Entrevistador:** En general, desde que distrito hay mayor solicitud de taxis por aplicativo?

**Jaime:** A mi entender:

- Miraflores (desde Angamos a Larcomar y entre Comandante Espinar y Vía Expresa)
- San Isidro (Andrés Reyes, Juan de Arona, Camino Real)

**Entrevistador:** Por parte de todo el grupo, gracias por su tiempo.

## Entrevista de expertos

Entrevista a Miguel Morachimo.

Cargo: Abogado especialista en asesoría legal para aplicativos móviles.

Empresa: ONG Hiperderecho.



**Magaly:** Si justo hemos armado unas cuantas preguntas super básicas como para que nos des tu punto de vista de experto, como ya conoces el negocio, la idea, ciertas preguntas, pero igual lo que me estas recomendando también lo vamos a tomar en cuenta entonces, me comentas que deberíamos de tener bien en claro el porque estamos pidiendo todos esos datos del usuario.

**Miguel:** claro ósea, desde el punto de vista legal la ley peruana no te prohíbe pedir datos al usuario lo que si te dice es que cuando le pidan datos al usuario no solo tienes que informarle que le estas pidiendo sus datos y no solo tienes que reconocer que el usuario siempre va a tener derecho a modificar o a eliminar esos datos sino que además, debes seguir un principio de proporcionalidad en el tratamiento es decir, si tu aplicación funciona para un fin específico no tiene sentido que pidas datos que no sirven a ese fin específico o que no tienen sentido en el contexto de la aplicación entonces en el caso de tu aplicación, que elige el nombre que te pide el nombre, fecha de tu nacimiento, teléfono, sexo, etc. la mayoría de esas cosas pueden ser justificadas pero por ejemplo, sería injustificado que te pregunten el nombre de tus padres, que te pida que firmes o que pongas tu huella digital, ósea podría haber cosas que serviría demasiado, ósea como negocio puede ser mal negocio porque mucha gente se espanta de dar tantos datos personales y al mismo tiempo, con el punto de vista legal, va incrementando tu riesgo porque tu una vez que recopilas datos tienes un deber de conservación no los puedes tratar como cualquier otra información de tu empresa, tienes que tratarlo de una manera mas cuidadosa entonces, quizás lo primero que ustedes deberían de chequear es eso no la cantidad de datos que se piden es lo que habíamos pensado, además no sé si te acuerdas el esquema que dibujamos en la pizarra la vez pasada, porque además también tendría que quedarle claro al usuario de todo los datos que el usuario entregaba cuales eran entregados al negocio afiliado bueno cómo el restaurante, la cafetería de la cual se le ofrecían promociones entonces, quizás algo más que podían hacer; considerar no sé si ponerlo en los términos la política de privacidad o ponerlo como en una otra cuando uno hace una compra porque si yo voy a hacer, yo accedo a una promoción en una cafetería entonces abajo le pones “la cafetería recibirá tu nombre y tu número de teléfono para hacer valida tu promoción” o cosas así entonces yo digo “ah ok yo le he dado mi fecha de nacimiento

a ustedes pero ustedes no le están dando mi fecha de nacimiento, ustedes no le están dando mi número de teléfono” o todo lo contrario por ejemplo la cafetería solo recibirá tu correo electrónico o solo recibirá su nombre y ustedes conservan todos los demás datos y yo solo veo eso porque lo que podría ser un problema también es que trasladen toda la información a la cafetería porque número 1 de que le sirve a la cafetería todo lo demás y número 2 ahí yo ya pierdo o sea yo como usuario como consumidor me siento un poco más desprotegido porque es como que yo confié esa información en ti y a mí ya de entrada me pareció ya un poquito mucho pero ahí está bien te la di y ahora tu le estas dando a un tercero que lo único que quiere es venderme un café y sabrá Dios lo que va a hacer con el resto de la información entonces hoy en día está muy de moda en el mundo estas críticas de minimización de uso de datos es algo que se le llama privacidad por diseño que es tu al momento que diseñas tu aplicación o tu producto o tu servicio tienes en cuenta la velocidad como un criterio así como puedes tener en cuenta la seguridad o la escalabilidad del negocio entonces te anticipas a un montón de cosas que en el futuro no quisieras lidiar como tener muchos datos y que se te pierdan o tener mucho datos y recibir un montón de solicitudes para que te las borren o te las actualicen, etc. Entonces eso puede ser un elemento importante el tener una buena respuesta de porque se piden esos datos por ejemplo yo te digo la edad puede ser un excelente dato porque ustedes lo usan para segmentar al consumidor entonces para eso necesitan los datos de repente para eso solo necesitas el año de nacimiento necesitas la fecha eso por ejemplo es un criterio de administración de datos entonces en eso se ve super inteligente desde un punto de vista del diseño del producto. sabes si nosotros hemos tomado la mayor cantidad de pasos para lograr que el producto no viole tu privacidad por ejemplo estos teléfonos te has dado cuenta que nosotros ponemos la huella digital acá entonces nosotros podríamos pensar que Aplicaciónle tiene una copia de nuestra huella digital pero realmente no las tiene, nuestras huellas digitales les tomamos la huella y se queda grabadas acá en una parte del celular pero cuando tu cambias de celular tu debes volver a poner tu huella digital Aplicaciónle pudo haber diseñado sus teléfonos de tal manera que si tu te compras un celular y pones tu huella digital inmediatamente se lleva una copia ellos pero dijeron nosotros no queremos tener una base de datos de huellas digitales del mundo o sea puede sonar atractivo pero nos va a poner en un montón de problemas en el futuro y eligieron ponerlo acá y eso va a generar también un montón de problemas entonces significa por ejemplo que si tu pierdes la huella digital de la persona ves la persona por la cual la persona desaparece o muere o no lo encuentras y tu tienes su teléfono no lo puedes desbloquear porque no tienes su huella digital y tú puedes llamar a Aplicaciónle por favor mándame una copia de la huella digital para desbloquearlo y Steve dice no puedo o sea yo ni siquiera tengo una copia de eso entonces habría un montón de problemas eso es cierto pero eso es otro criterio de privacidad por diseño entonces ustedes tendrían que pensar un poco en eso es eso quizás como una de las principales tips que les puedo dar desde el punto de vista que lo conversamos de la protección de datos personales como te digo la obligación que ustedes tienen es según la ley peruana de todos los datos que recopila tiene que registren el ministerio de

justicia avisarles que ustedes están creando una base de datos y la van a tener y esa base de datos tiene datos 1 2 3 4 5 ósea que categoría de datos tiene no cuales son los datos mismos ósea no tiene que darles el Excel con la información del usuario solo decirles estas son las categorías que recopilamos de los usuarios.

**Magaly:** entonces sería como un primer paso para constituir también el modelo de negocio sería eso

**Miguel:** ósea digamos en el plan legal en la lista de pendientes legales como puedes sacar tu marca etc. En algún momento o en la mitad para entrar al mercado tendrían que considerar eso registrar la base de datos personales eso es un procedimiento medio sencillo tiene un costo, pero es bajo y es parte de, pero claro si recopilas un montón de datos personales vas a tener que registrar mas y va a quedar ahí.

**Magaly:** y que términos y condiciones puntuales deberíamos de tener en cuneta en este tipo de aplicativos ósea que si o si tiene que estar ahí

**Miguel:** haber varias cosas ocurren lo primero es una declaración de responsabilidad es decir mucha gente puede pensar que ustedes o prestan el servicio de transporte o prestan el servicio de los comercios afiliados entonces claro yo contrate este café o un sándwich a través de tu aplicación entonces tu eres responsable entonces todo lado tiene que quedar claro que lo que hacen es , son como una vitrina para que se mueva para que otras empresas presten sus servicios a través de ustedes en el caso de las aplicaciones de transporte además yo creo que queda más claro porque no se hace el pedido a través de la aplicación de ustedes sino es que en un momento se salta a la otra aplicación ahí esta bien pero en el caso de los comercios afiliados ahí no termine de darme cuenta en el video como era la experiencia es decir por ejemplo yo encontraba esa oferta que me gustaba en mi destino o cerca de donde yo estaba y ahí pagaba ahí hacia todo dentro de la aplicación misma hacia todo.

**Magaly:** si ahí se le genera un código y ese código es como un cupón es la misma metodología de GRUPON

**Miguel:** entonces ahí también ustedes tienen que dejar claro quienes prestan finalmente el servicio de alimentación o lo que sea que se compra a través de ese cupón son los comercios y no ustedes entonces cualquier problema derivado de ello es responsabilidad del comercio si yo me enfermo o si el comercio infringe alguna norma de publicidad las empresas de cupones y eso bueno las cosas en las que mas trabajan es en estandarizar la forma en que se hace publicidad sino también de chequear que no se cruce ninguna línea roja en materia publicitaria en el Perú tenemos normas sobre cómo hacer publicidad aunque parezca mentira por ejemplo no puedes decir precios en dólares y al mismo tiempo en soles al mismo tamaño no puedes iniciar una promoción en decir que hay un stock mínimos enseñar la vigencia

**Magaly:** ¿y eso donde lo encuentro?

**Miguel:** eso esta si tu entras a la página de INDECOPI busca la sección de competencia desleal y ahí hay unos lineamientos para publicidad puedes ver eso puedes ver el código del consumidor ahí también esta y claro por ejemplo eso son todas las cosas que quizás sean más comercial pero también tiene que tener algo legal que a los comercios todo lo que ofrezcan tiene que tener un stock tiene que tener clara la letra chica de esa promoción esta vigente de tal hora a tal hora compatible con otras promociones valido para 1 persona por mes. Entonces eso y responsabilidad y garantía es lo principal desde punto de vista legal. Bueno hay cosas que viene en todo los términos y condiciones como que es lo que realmente le da la empresa al usuario en este caso es decir la empresa le da al usuario un servicio para poder comparar ofertas de terceros y al mismo tiempo va a acceder a promociones y descuentos en base a su ubicación. Tiene que tener toda una política de solución de controversia es decir como un par de párrafos donde se diga ok ya yo contrate este café por ejemplo y voy el sitio está cerrado porque la aplicación, ustedes, no tienen la manera de saberlo si el sitio esta abierto o cerrado ósea yo puedo decir mi cafetería abre de 10-10 pero ese día me enferme entonces no fui entonces claro ustedes la aplicación no va a saber eso entonces yo voy veo que et cerca accedo a la promoción llego y no veo nada entonces claro tú me puedes decir pero anda otro día pero yo no quiero ir otro día entonces como tiene que tener un sistema en la aplicación misma para resolver esas controversias y tiene que tener reglas claras cuando es culpa de la persona, cuando es culpa del negocio, cuando es culpa de ustedes de repente por ejemplo es culpa de la persona si la persona compro el cupón y no lo uso pasado hasta después el periodo de vigencia entonces desaparece o lo intento usar, yo tengo el cupón y que no solo me lo vendas a mi sino también a mi compañero entonces esas cosas ya no son mi culpa son culpa de nadie mas pero otro caso yo compre y no se veía como en la foto o no había ese día ya se había acabado entonces tiene que ponerse a pensar en esos casos así como lo van resolver no es necesario escribir en un gran royo miren como lo hacen en otras páginas no es un problema que sea completamente nuevo y en general simplemente poner principios generales de donde cae la responsabilidad según el tipo de problema si es un problema del producto o servicio ofertado si es un problema de la pasarela de pago si es un problema del funcionamiento de la aplicación si es un problema caso fortuito fuerza mayor del negocio caso fortuito es que hay mucha lluvia y el negocio haya cerrado fuerza mayor es que SUNAT le haya cerrado el negocio temporalmente o permanentemente entonces ustedes que pueden hacer de quien es la culpa eso la solución de controversias no se me ocurre ósea te apuesto que si abres cualquier documento de términos y condiciones de otro servicio vas a encontrar maso menos las artes que siempre van y probablemente tengas que hacer un retoque no eso solucionan controversias y recreación de garantía y repartición de responsabilidad que es maso menos son las dos caras de una misma moneda uno es que te ofrezco y otro que algo si algo pasa. A menudo a los abogados nos enseñan que al momento de distribuir estos contratos que finalmente este es un contrato en el escenario en el que

tienes que ponerte que es lo peor que podría pasar y que quisieras que pase, si ósea como quisieras resolverlo, que es lo peor que podría pasar con alguien contactando esta aplicación el día en que alguien se muera que alguien se enferme por comer algo que esta estafado o de repente por ejemplo que algún usuario encuentre un error en la forma en la que funciona la aplicación y pueda generar códigos de consumo ilimitados que les genere un daño a ustedes entonces deben tener en cuenta esas cosas ahora este negocio también necesitan un documento que vinculen a ustedes con los comercios afiliados que es un contrato de afiliados una cosa así entonces también necesitan un documento de ese tipo yo creo que en ese sentido pueden guiarse mucho de cómo funcionan las paginas cuponeras que tiene lo mismo

**Magaly:** si justo íbamos a tener una reunión de expertos

**Miguel:** Juraría que grupo queda en este piso o arriba ósea a veces veo que imprimen cosas de GRUPON y digo no sé quién imprime tantas cosas de GRUPON pero bueno una cosa que los vi de comercio afiliado por ejemplo va a estar puesto que vas a hacer aprovecha mal el servicio me acuerdo hace años cuando recién salió GRUPON unos amigos habían encontrado un problema en la página de GRUPON en el que ellos con la finalidad de que la gente se dé, de alta en el servicio regalaban crédito entonces tu dejabas tu medio en un lado y ellos te daban veinte soles esos veinte soles los tenías que usar en tu primera compra y solo podías comprar en GRUPON entonces ellos dejaban un correo suyo o falso ,igual recibían un código ,ese código lo usaban para comprar algo de menos de 20 soles en GRUPON entonces les quedaba un saldo y el problema era que esos saldos se sumaban por algún error , entonces ellos rápidamente sumando saldos podían llegar a tener 100,200,300 soles y me acuerdo que unos amigos estaban fascinados porque habían pasado toda una semana comprando todo tipo de cosas extrañas.

Y a las finales habían comprado algo caro como un parlante una cosa así con todos los vueltos, pero lo que habían terminado comprando como excusa que costaba menos de 20 soles para generar los vueltos eran cupcakes, primero fueron cupcakes y luego como que un pase libre a un parque de diversiones para niños y tenían como cerros de esos cupones para este centro de diversiones y yo les decía, pero ¿quién ha perdido palta? Porque no sabía si el grupo estaba recibiendo plata por esas transacciones, pero claramente nadie está moviendo dinero de verdad ahí ósea mis amigos están generando este crédito en GRUPON, ¿pero a finales nadie se acerca al negocio a reclamarles entonces también tienes q ponerte muchos negocios que tiene ese sistema de afiliados en Perú somos campeones en romper eso no? También hace años contacte a unos consultores de Google, ellos decían que este sistema de “crédito gratis para todos los pasajeros” era completamente explotado por literalmente niños, adolescentes que tenían un montón de chips, cambian de chip al teléfono, ¿podían viajar siempre gratis no? Pues claro pensar también que controles puede haber entre el negocio afiliado y la empresa.

**Magaly:** Si, justamente eso era también lo que estábamos viendo.

**Miguel:** ¿Pero por eso te digo la mayoría de estas cosas son comerciales no? No son legales ósea son simplemente tener en cuenta reglas de negocio general de como transar las cosas ósea finalmente lo bueno de este espacio es que lo que sea que ustedes decidan es casi siempre legal lo que si no se puede renunciar es a la garantía, en Perú tenemos una regla de garantía implícita que significa que las cosas deben funcionar o los servicios deben ser prestados como se esperaría que sean prestados entonces por ejemplo si yo voy a una cafetería y el café como que realmente no es café y es agua manchada yo podría reclamar por la garantía implícita ósea prácticamente es tu obligación ,se cuelga o yo ya pague pero no funciona etc. alguien también te podría reclamar por la garantía implícita porque se espera que si tú haces una promesa de valor dices oye esto va a funcionar para esto podría no funcionar de la manera más bonita podría no funcionar de la manera más rápida pero tiene que funcionar en alguna capacidad sino lo hace falla la garantía implícita y la palabra clave ahí es idoneidad del servicio ósea lo que protege finalmente muchas normas generales de producción a los consumidores es la idoneidad en la presentación del servicio eso es por el lado en el término de condiciones y en paralelo debes tener tu política de privacidad como les decía en la primera reunión tienes que declarar todos los datos personales que prestas, declarar como los tratas, para que los tratas y declarar en qué casos lo podrías compartir con terceros, había visto también en el video que ustedes en todo lado ponían lo de la práctica profesional, no es necesario que lo pongan en todo lado realmente , lo que la ley te dice es que tú necesitas lograr el consentimiento expreso e informado de las personas al momento en el que se hacen suscriptores o usuarios de tu servicio no? Entonces solo basta con ponerlo al inicio de hecho si quieres puedes, hoy en día está de moda en lugar de ponerlo solo abajito puedes tener como una pantalla informativa que solo se vea al inicio como tres cosas de nuestra política la primera: Recopilamos datos para tal cosa y nunca los damos a conocer tercero: Los borramos , si deseas saber más haz clic aquí porque lo que tratas de hacer es que realmente la gente este efectivamente informada yo pienso que una cosa así sería más útil que ponerlo abajo todo el rato que te quita espacio en pantalla y no necesariamente es una buena experiencia, no necesariamente te asegura que las personas den clic yo te recomendaría que de todas maneras le pongas un check a la cajita porque lo que pasa es que la ley peruana ,latinoamericana y europea es especial en términos de consentimiento entonces mucha gente piensa que no basta con consentimiento pasivo sino necesitas un consentimiento activo a la persona , tiene que tomarse la molestia de hacer algo adicional para ver si yo estoy de acuerdo con esto o no por eso lo habrás visto quizás ahora que cambiaron las leyes en Europa muchos estudios te han hecho pedir checks pese a que antes era como que al hacer siguiente ya estabas de acuerdo con todo esto, ahora tienes que hacerlo específico es por estas nuevas reglas entonces eso podría ser una recomendación.

**Magaly:** Y con respecto al tema legal como ha estado medio en controversia lo de Uber y todo actualmente como esta y que cambios se ven.

**Miguel:** Ósea con problemas te refieres a proyectos de ley que intenta regular las empresas, realmente los proyectos de ley intentan regular a las personas que prestan el servicio a través de plataformas y a las empresas que operan las plataformas entonces en ambos casos imagínate si ese proyecto de ley que hoy es un dictamen de la comisión de transportes si sale mañana yo creo que no afectaría directamente el servicio que ustedes van a brindar porque ustedes ni son conductores ni son empresas que esperan una plataforma como Uber o Cabify, ustedes están un paso atrás si quieren entonces yo creo que no les afectaría lo que si de repente más a largo plazo es que si esta ley termine cambiar la composición del mercado podría ser que una empresa con la que ustedes trabajaban ya no trabaje más ahí ósea ya no opere más en el mercado o de repente haya cambiado su estructura de ingresos y diga no, ya no te voy a dejar operar de esta manera voy a bloquearte el acceso, eso era lo que les comentaba la vez pasada no? ¿Que la posibilidad que les bloqueen el acceso a hacer esos requests vía teléfono no? ¿Entonces no yo creo que por ese lado no los va a afectar sería una locura porque a finales ese servicio de transportes se contrata a través de una aplicación no? ¿Al final ese es el mundo de la aplicación, en el caso de los descuentos y promociones ahí tiene que quedar claro que ustedes cuando venden un descuento o una promoción lo venden a nombre del tercero y ahí de repente necesitan juntarse con alguien que sepa de impuestos porque debe haber toda una figura extraña de cómo funciona eso no? Porque ósea yo te estoy vendiendo algo y el servicio se lo está prestando a un tercero, el tercero me está pagando a mí, tú me estas pagando a mí entonces ahí hay como I.G.Vs cosas mezcladas de las cuales yo ignoro pero ahí hay un tema muy interesante porque puede cambiar la proyección del negocio porque pueden haber porcentajes acumulados, etc. ¿No sé cómo lo habrán resuelto mis amigos de GRUPON porque quien emite el comprobante de pago, etc. no? Porque muchas veces por ejemplo si yo voy a demandar a una empresa por mal servicio la prueba que tengo es el comprobante de pago entonces si yo quiero demandar a la cafetería por un mal servicio y yo tengo un comprobante de pago de la empresa de ustedes yo digo entonces mejor demando a la empresa de ustedes y por último ustedes quisieran que los demanden a ellos y no a ustedes y creo q eso les ha estado pasando.

**Magaly:** Y alguna sugerencia así que hayas visto de la aplicación o de algo así, super puntuales que nos aconsejas.

**Miguel:** Les recomendaría, bueno depende porque lo que ustedes van a hacer es presentar como una defensa de la tesis. Tendrían que ver que tan sofisticadas son las personas que son sus jurados porque por ejemplo a mí no me gusta mucho el aspecto visual lo veo un poco raro lo veo como si lo hubieran hecho en PowerPoint, se ve un poco tosco. ¿Quizás no se dependiendo de su tiempo, dinero o contactos pueden contratar a alguien para que les dé una manito de pintura a todo y quizás de cara a la presentación en vez de presentar un video no es muy difícil que alguien te haga algo con lo que puedas interactuar realmente no? El tema que ustedes están manejando de

los destinos preferidos, yo creo que es una buena idea, pero acá parece que es casi el comportamiento por defecto porque ustedes están asumiendo que la gente siempre va a los mismos sitios, lo cual es una tesis válida, pero si yo fuera profesor de negocios te diría, ¿pero han hecho entrevistas, encuestas? ¿Es realmente que la gente va casi siempre al mismo sitio o no entonces tienen que estar preparados para eso porque al ver el diseño del servicio lo que entiendo es que el comportamiento por defecto que ustedes esperan del usuario es que vaya siempre al mismo sitio y como excepción que añada un sitio especial al que va no? No sé si me puedes mostrar bien las promociones porque no termine de verlas.

## **ANEXO II. Informe de resultados de Focus Group**

### **INFORME DE RESULTADOS 1ER FOCUS GROUP**

#### **I. ANTECEDENTES**

El presente proyecto se realiza como parte de una tesis de MBA, para lo cual se necesita evaluar la aceptación de una nueva aplicación para smartphones.

#### **II. METODOLOGÍA**

Para los fines mencionados, se trabajará una investigación cualitativa, con tres etapas. La primera etapa será con fines exploratorios, y consiste en un primer focus group con potenciales usuarios de la explicación.

Este primer grupo tiene como objetivo general, conocer la percepción de los potenciales usuarios respecto a la nueva aplicación, así como las expectativas respecto a sus funciones.

Los objetivos específicos son listados a continuación:

- Conocer los hábitos de uso de las aplicaciones para taxis.
- Determinar la importancia del ahorro para el público potencial.
- Evaluar la actitud del potencial usuario hacia la nueva aplicación.
- Conocer las expectativas del público objetivo respecto a las funciones de la nueva aplicación.
- Indagar los beneficios percibidos por parte de los potenciales usuarios.

Los participantes de este primer focus group, cumplen con el siguiente perfil: Usuarios de aplicaciones de taxis, que usen al menos dos aplicaciones diferentes, y que además valoren el ahorro en el uso de servicios en general.

#### **III. RESULTADOS**

##### **3.1. Uso de aplicaciones**

El uso de aplicaciones es inherente al uso de los smartphones. Los usuarios mencionan tener entre 10 y 30 aplicaciones instaladas en sus teléfonos, de las cuales las que usan con mayor frecuencia son las redes sociales, y entre las que menos usan, se encuentran Twitter, algunos juegos, algunas relacionadas a servicios, y otras que suelen venir con el celular.

Con respecto a las aplicaciones relacionadas a servicios, las que más usan son las de sus bancos, y las de taxis. Adicionalmente mencionan contar con aplicaciones de comida por delivery, o servicios de viajes como Despegar o Trivago.

Lo que les gustaría de una aplicación son: que tengan descuentos, que tengan comando de voz, que tengan una opción para presentar reclamos. Sobre este último punto hacen énfasis, pues suele suceder que en caso de tener una mala experiencia con el servicio, no existe una opción para presentar un reclamo de manera directa. Las vías para realizar el reclamo no suelen tener respuesta inmediata, ya que se realiza vía correo electrónico y no hay un contacto directo con las empresas.

### **3.2. Percepción de las aplicaciones para taxis**

Los usuarios asocian las aplicaciones de taxis a diferentes palabras:

- **Comodidad:** Porque no tienes la necesidad de salir y buscar un taxi, si pides con cierta anticipación, apenas sales, el taxi ya te está esperando.
- **Seguridad:** Tienes la opción de compartir tu viaje con alguien, para que sepan dónde estás.
- **Ahorro:** Pues puedes comparar y solicitar un taxi de la aplicación que te resulte más económica.
- **Rapidez:** Llegan rápido a recogerte y también a tu destino, pues la aplicación suele mostrarles una vía rápida.

Otros beneficios que mencionan estarían relacionados a los descuentos y promociones que ofrecen los aplicativos.

Si bien todas las palabras mencionadas hacen referencia a un beneficio percibido por parte de los usuarios, ellos también mencionan las contrapartes de estos beneficios, ya que no siempre sus expectativas son cubiertas. Algunas de las demandas de los usuarios se resumen a continuación:

- La comodidad y rapidez a veces no se cumplen, debido a que en algunas aplicaciones, los conductores cancelan carreras antes de recoger a los pasajeros, o en el mismo momento del recojo, aduciendo que no van al destino solicitado, o por la forma de pago del usuario (cuando es con tarjeta).
- Por otro lado, si bien consideran más seguro tomar un taxi de aplicación, que uno de la calle; últimamente se escuchan casos que demuestran lo contrario. Ante esto, los usuarios consideran que es algo que escapa del control de las empresas de taxis por aplicativo, pero que igualmente los expone como potenciales víctimas.
- En lo que respecta al ahorro, los participantes mencionan que algunas aplicaciones no te brindan una tarifa exacta, si no más bien un rango, con lo cual resulta difícil realizar la comparación entre aplicaciones, ya que no sabes finalmente cuál sería la tarifa con dicha aplicación.
- Además, hay problemas de “cobros fantasma”, es decir se debitan servicios no realizados.

En general, se percibe que las empresas de taxis por aplicativo no necesariamente informan adecuadamente a los conductores y esto impacta en el servicio que se brinda al usuario. Consideran que los conductores deberían estar informados desde un principio, sobre el destino y la forma de pago, para así evitar cancelaciones de último momento.

### **3.3. Hábitos de uso de aplicaciones para taxi**

En general, se encuentra que los participantes hacen uso de las aplicaciones de taxis como mínimo dos veces por semana. Algunos mencionan que depende de las circunstancias, por ejemplo, las mujeres mencionan que cuando deben regresar a casa un poco tarde por la noche, prefieren tomar un taxi de aplicativo. Igualmente si es que viajan con niños, es más cómodo solicitar un taxi.

Las aplicaciones que más se mencionan son: Uber, Easy Taxi y Beat. Los participantes suelen usarlas para distancias largas, y en promedio gastan por semana entre 30 y 50 soles. Consideran que es un monto que responde a sus necesidades, no lo consideran elevado, ya que lo tienen dentro de su presupuesto.

De acuerdo a las características de uso de las aplicaciones de taxis de los participantes, se podrían esbozar tres perfiles de usuarios:

- Los usuarios eventuales  
Este usuario es bastante controlado en el uso de las aplicaciones de taxi, principalmente por un tema de ahorro. Su nivel de uso se limita a situaciones estrictamente necesarias, y no suele tener instalada más de una aplicación de taxi en el celular.
- Los usuarios ahorradores  
Este perfil es un usuario que busca principalmente comodidad y seguridad, por esa razón usa el servicio de taxi por aplicativo con cierta frecuencia. Sin embargo, trata de hacer un uso eficiente de estos servicios, comparando tarifas y poder lograr cierto ahorro.
- Los heavy users  
Este tipo de usuario es el que usa el taxi de aplicación para casi todos sus desplazamientos, ya sea con fines laborales o personales. Se encontró que este usuario no valora tanto el tema del ahorro, ya que prioriza comodidad y rapidez. Por su nivel de uso, ya cuenta con cierto conocimiento sobre las fortalezas y debilidades de las diversas empresas, llegando incluso a saber en qué situaciones o momentos es mejor solicitar un taxi de una u otra aplicación.

### **3.4. Evaluación de nueva aplicación**

A primera impresión la nueva aplicación tiene una buena recepción por parte de los usuarios potenciales. La mayoría de los participantes mostró disposición a probarla y usarla.

A continuación se presentan los hallazgos principales de esta primera exploración:

#### Dudas:

La primera duda que surge es si la aplicación en sí misma ofrecerá el servicio de taxi o si solamente presentará las tarifas de las empresas de taxi por aplicativo ya existentes.

También surge la duda, si es que la aplicación te direccionará a solicitar el taxi por el aplicativo que elijas, o si es que el usuario debe hacerlo por su cuenta. De ser esta última opción, no sería conveniente, ya que las tarifas podrían fluctuar y no se garantizaría el ahorro ofrecido.

Otra consulta que realizan es si es que esta aplicación se haría responsable por algún reclamo sobre el servicio brindado por el taxi tomado.

Finalmente, se preguntan también cómo es que la aplicación validará el tema del ahorro alcanzado por el cliente, para ofrecerle los cupones. En ese sentido, cómo se aseguran que la persona efectivamente tomó el taxi, y cómo es que calculan la cantidad de ahorro que el cliente ha logrado.

#### Beneficios de la aplicación:

El beneficio principal percibido por el usuario potencial, es el ahorro de tiempo al comparar las tarifas de las aplicaciones. Así mismo, el ahorro de dinero al tomar el taxi más económico. El perfil que valora más este beneficio sería el usuario ahorrador, pues usa las aplicaciones de taxi con relativa frecuencia y consideran que el ahorro sería significativo.

Sin embargo, los usuarios que no hacen uso de taxis por aplicativo con cierta frecuencia, no consideran que sería un ahorro significativo, pues mencionan que la diferencia entre una empresa y otra no es muy grande.

Cuando se analiza en mayor medida el tema del ahorro, los participantes comentan que no se trataría de un ahorro real, si no más bien de un incentivo para seguir usando la aplicación. Esto sucede porque no consideran que recibirían un beneficio tangible como consecuencia de dicho ahorro.

#### Aspectos a considerar:

En primer lugar, es necesario que la aplicación incluya una mayor cantidad de empresas de taxi por aplicativo, pues el beneficio comparativo sería mayor. Incluso consideran que se podría prescindir de Cabify e incluir a Beat que es de uso más frecuente.

Por otro lado, consideran que podría incluirse otro factor además del precio, que sería el tiempo de espera para que llegue el taxi. En ese caso, el impacto en el usuario, no sólo sería el ahorro de dinero, sino también de tiempo.

Es necesario que la nueva aplicación te redirija a solicitar el taxi a la aplicación seleccionada, de modo que se garantice la tarifa ofrecida.

Una sugerencia es que la aplicación también pueda mostrar información sobre tendencias de costos en el rubro. Es decir, que si bien a esta hora los costos están elevados, te informen en qué momento esa tarifa sería menor.

#### Sobre las promociones:

A primera impresión, los usuarios potenciales reciben con agrado la posibilidad de contar con descuentos o cupones. Sin embargo, cuando se indaga sobre si usan estos cupones de descuento que les brindan otras empresas, dicen que no suelen hacer uso de los mismos.

Lo que se encuentra es que existe una sobre saturación de cupones en el usuario, reciben cupones de diversas empresas relacionadas a servicios, de modo que no tienen en mente estos beneficios al momento de acudir a los establecimientos, finalmente no los usan.

Si alguno de estos cupones resalta, sería los que tienen un buen porcentaje de descuento, 50% o más sería significativo para ellos. El rubro más atractivo es el relacionado a restaurantes, adicionalmente ropa y accesorios.

Sobre la denominación “cupones”, consideran que es correcta, es lo que comúnmente se usa y para algunos les resulta indiferente, con tal que los beneficios resulten atractivos.

Hubo consenso sobre que los incentivos serían más atractivos si estuvieran relacionados a las mismas aplicaciones de taxis. Por ejemplo: Por haber hecho uso de la aplicación en tus últimos 5 servicios, tienes un 70% de descuento en tu siguiente carrera. Consideran que este tipo de beneficio sería más tangible, e incentivaría el uso de la aplicación. Otra propuesta era la aplicación de un sistema de puntos, al estilo de los Kms Lanpass o las millas.

## **IV. CONCLUSIONES**

De los resultados presentados anteriormente, se desprenden las siguientes conclusiones:

- ✓ El público objetivo de una aplicación como la propuesta, corresponde principalmente a un perfil con relativa frecuencia de uso de taxis por aplicativo y que valora el ahorro, es decir, un usuario que compara con la finalidad de usar la aplicación que le brinda una tarifa más económica. Definitivamente no apuntamos a un perfil que usa poco las aplicaciones de taxis, pues ellos no consideran que conseguirían un ahorro significativo.
- ✓ La principal ventaja percibida de la nueva aplicación es la comparación de tarifas, sin embargo el usuario potencial considera que no hay mucho más allá de eso. Sería conveniente añadir un valor agregado que devenga del uso de esta comparación, además del ahorro de tiempo y dinero.
- ✓ Este valor agregado podría presentarse a modo de cupones o descuentos, pero es necesario desarrollar mejor la propuesta, de modo que se diferencie de la gran cantidad de incentivos similares que los usuarios reciben de diversas empresas.

## **INFORME DE RESULTADOS: 2DO FOCUS GROUP**

### **V. ANTECEDENTES**

El presente proyecto se realiza como parte de una tesis de MBA, para lo cual se necesita evaluar la aceptación de una nueva aplicación para Smartphone.

### **VI. METODOLOGÍA**

Para los fines mencionados, se trabajará una investigación cualitativa, con tres etapas. La primera etapa será con fines exploratorios, y consiste en un primer Focus Group con potenciales usuarios de la explicación.

En esta segunda etapa vamos a realizarla con usuarios (ejecutivos) de aplicativos de taxis y que consideren el tema del ahorro importante, asimismo se les mostrará el prototipo de la idea de negocio.

Este segundo grupo tiene como objetivo general, conocer la percepción de los ejecutivos ante el prototipo de la aplicación móvil de comparativos de taxis.

Los objetivos específicos son listados a continuación:

- Determinar el impacto del prototipo del aplicativo móvil para el público potencial.
- Evaluar la actitud del potencial usuario hacia la nueva aplicación.
- Conocer las expectativas del público objetivo respecto a las funciones de la nueva aplicación.
- Indagar los beneficios percibidos por parte de los potenciales usuarios.

Los participantes de este segundo focus group, cumplen con el siguiente perfil: Usuarios ejecutivos de aplicaciones de taxis, que usen al menos dos aplicaciones diferentes, y que además valoren el ahorro en el uso de servicios en general.

## **VII. RESULTADOS**

### **7.1. Uso de aplicaciones**

El uso de aplicaciones es inherente al uso de los smartphones. Los usuarios mencionan tener entre 10 y 30 aplicaciones instaladas en sus teléfonos, de las cuales las que usan con mayor frecuencia son las redes sociales (Facebook, Whatsapp), y entre las que menos usan, se encuentran Twitter, algunos juegos, algunas relacionadas a servicios, y otras que suelen venir con el celular.

Con respecto a las aplicaciones relacionadas a servicios, las que más usan son las de sus bancos, y las de taxis.

Lo que más les agrada en las aplicaciones de servicios es que sean intuitivas, es decir fácil de usar. Lo que les suele incomodar sobre estas aplicaciones, es la publicidad excesiva, tanto en la aplicación como un contacto posterior vía telefónica, o las fallas de la misma aplicación (se cuelga, se cierra).

Y lo que les gustaría es que tengan más descuentos, que tengan comando de voz, que tengan una opción para presentar reclamos. Sobre este último punto hacen énfasis, pues suele suceder que en caso de tener una mala experiencia con el servicio, no existe una opción para presentar un reclamo de manera directa. Las vías para realizar el reclamo no suelen tener respuesta inmediata, ya que se realiza vía correo electrónico y no hay un contacto directo con las empresas.

### **7.2. Percepción del prototipo del aplicativo comparativo de taxis**

Los usuarios definen el prototipo de taxis en diferentes palabras:

- Amigable: Porque no tienen que hacer muchos pasos para poder comparar las tarifas del mercado.
- Seguridad: Las empresas que se consideran para comparar las tarifas son de trayectoria.
- Ahorro: Es posible comparar y solicitar un taxi de la aplicación que resulte más económica.
- Promociones: En la aplicación TaxiGana, se recuerda a los usuarios cuánto están ahorrando y cuántas opciones tiene para poder adquirir cupones con distintas empresas.

### **7.3. Evaluación del prototipo TaxiGana.**

A continuación se presentan los hallazgos principales del prototipo:

Dudas:

La primera duda que surge es si la aplicación en sí misma ofrecerá el servicio de taxi o si solamente presentará las tarifas de las empresas de taxi por aplicativo ya existentes.

Respuesta: La aplicación compara y luego te lleva a la aplicación del taxi que escoja por tener la tarifa con bajo precio.

Otra consulta que realizan es si es que esta aplicación se haría responsable por algún reclamo sobre el servicio brindado por el taxi tomado.

Respuesta: TaxiGana es un canal tanto para comparar, como para la venta de los cupones.

Beneficios de la aplicación:

El beneficio principal percibido por el usuario potencial, es el ahorro de tiempo al comparar las tarifas de las aplicaciones. Así mismo, el ahorro de dinero al tomar el taxi más económico. El perfil que valora más este beneficio sería el usuario ahorrador, pues usa las aplicaciones de taxi con relativa frecuencia y consideran que el ahorro sería significativo.

Aspectos a considerar:

En primer lugar, es necesario que la aplicación incluya una mayor cantidad de empresas de taxi por aplicativo, pues el beneficio comparativo sería mayor. Incluso consideran que se podría prescindir de Cabify e incluir a Beat que es de uso más frecuente.

Por otro lado, consideran que podría incluirse otro factor además del precio, que sería el tiempo de espera para que llegue el taxi. En ese caso, el impacto en el usuario, no sólo sería el ahorro de dinero, sino también de tiempo.

Es necesario que la nueva aplicación te redirija a solicitar el taxi a la aplicación seleccionada, de modo que se garantice la tarifa ofrecida.

Una sugerencia es que la aplicación también pueda mostrar información sobre tendencias de costos en el rubro. Es decir, que si bien a esta hora los costos están elevados, te informen en qué momento esa tarifa sería menor.

## VIII. CONCLUSIONES

De los resultados presentados anteriormente, se desprenden las siguientes conclusiones:

- ✓ El público objetivo estuvo dispuesto a usar la aplicación móvil de comparativo, debido a que lo perciben fácil de usar y es amigable.
- ✓ La principal ventaja percibida de la nueva aplicación es la comparación de tarifas, y los beneficios que van a tener como el comprar cupones mediante Cuponidad.
- ✓ Este valor agregado podría presentarse a modo de cupones o descuentos, pero es necesario desarrollar mejor la propuesta, de modo que se diferencie de la gran cantidad de incentivos similares que los usuarios reciben de diversas empresas.

## INFORME DE RESULTADOS: 3ER FOCUS GROUP

### IX. ANTECEDENTES

El presente proyecto se realiza como parte de una tesis de MBA, para lo cual se necesita evaluar la aceptación de una nueva aplicación para Smartphone.

### X. METODOLOGÍA

Para los fines mencionados, se trabajará una investigación cualitativa, con tres etapas.

Este tercer grupo tiene como objetivo general, identificar debilidades y fortalezas del prototipo de la aplicación móvil de comparativos de taxis.

Los objetivos específicos son listados a continuación:

- Determinar el impacto del prototipo del aplicativo móvil para el público potencial.
- Evaluar la actitud del potencial usuario hacia la nueva aplicación.
- Identificar fortalezas y debilidades de nuestro prototipo de la aplicación móvil de comparativos de taxis.

Los participantes de este tercer focus group, cumplen con el siguiente perfil: Usuarios ejecutivos de aplicaciones de taxis, que usen al menos dos aplicaciones diferentes, y que además valoren el ahorro en el uso de servicios en general.

### XI. RESULTADOS

#### 11.1. Uso de aplicaciones

El uso de aplicaciones es inherente al uso de los smartphones. Los usuarios mencionan tener entre 10 y 30 aplicaciones instaladas en sus teléfonos, de las cuales las que usan con mayor frecuencia son las redes sociales (Facebook, Whatsaplicación), y entre las que menos usan, se encuentran Twitter, algunos juegos, algunas relacionadas a servicios, y otras que suelen venir con el celular.

Y lo que les gustaría es que tengan más descuentos, que tengan comando de voz, que tengan una opción para presentar reclamos. Sobre este último punto hacen énfasis, pues suele suceder que en caso de tener una mala experiencia con el servicio, no existe una opción para presentar un reclamo de manera directa. Las vías para realizar el reclamo no suelen tener respuesta inmediata, ya que se realiza vía correo electrónico y no hay un contacto directo con las empresas.

#### 11.2. Percepción del prototipo de nuestro aplicativo comparativo de taxis

Los usuarios definen el prototipo de taxis en diferentes palabras:

- Amigable: Porque no tienen que hacer muchos pasos para poder comparar las tarifas del mercado.
- Seguridad: Las empresas que se consideran para comparar las tarifas son de trayectoria.
- Ahorro: Se puede comparar y solicitar un taxi de la aplicación que resulte más económica.
- Promociones: La aplicación les recuerda cuánto están ahorrando y las opciones que tiene para poder adquirir cupones con distintas empresas.

### 11.3. Evaluación del prototipo.

A continuación se presentan los hallazgos principales del prototipo:

Dudas:

La primera duda que surge es si la aplicación en sí misma ofrecerá el servicio de taxi, o si solamente presentará las tarifas de las empresas de taxi por aplicativo ya existentes.

Respuesta: La aplicación compara y luego te lleva a la aplicación del taxi que escoja por tener la tarifa con bajo precio.

Otra consulta que realizan es si es que esta aplicación se haría responsable por algún reclamo sobre el servicio brindado por el taxi tomado.

Respuesta: nosotros somos un canal tanto para comparar así como para la venta de los cupones.

Beneficios de la aplicación:

El beneficio principal percibido por el usuario potencial, es el ahorro de tiempo al comparar las tarifas de las aplicaciones. Así mismo, el ahorro de dinero al tomar el taxi más económico. El perfil que valora más este beneficio sería el usuario ahorrador, pues usa las aplicaciones de taxi con relativa frecuencia y consideran que el ahorro sería significativo.

Aspectos a considerar:

En primer lugar, es necesario que la aplicación incluya una mayor cantidad de empresas de taxi por aplicativo, pues el beneficio comparativo sería mayor. Incluso consideran que se podría prescindir de Cabify e incluir a Beat que es de uso más frecuente.

Por otro lado, consideran que podría incluirse otro factor además del precio, que sería el tiempo de espera para que llegue el taxi. En ese

caso, el impacto en el usuario, no sólo sería el ahorro de dinero, sino también de tiempo.

Es necesario que la nueva aplicación te redirija a solicitar el taxi a la aplicación seleccionada, de modo que se garantice la tarifa ofrecida.

Una sugerencia es que la aplicación también pueda mostrar información sobre tendencias de costos en el rubro. Es decir, que si bien a esta hora los costos están elevados, te informen en qué momento esa tarifa sería menor.

## **XII. CONCLUSIONES**

De los resultados presentados anteriormente, se desprenden las siguientes conclusiones:

- ✓ El público objetivo de una aplicación como la propuesta, corresponde principalmente a un perfil con relativa frecuencia de uso de taxis por aplicativo y que valora el ahorro, es decir, un usuario que compara con la finalidad de usar la aplicación que le brinda una tarifa más económica. Definitivamente no apuntamos a un perfil que usa poco las aplicaciones de taxis, pues ellos no consideran que conseguirían un ahorro significativo.
- ✓ La principal ventaja percibida de la nueva aplicación es la comparación de tarifas, sin embargo el usuario potencial considera que no hay mucho más allá de eso. Sería conveniente añadir un valor agregado que devenga del uso de esta comparación, además del ahorro de tiempo y dinero.
- ✓ Este valor agregado podría presentarse a modo de cupones o descuentos, pero es necesario desarrollar mejor la propuesta, de modo que se diferencie de la gran cantidad de incentivos similares que los usuarios reciben de diversas empresas.

## ANEXO III. Cuestionario

### **ENCUESTA**

**1. ¿Usted usa servicio de taxi por aplicativo?**

- Si
- No

**2. ¿Qué aplicaciones de taxis tienes instalados en tu móvil? Elija al menos 1 opción. Tipo de uso**

- EasyTaxi
- Cabify
- Beat
- Uber
- Otro (especifique)

**3. ¿Qué aplicaciones de taxis usas con mayor frecuencia? Elija al menos 1 opción. Uso**

- EasyTaxi
- Cabify
- Beat
- Uber
- Otro (especifique)

**4. Para Ud. ¿Cuáles son las características más importantes de un aplicativo de taxi? Elija 3 opciones. uso**

- Seguridad en el pago
- Tarifas cómodas (bajas)
- Facilidad de uso
- Promociones y/o puntos para descuentos
- Que sea una aplicación rápida
- Que la aplicación sea gratuita
- Que siempre encuentre disponibilidad de vehículos
- Que ofrezca servicio soporte on line o telefónico al pasajero
- Que encuentre mi ubicación exacta
- Otro

**5. ¿En un mes, aproximadamente cuantas veces usa taxis por aplicativo?**

- Entre 01 a 10 veces
- Entre 10 a 20 veces
- Entre 30 a 40 veces
- Más de 40 veces

**6. Cuando usa taxi por aplicativo ¿Cuáles son tus destinos frecuentes? Seleccione al menos 2 opciones. uso**

- Trabajo
- Centro de Estudios
- Familiar
- Gimnasio
- Restaurantes / Bares
- Espacios de entretenimiento y ocio.
- Otro (especifique)

**7. ¿Indique cuál es su gasto mensual aproximado en taxi por aplicativo?**

- Entre 10 a 50 soles
- Entre 50 y 200 soles
- Entre 200 y 300 soles
- Entre 300 y 500 soles
- Mas de 500 soles

**8. En su última experiencia del servicio de taxi por aplicativo, ¿Comparó tarifas con las opciones disponibles?**

- Si
- No

**9. Si la respuesta anterior fue afirmativa, describa su experiencia al comprar usando su móvil:**

- Excelente, la mayoría de mis pagos la realizo con mi móvil
- Satisfactoria
- Neutral
- Poco satisfactoria
- Insatisfactoria, no volveré a comprar usando mi móvil.

**10 ¿Qué medio de pago preferiste usar en los últimos 3 meses para hacer compras?**

- Tarjeta de débito en POS
- Tarjeta de crédito en POS
- On line por página web desde una laptop o desktop
- On line usando smartphone
- Efectivo

11 **¿Usas aplicaciones móviles (aplicaciones) para pagar productos y/o servicios (Ej, Cineplanet, EasyTaxi, Avianca, Claro, Cabify, Beat, Entel, etc)?**

- Nunca
- Rara vez
- Regularmente
- Casi siempre
- Siempre

12 **¿Estarías dispuesto(a) a usar una aplicación que te ayude a comparar previamente las tarifas de taxi y además te informe sobre descuentos o promociones cercanos a tu ubicación?**

- No
- Depende
- Tal vez más adelante
- Claro, si es gratis si
- Quiero probar la aplicación

13. **De los siguientes atributos que proponemos, cuales valora más, en orden de importancia**

Ahorrar dinero por elegir el taxi mas barato

Conocer de promociones y/o descuentos cercanos a mi ubicación

Conocer de promociones y/o descuentos de acuerdo a mi perfil

Poder elegir en base a una mayor variedad de taxis

**14. Sobre aplicaciones móviles gratuitas. ¿Qué aspectos le generan inquietud o dudas?**

- Publicidad invasiva
- Vigencia y/o veracidad de información
- Privacidad y/o protección de datos
- Inseguridad en las transacciones
- Lentitud de la aplicación
- Otro (especifique)

**15. Sobre promociones, cupones u otra forma de descuento. ¿Qué aspectos le disgusta más?**

- Información confusa
- Poca personalización de ofertas
- Dificultades para aplicación de promociones
- Desarticulación de ofertas, engaños o ventas condicionadas
- Condiciones difíciles de cumplir

**16. ¿Qué tipo de promociones y/o descuentos ha utilizado? Seleccione al menos 3 opciones.**

- Restaurantes
- Viajes / Turismo
- Gimnasios & Deportes
- Entretenimiento
- Salud & Belleza
- Bienestar & Cuidado Personal
- Educación y/o Idiomas
- Clases de baile

**17. ¿Cuál es tu tipo de ocupación?**

- Trabajo independiente
- Dependiente
- Estudiante
- Otro (especifique)

**18. ¿Qué edad tienes?**

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- Mayor a 45 años

**19. ¿En qué distrito vives?**

- Puente Piedra, Comas Carabaylo
- Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras
- San Juan de Lurigancho
- Cercado, Rímac, Breña, La Victoria
- Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino
- Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel
- Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina
- Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores
- Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacamac
- Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla
- Otros

**20. Finalmente ¿Cuál es tu género?**

- Femenino
- Masculino
- LGBT

**21. Si este servicio lo tendrías a través de tu empresa estarías dispuesto a usar nuestra aplicación.**

- Si
- No
- Otro (especifique)

GRACIAS!

## **ANEXO IV. Guía de pautas para entrevistar**

### **GUÍA DE PAUTAS**

#### **Objetivos generales:**

- Conocer la percepción de los potenciales usuarios respecto a la nueva aplicación, así como las expectativas respecto a sus funciones.

#### **Objetivos específicos:**

- Conocer los hábitos de uso de las aplicaciones para taxis.
- Determinar la importancia del ahorro para el público potencial.
- Evaluar la actitud del potencial usuario hacia la nueva aplicación.
- Conocer las expectativas del público objetivo respecto a las funciones de la nueva aplicación.
- Indagar los beneficios percibidos por parte de los potenciales usuarios.

#### **Público objetivo:**

- Usuarios de aplicaciones de taxis, que usen al menos dos aplicaciones diferentes, y que además valoren el ahorro en el uso de servicios en general.

## INTRODUCCIÓN

*Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es (Nombre de consultor). Estamos aquí para conversar un poco sobre el uso de aplicaciones. Primero que nada, quiero agradecerles por su participación y recordarles que todas sus opiniones son importantes para nosotros, por lo que les voy a pedir que se sientan en libertad de poder opinar.*

## CALENTAMIENTO

Ahora quisiera que me cuenten un poco más acerca de ustedes.  
Cuéntenme, ¿Cómo se llaman? ¿Cuántos años tienen?  
Y ¿A qué se dedican actualmente? ¿Qué les gusta hacer en sus tiempos libres?

## USO DE APLICACIONES EN GENERAL

Ahora vamos a hablar sobre las aplicaciones del celular.

¿Todos aquí hacen uso de aplicaciones?

Si tuvieran que decirme aproximadamente, ¿Cuántas aplicaciones tienen instaladas en sus celulares? ¿Y de esas cuáles son las que usan con mayor frecuencia? ¿Y las que menos usan?

Si hablamos de aplicaciones relacionadas a servicios (bancos, taxis, restaurantes)

¿Qué es lo que más les agrada de una aplicación de este tipo? ¿Por qué?  
¿Qué hace “buena” a una aplicación de este tipo?

Por el contrario, ¿Qué les molesta o incomoda de una aplicación de este tipo?  
Por ejemplo ¿Qué mejorarían en las aplicaciones de servicios que usan?

## USO DE APLICACIONES PARA TAXIS

Ahora vamos a hacer un ejercicio, les voy a proponer un tema y ustedes me van a decir la primera palabra que se le viene a la mente, OJO sin mencionar marcas: Aplicaciones de taxis. **PROFUNDIZAR**

Ahora cuéntenme, ¿suelen usar aplicaciones para taxis? ¿Desde hace cuánto tiempo las usan?

¿Qué beneficios les encuentran a las aplicaciones de taxis? ¿Por qué? ¿Y qué desventajas les encuentran? ¿Por qué?

¿Con qué frecuencia las usan? ¿En qué circunstancias suelen usarlas?  
¿Usualmente las usan para distancias largas? ¿Tienen destinos frecuentes en sus aplicaciones de taxis?

¿Qué medio de pago es el que suelen usar? ¿Por qué?

Aproximadamente ¿Cuánto gastan en aplicativos de taxi a la semana? ¿Y qué piensan de esta cantidad? ¿Consideran que es un monto justo o es elevado?

¿Qué aplicaciones de taxi suelen usar? Y ¿de qué depende que elijan una aplicación y no otra?

¿Hay alguna aplicación de taxi que consideren la mejor? ¿Por qué? ¿Y alguna que consideren la peor? ¿Por qué?

¿Las aplicaciones con las que cuentan les brindan algún incentivo o beneficio adicional? ¿Qué tipo de incentivos podrían ofrecerles?

¿Qué tendría que ofrecerles una aplicación de taxi para que cambien las que usan actualmente?

Imaginen que de lo que gastan usualmente al mes en taxis, logran ahorrar 50 soles ¿En qué usarían ese ahorro?

## EVALUACIÓN DE NUEVA APLICACIÓN

Ahora les voy a leer una idea sobre una nueva aplicación, y luego les pediré que me brinden sus opiniones al respecto.

*“La nueva aplicación permitirá al usuario realizar una comparación de tarifas de taxi, de modo que podrá conocer cuál es la tarifa más económica entre las empresas Beat, Uber y Cabify; logrando así un ahorro en cada uno de sus viajes. Adicionalmente, la aplicación le informará al usuario sobre el ahorro que va logrando, y le ofrecerá una serie de cupones de descuentos en establecimientos cercanos a sus lugares frecuentes.”*

Antes de conocer su opinión sobre esta idea, quisiera que me comenten si les queda claro o tienen alguna duda. ¿Qué dudas les genera esta idea?

### **Evaluación general**

Si tuvieran que ponerle una nota del 1 al 20 a esta idea ¿Qué nota le pondrían? ¿Por qué?

¿Qué es lo que más les gustó de esta idea? ¿Por qué? ¿Y lo que menos les gustó? ¿Por qué? ¿Cómo podrían mejorar esta idea?

### **Sobre el ahorro**

¿Consideran interesante la posibilidad de ahorrar mediante esta aplicación? ¿Piensan que ese ahorro sería considerable? ¿Cuán importante sería para ustedes contar con este ahorro? ¿Por qué?

¿Les parece adecuado que la aplicación les informe sobre los ahorros que van obteniendo? ¿Por qué? ¿Esta información les sería de utilidad? ¿Cómo les serviría esa información?

### **Sobre los descuentos**

¿Qué opinan del hecho de que la aplicación ponga cupones de descuento a su disposición? ¿Suelen hacer uso de este tipo de beneficios? ¿Por qué?

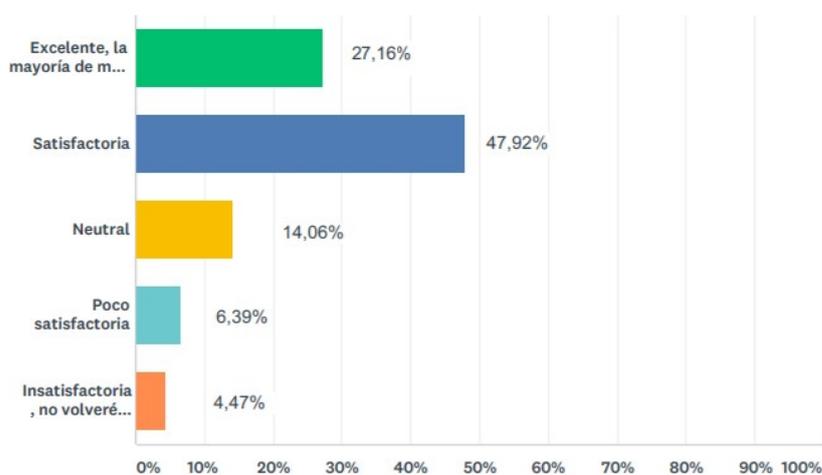
¿Y es adecuado que dichos cupones sean de establecimientos cercanos a sus ubicaciones comunes? ¿Por qué?

¿Qué tipo de cupones o descuentos les gustaría encontrar en esta aplicación? ¿Qué cupones o descuentos no serían de su interés? ¿Por qué?

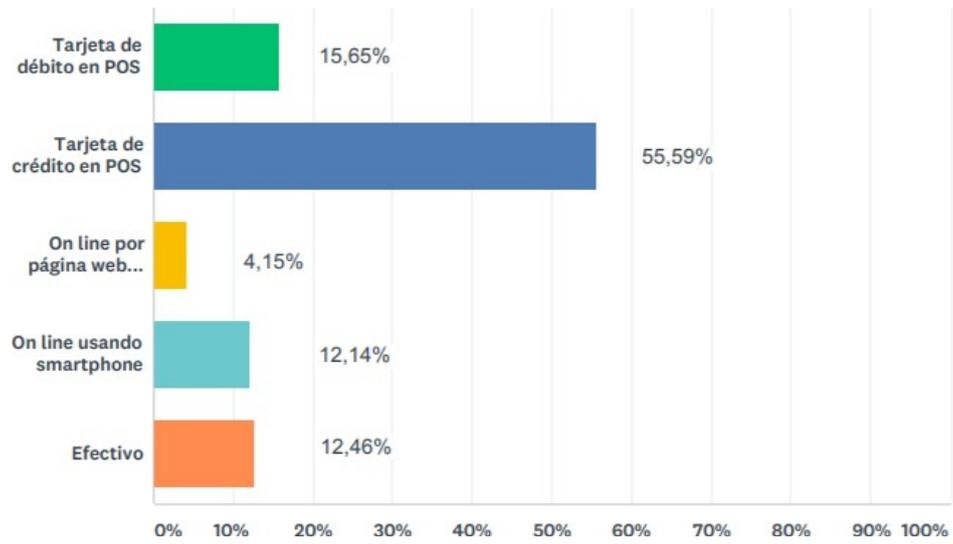
## ANEXO V. Resultados del estudio de mercado

### FIGURAS

**Figura 1. Resultado del estudio de mercado.** Si la respuesta anterior fue afirmativa, describa su experiencia al comprar usando su móvil:

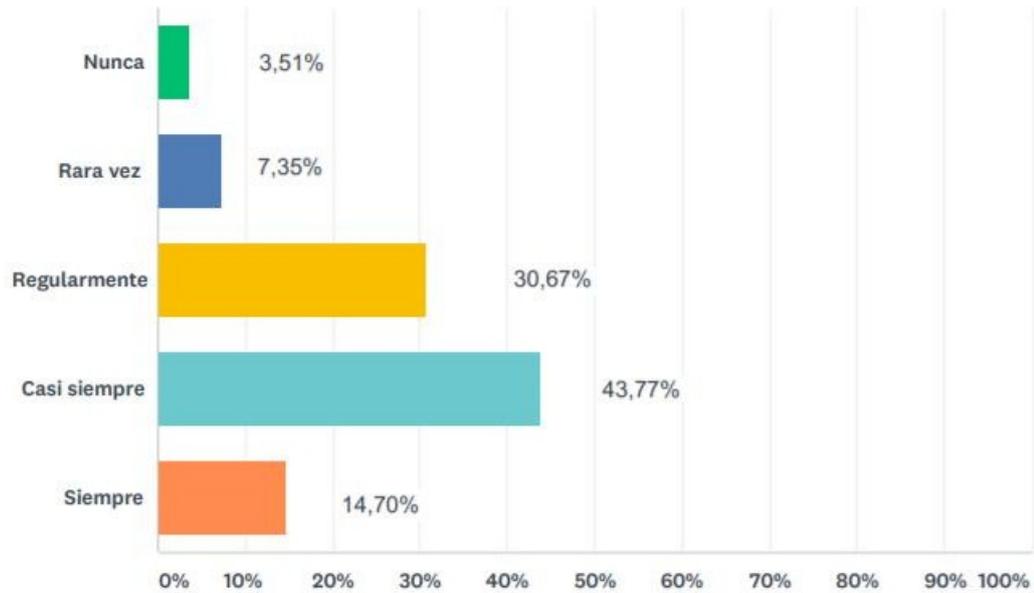


**Figura 2. ¿Qué medio de pago preferiste usar en los últimos 3 meses para hacer compras?**

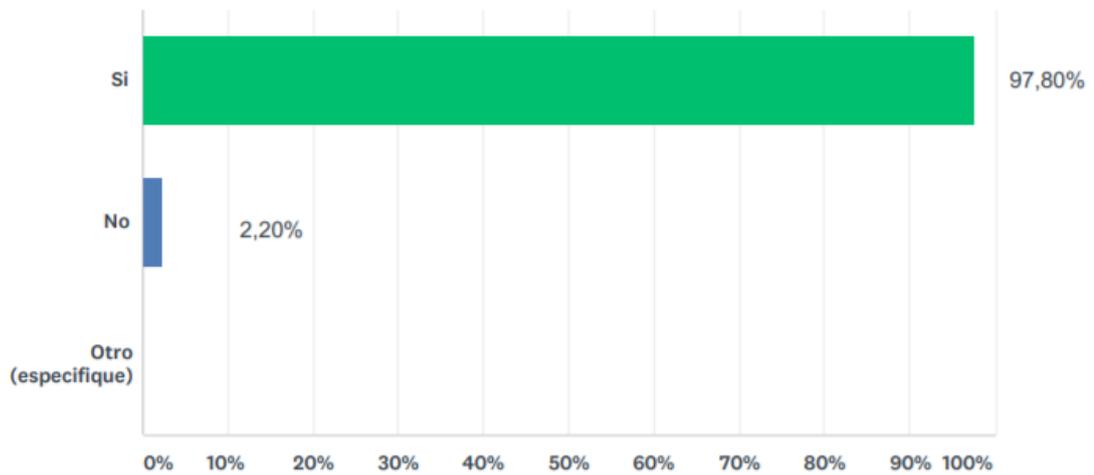


Elaboración: Autores de la tesis

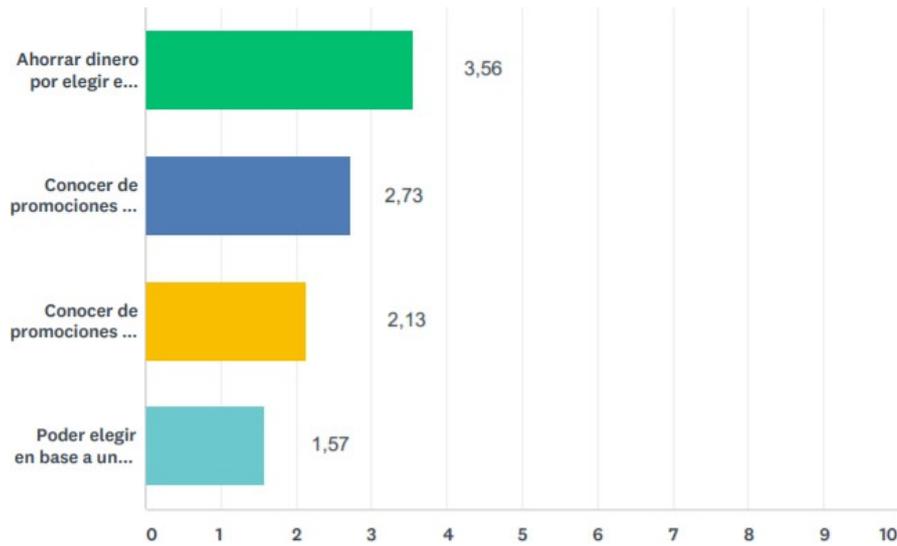
**Figura 3. ¿Usas aplicaciones móviles (aplicaciones) para pagar productos y/o servicios (Ej, Cineplanet, EasyTaxi, Avianca, Claro, Cabify, Beat, Entel, etc)?**



**Figura 4. Si este servicio lo tendrías a través de tu empresa estarías dispuesto a usar nuestra aplicación.**



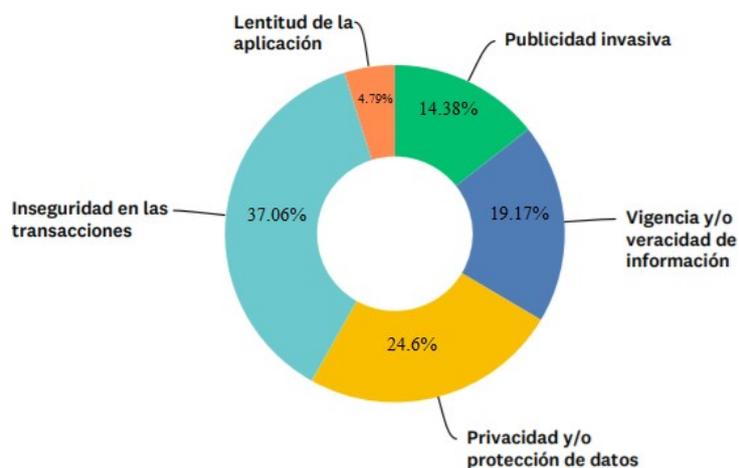
**Figura 5: De los siguientes atributos que proponemos, cuales valora más, en orden de importancia.**



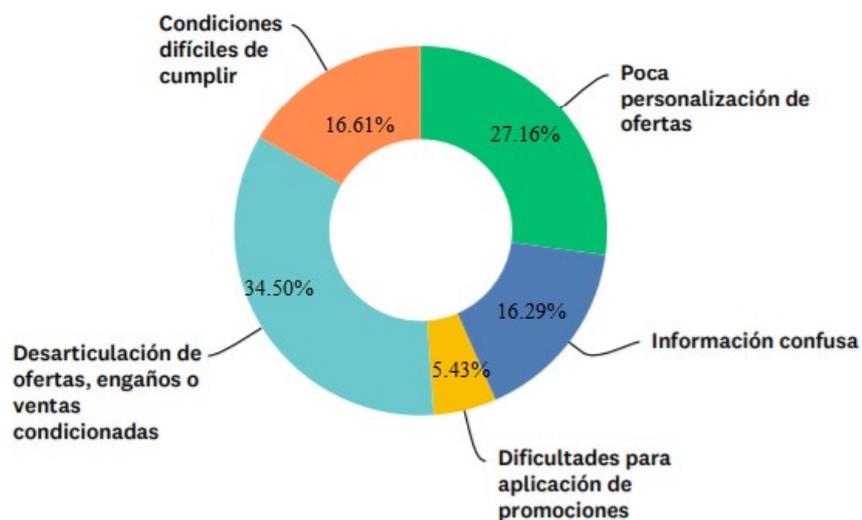
**Tabla 1: De los siguientes atributos que proponemos, cuales valora más, en orden de importancia.**

	1	2	3	4	TOTAL	PUNTUACIÓN
Ahorrar dinero por elegir el taxi mas barato	75,72% 237	11,82% 37	5,43% 17	7,03% 22	313	3,56
Conocer de promociones y/o descuentos cercanos a mi ubicación	10,54% 33	63,90% 200	14,06% 44	11,50% 36	313	2,73
Conocer de promociones y/o descuentos de acuerdo a mi perfil	7,03% 22	14,38% 45	63,58% 199	15,02% 47	313	2,13
Poder elegir en base a una mayor variedad de taxis	6,71% 21	9,90% 31	16,93% 53	66,45% 208	313	1,57

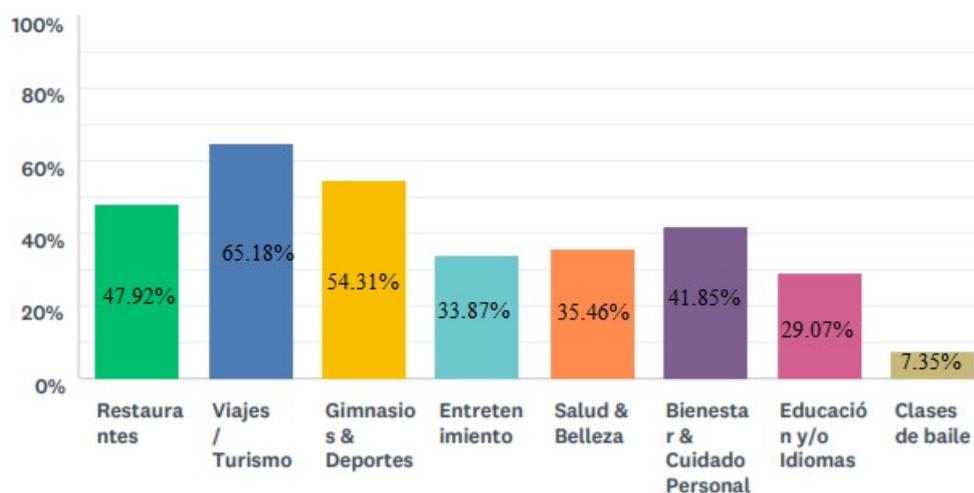
**Figura 6: Sobre aplicaciones móviles gratuitas. ¿Qué aspectos le generan inquietud o dudas?**



**Figura 7: Sobre promociones, cupones u otra forma de descuento. ¿Qué aspectos le disgusta más?**

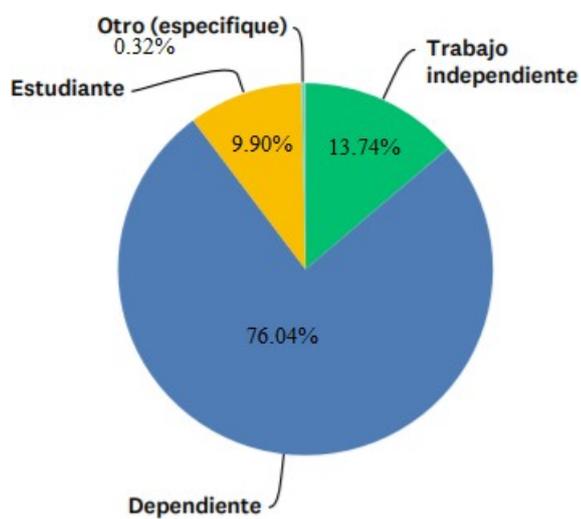


**Figura 8. ¿Qué tipo de promociones y/o descuentos ha utilizado? Seleccione al menos 3 opciones.**

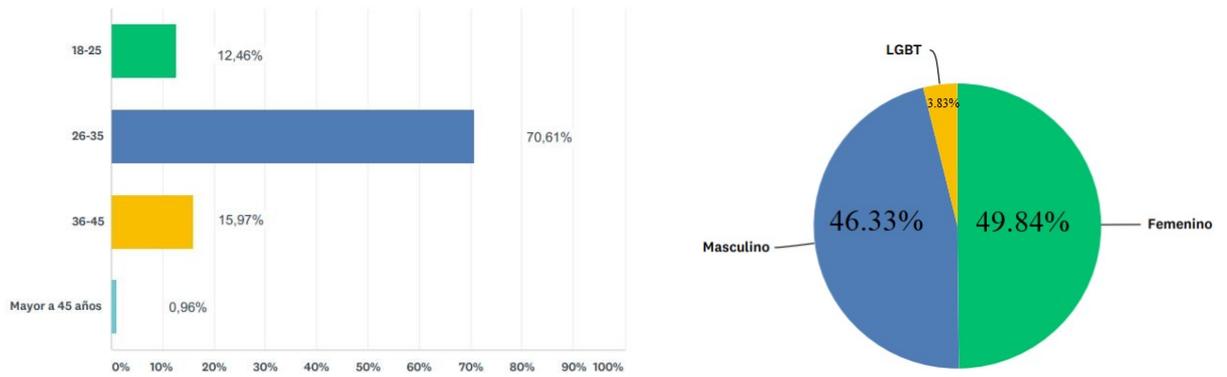


**Datos de control.**

**Figura 9. ¿Cuál es tu tipo de ocupación?**



**Figura 10. ¿Qué edad tienes? y ¿Cuál es tu género?**



**Figura 11. ¿En qué distrito vives?**



## ANEXO VI. Cartas de intención

### Grant Thornton

**De:** Jose Luis Sarrio  
**Enviado el:** jueves, 9 de agosto de 2018 16:59  
**Para:** Alejandra Zamora <[alejandra.zamora@pe.gt.com](mailto:alejandra.zamora@pe.gt.com)>  
**Asunto:** RV: Carta de intención

Please, para que se realice. Gracias.

**José Luis Sarrio Abad**  
Advisory

M +51 998 231 108  
O +51 1 615 6868

---

Avenida República de Panamá 3030  
Oficina 8B San Isidro, Lima

**De:** VANESSA LADRÓN DE GUEVARA <[1612821@esan.edu.pe](mailto:1612821@esan.edu.pe)>  
**Enviado el:** jueves, 9 de agosto de 2018 14:16  
**Para:** Jose Luis Sarrio <[jose Luis.sarrio@pe.gt.com](mailto:jose Luis.sarrio@pe.gt.com)>  
**Asunto:** Fwd: Carta de intención

José,

### CARTA DE INTENCIÓN

Estimado Representante de Grant Thornton Perú

Por la presente apreciamos de antemano vuestra atención.

Dado el desarrollo de tesis "PLAN DE NEGOCIO PARA UN SERVICIO APLICATIVO MÓVIL COMPARATIVO DE TARIFAS DE TAXIS EN LIMA METROPOLITANA" de los alumnos pertenecientes a la promoción TP-61 de ESAN

Con la finalidad de exponer el beneficio potencial de este estudio de tesis, así como conocer su intención y/o interés, agradeceremos nos permita considerar a la empresa que representa como usuario interesado a formar parte de la etapa inicial de este proyecto.

De ser positiva su intención estaríamos invitando a participar de una etapa controlada de pruebas e interacción con la finalidad de brindarles beneficios a sus empleados, así como reducir los gastos por transporte en taxi por aplicativo para su compañía.

La presente no representa una carta de acuerdo, contrato o alguna forma de compromiso formal.

----- Mensaje reenviado -----

**De:** MAGALY BETSY BAZAN <[1612931@esan.edu.pe](mailto:1612931@esan.edu.pe)>

## Interbank

**Gonzales Saravia, Gustavo Fidel** 

Yesterday at 5:55 PM

GG

RE: Carta

To: JHON GIOVANNI GRADOS

 Siri found new contact info in this email: Gonzales Saravia, Gustavo Fidel ggonzal... [add to Contacts...](#) 

Estimado Jhon

Estamos interesados en conocer mas detalles de este proyecto.

Como podríamos programar una prueba de concepto o Piloto para nuestro uso.

Atte.

Gustavo Gonzales Saravia  
**Crew Canales Presenciales**  
Div. de Transformación – Canales, Banca Comercial y MDC  
(511) 219 2000 / (51) 943785623



## Ferreyros

**Jose Mendoza Mendieta** 

3:24 PM

JM

Re: Invitación a Proyecto de Emprendimiento

To: JHON GIOVANNI GRADOS

Buen día,

a fin de conocer con mayor precisión la propuesta de valor que ofrece, agradeceré remitir por esta vía información complementaria que detalle su alcance, costo y objeto diferenciador con respecto a otras apps disponibles en el mercado.

Su información será remitida al área correspondiente para su respectivo análisis.

Saludos,

**Jose Mendoza Mendieta**

EJECUTIVO PROYECTO EXCELENCIA EMPRESARIAL - SAP

GERENCIA PROYECTO EXCELENCIA EMPRESARIAL - SAP

**C. +51 995-952-948**

**T. +511 626-4000**

**A. 4156**

JR. CRISTOBAL DE PERALTA NORTE 820, SANTIAGO DE SURCO - LIMA

[www.ferreyros.com.pe](http://www.ferreyros.com.pe)

[See More](#) from JHON GIOVANNI GRADOS

" Este mensaje ha sido elaborado únicamente para uso de la persona o entidad a la que es remitido, ya que puede contener información personal, confidencial y, de acuerdo a ley, no puede ser difundido. Si el lector de este mensaje no es el destinatario señalado, o la persona responsable para entregar el mensaje a quien está dirigido, advertimos que cualquier divulgación, retransmisión o copia de esta comunicación está estrictamente prohibida. Si usted ha recibido esta comunicación por error, por favor sírvase informarlo de inmediato al remitente por correo electrónico o teléfono y borrar inmediatamente el mensaje original. Finalmente, se deja establecido que el mensaje remitido con nuestro dominio (terminación".... [@ferreyros.com.pe](https://www.ferreyros.com.pe)") en caso no se refiera a información directamente relacionada con nuestro giro profesional y propósitos del mismo, deberá entenderse como la opinión del remitente, bajo responsabilidad individual de éste, y sin que involucre o comprometa a nuestra organización con dicha opinión o comentario ".

## **Crediscotia**

**Rosa Angela Perez Yupanqui**

2:22 PM



RE: Carta

To: 1609217@esan.edu.pe

 Siri found updated contact info in this email: Rosa Angela Perez Yupanqui Rosa.Perez@crediscotia.co... [update...](#) 

**Buen día Jhon,**

De acuerdo a lo conversado, estamos interesados en conocer más a detalle este proyecto. Por favor apreciaré indicarnos que requisitos son necesarios para utilizar su aplicación TaxiGana.

Si es posible podríamos concretar una reunión, nos confirmas, gracias.

Atte.

**Rosa Angela Pérez Yupanqui |**

---

**CrediScotia | Experiencia al Cliente & Productividad Comercial**  
Av. Paseo de la República 3587, San Isidro, Lima, Perú  
Teléfono 611-9900 anexo 45358  
[Rosa.Perez@crediscotia.com.pe](mailto:Rosa.Perez@crediscotia.com.pe)  
[crediscotia.com.pe](http://crediscotia.com.pe)

## Telefónica

**James Valiente Morales**

Inbox - esan Yesterday at 7:58 PM

JM

Información sobre proyecto TaxiGana

To: 1609217@esan.edu.pe

Estimados,

Luego de conocer su proyecto para el ahorro de Taxi, necesitaríamos confirmar nuestro interés para conocer mayores detalles sobre los beneficios de su aplicación.

Comunicarse conmigo al 951871952 el día jueves 16 agosto en horario de la mañana.

Saludos,

James Poly Valiente Morales

Operational & Service Manager | Segmento Grandes Empresas

Telefónica del Perú S.A.A.

[Av. Benavides 661, Piso 7, Miraflores - Lima, Perú](#)

[Tel. +511 2109058](#) | [Móvil +51 951871952](#) | [RPM # 951871952](#)

[james.valiente@telefonica.com](mailto:james.valiente@telefonica.com) | [www.telefonica.com.pe/grandesempresas](http://www.telefonica.com.pe/grandesempresas)

**Elegimos ser íntegros, comprometidos y transparentes\_**

---

Este mensaje y sus adjuntos se dirigen exclusivamente a su destinatario, puede contener información privilegiada o confidencial y es para uso exclusivo de la persona o entidad de destino. Si no es usted, el destinatario indicado, queda notificado de que la lectura, utilización, divulgación y/o copia sin autorización puede estar prohibida en virtud de la legislación vigente. Si ha recibido este mensaje por error, le rogamos que nos lo comunique inmediatamente por esta misma vía y proceda a su destrucción.

**LSA Almacenera PERU**

**Carlos Aldave** @

Yesterday at 6:04 PM

CA

Carta de presentación

To: 1609217@esan.edu.pe

Estimados Sres. :

Estoy interesado en este nuevo plan de negocio. Por favor brindar mayores detalles e información.

Les dejo mis datos para que me contacten.

Saludos ,



**Carlos Aldave Oliden**  
Sub Jefe Administrativo  
**LSA ALMACENERA PERU S.A.C.**  
Cel.: +51-994005981  
Fijo: +51-7119763



**CARTA DE INVITACION  
PROPUESTA DE EMPRENDIMIENTO**

Estimados Srs.

LSA ALMACENERA PERU SAC

Presente .-

Saludamos cordialmente vuestra atención, somos candidatos MBA de ESAN y nos encontramos en un emprendimiento tecnológico de acuerdo a nuestra tesis:

**“PLAN DE NEGOCIO PARA UN SISTEMA QUE PERMITE AHORRAR EN EL SERVICIO DE TAXIS POR APLICATIVOS EN LIMA METROPOLITANA”**

Por lo cual estamos invitando a 10 empresas de alto posicionamiento en nuestro medio para que evalúen nuestra propuesta e interactúen en una etapa inicial y controlada con la app TaxiGANA la cual ayudará gratuitamente a reducir los gastos por movilidad de su empresa mediante la comparación en línea de los taxis.

## CUPONATIC

**De:** Mariana Scheelje <[mariana.scheelje@cuponatic.com.pe](mailto:mariana.scheelje@cuponatic.com.pe)>  
**Fecha:** 13 de agosto de 2018, 11:47:37 PET  
**Para:** JHON GIOVANNI GRADOS <[1609217@esan.edu.pe](mailto:1609217@esan.edu.pe)>  
**Cc:** MAGALY BETSY BAZAN <[1612931@esan.edu.pe](mailto:1612931@esan.edu.pe)>, Maria Milagros ROMAN RUBIO <[1313821@esan.edu.pe](mailto:1313821@esan.edu.pe)>  
**Asunto:** Re: Propuesta Académica de Emprendimiento : TaxiGANA

Hola Jhon,

Como estas, podrías contarme un poco mas sobre este proyecto?

Slds,

---

**CUPONATIC**

**ofertop**

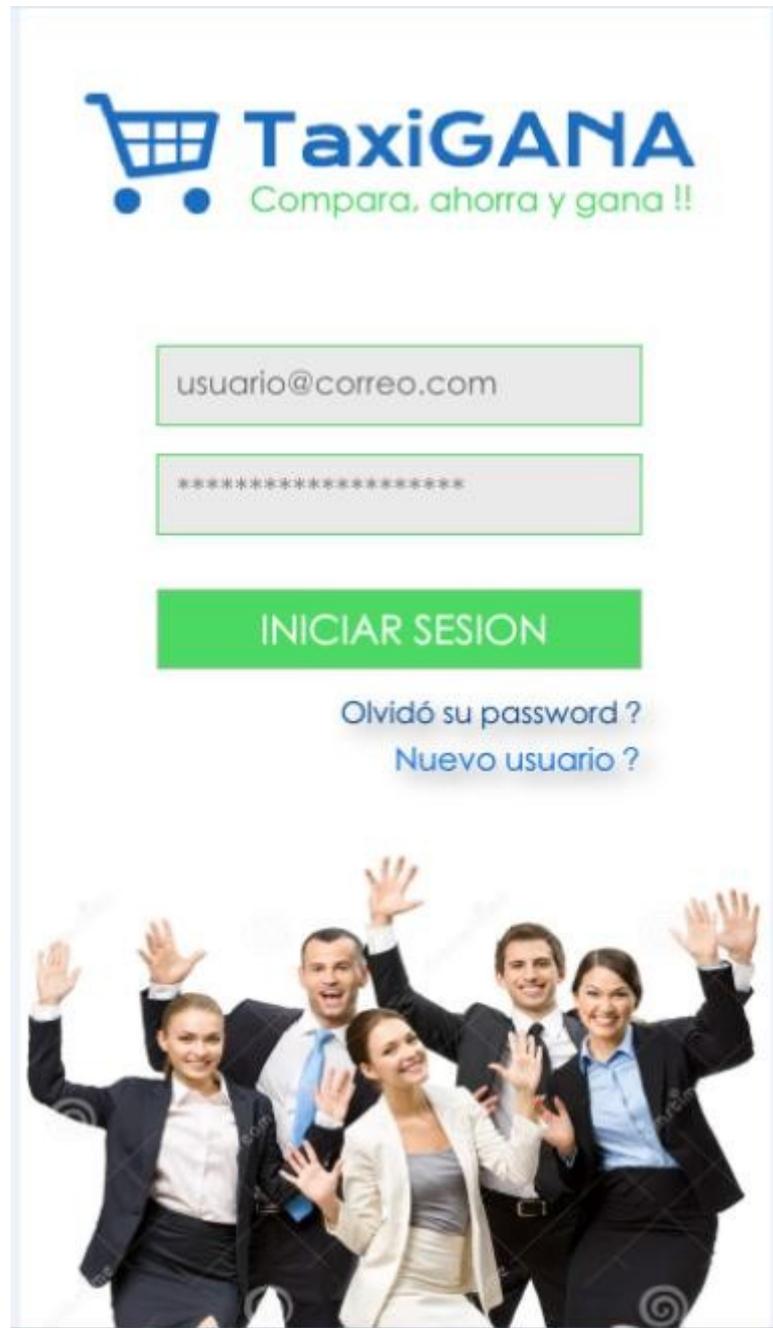
**MARIANA SCHEELJE**  
JEFE DE VENTAS

📱 990 871 155 📞 (01) 399 0230

[www.cuponatic.com.pe](http://www.cuponatic.com.pe)  
[www.ofertop.pe](http://www.ofertop.pe)



## ANEXO VII. Pantallas de la aplicación





Mi Ahorro

Promociones

Favoritos

Cuenta

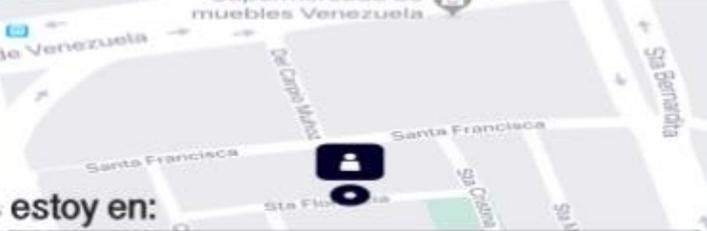
Iniciar Sesión



[Términos de Aceptación](#)

[Política de Privacidad](#)

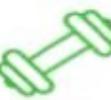
 **TaxiGANA**  
Compara, ahorra y gana!!  
supermercado de muebles Venezuela



estoy en:

- Santa Florencia 545

¿ a donde vamos ?

clases gym trabajo hogar

- Av. Javier Prado 440 San Isidro



**AHORRAR**

[Política de Privacidad](#)

 **TaxiGANA**  
Compara, ahorra y gana !!

Supermercado de muebles Venezuela

estoy en:

• **Santa Florencia 545**

¿ a donde vamos ?

clases gym trabajo hogar

• **Av. Javier Prado 440 San Isidro**

**B** Te recoge en 6 min. **S/10.5**

**C** Te recoge en 6 min. **S/15.0**

**G** Te recoge en 3 min. **S/13.0**

**PEDIR BEAT**

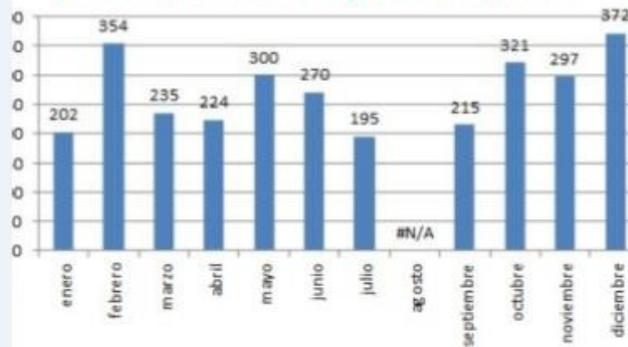
Política de Privacidad



Estás ahorrando:

**S/ 685**

¡revisa tus premios!



 **TaxiGANA**  
Compara, ahorra y gana !!









15%



**15% dscto en pasajes de ida y vuelta**  
OLTURSA - Viajes

Hasta  
22AGO



20%



**20% caja rosas, tulipanes, peluches y m...**  
Rosatel - Detalles y Obsequios

Hasta  
30AGO



50%



**Hasta 50% dscto para 4, 8 y 12 semanas**  
Personal Training - Belleza y Salud

Hasta  
26AGO



40%



**40% masajes y limpieza facial**  
Vitalità - Belleza y Salud

Hasta  
12 JUL





Vigente hasta 26 AGO 2018



Hasta 50% dscto para 4, 8 y 12 semanas  
Personal Training - Belleza y Salud



Planes anuales

**One**

+ membresía gratis  
exclusivo Bodystore

Ver más

PAGAR



Planes anuales

**Premium**

+ membresía gratis  
exclusivo Bodystore

Ver más

PAGAR



VOLVER AL  
**GYM**



PRUEBA  
3 DÍAS GRATIS



**TaxiGANA**

Compara, ahorra y gana !!



## Pago

Comercio:

Terminal:

Pedido:

Fecha:

Descripción producto:



Nº Tarjeta:

Caducidad:

Cód. Seguridad:

**PAGAR**



### Actualizar Datos

Teléfono :

Sexo :

Fecha Nacimiento :

Términos de Aceptación



**ACTUALIZAR**

[Política de Privacidad](#)



Regístrese para acceder  
acceder a tus beneficios

Teléfono :

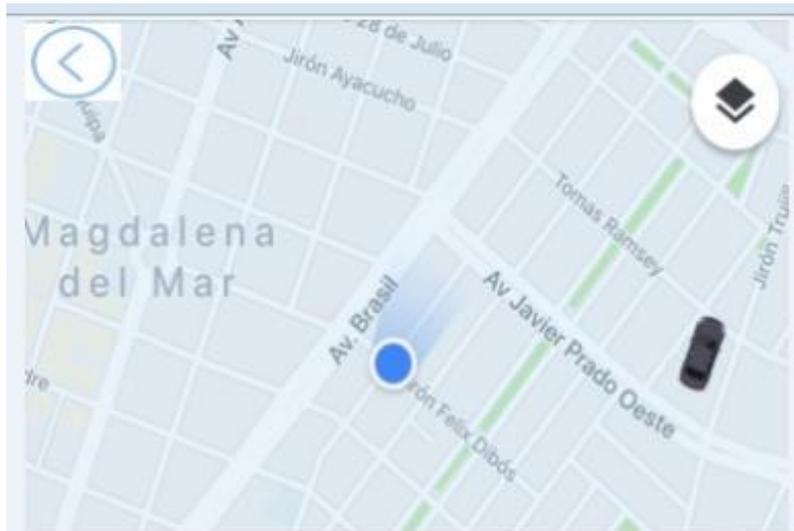
Fecha Nacimiento :

Términos de Aceptación



**REGISTRARME**

[Política de Privacidad](#)



Te recoge en 6 min.  
Santa Florencia 545 - San Miguel

S/10.5

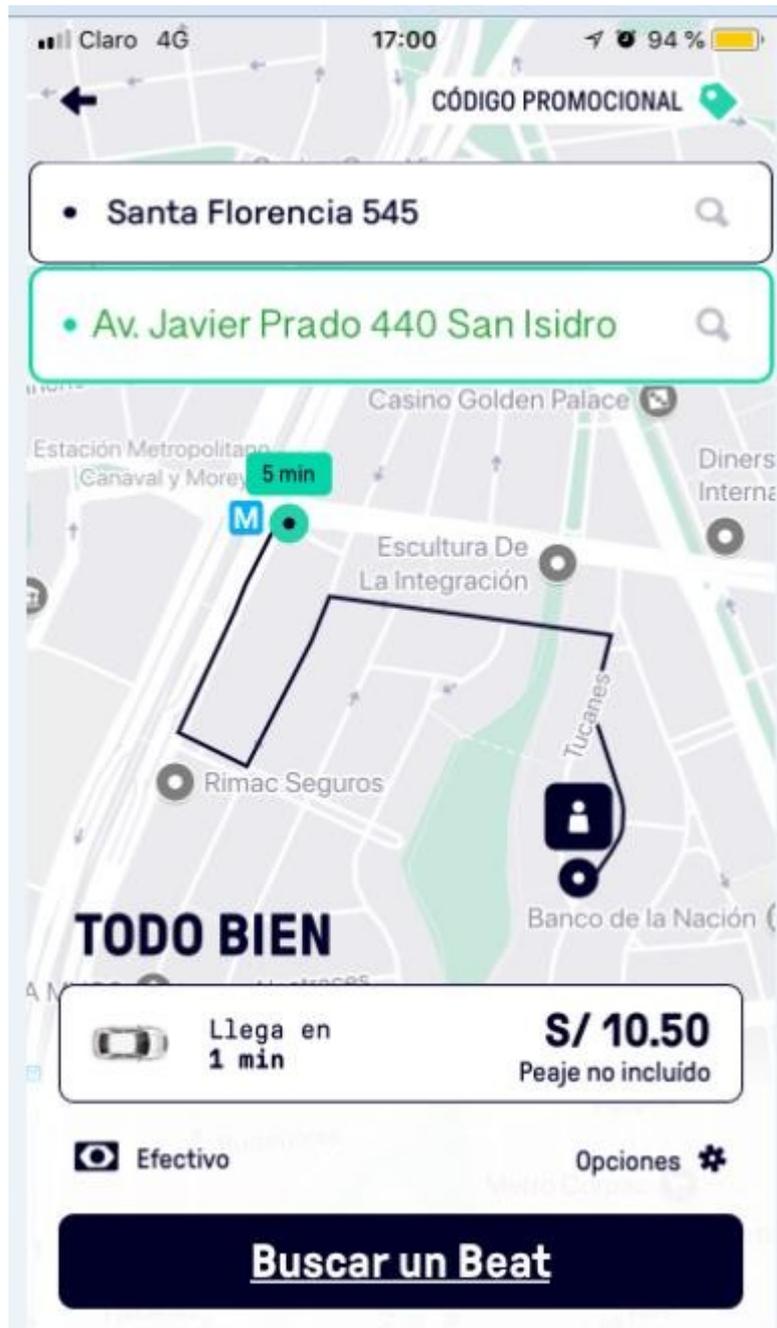


Trabajo

Av Javier Prado 440 San Isidro

**PEDIR EN BEAT**

[Política de Privacidad](#)





## Actualizar Favoritos

Restaurante

Camelias 145 El Fogon



ACTUALIZAR

[Política de Privacidad](#)



## ANEXO: PASO A PASO

### 1.- Paso a Paso” para pedir Taxi

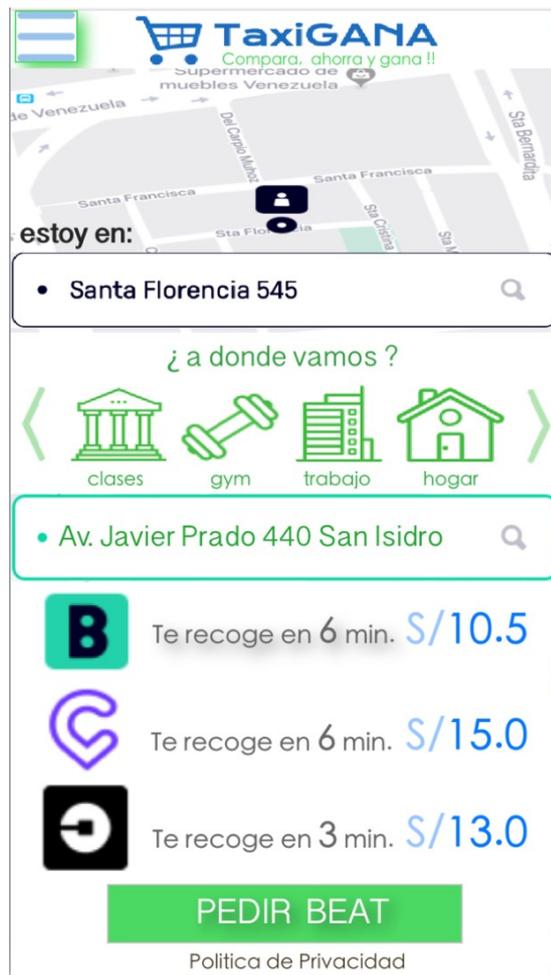
**Figura 0.1. Pantalla Inicial para pedir taxi**



Nota: Pantalla al iniciar la aplicación

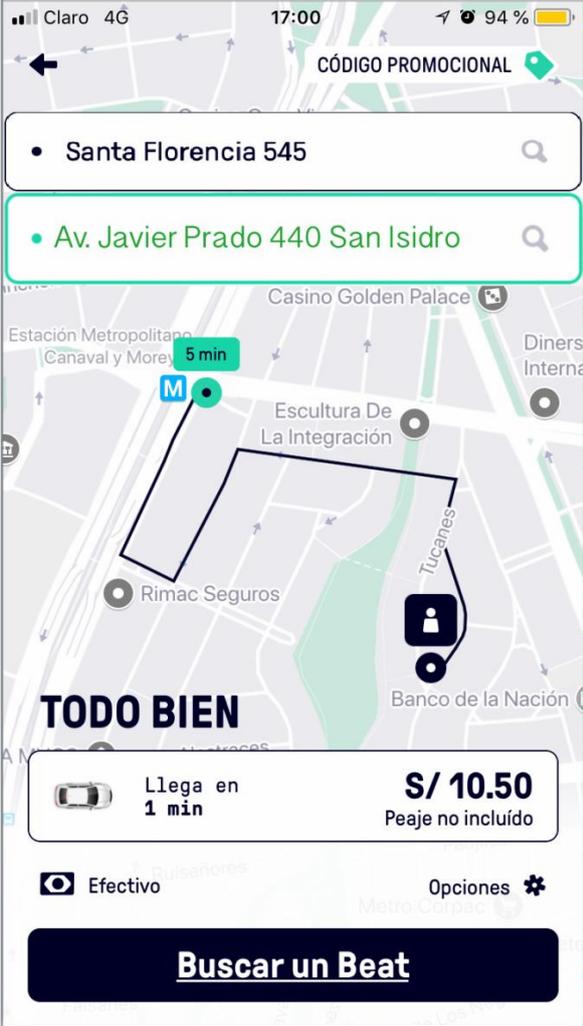
Elaboración propia de prototipo TaxiGANA

Figura 0.2. Pantalla Ofertas de Taxis



Elaboración propia de prototipo TaxiGANA

Figura 0.3. Pantalla de Beat (fuera de TaxiGANA)



Fuente: Elaboración propia

**Figura 0.4. Pantalla Inicial**



Elaboración propia.

**Figura 0.5. Pantalla Inicial**



Fuente: Elaboración propia.

El usuario deberá elegir la opción de “Promociones”.

**Figura 0.6. Pantalla Promociones**



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 0.7. Pantalla: Promoción Seleccionada**


Vigente hasta 26 AGO 2018

50%



**Hasta 50% dscto para 4, 8 y 12 semanas**  
 Personal Training - Belleza y Salud

★★★★☆  
**Planes anuales**  
**One**  
 + membresía gratis exclusivo Bodystore

[Ver más](#)

**PAGAR**

★★★★☆  
**Planes anuales**  
**Premium**  
 + membresía gratis exclusivo Bodystore

[Ver más](#)

**PAGAR**


**VOLVER AL GYM**

**PRUEBA 3 DÍAS GRATIS**


**TaxiGANA**  
 Compara, ahorra y gana !!

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 0.8. Pantalla Pago de Producto**

**Pago**

Comercio: [blurred]

Terminal: 335255568-1

Pedido: 000051894416

Fecha: 13/01/2017 08:44

Descripción producto: Pedido 5189

MasterCard VISA AMEX DISCOVER

N° Tarjeta: [blurred]

Caducidad: [MM] [YY]

Cód. Seguridad: [blurred] ⓘ

**PAGAR**

Fuente: Elaboración propia.

## BIBLIOGRAFÍA

- AEIT (2016). Informe sobre la economía colaborativa. [https://www.aeit.es/sites/default/files/migrate/content/downloads/20160608\\_informe\\_economia\\_colaborativa\\_9720405c.pdf](https://www.aeit.es/sites/default/files/migrate/content/downloads/20160608_informe_economia_colaborativa_9720405c.pdf). (08/06/2018; 16:33 h).
- Aguado, B., Carbajal, N., Herrera, L. y Pachas, K. (2016). *Fidelización para usuarios de Aplicaciones de taxis en Lima Metropolitana*. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621160/CARBAJAL\\_VN.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621160/CARBAJAL_VN.pdf?sequence=5&isAllowed=y). (10/06/2018; 20:30 h).
- Agustin, C. (2017). *Estudio De Tráfico Y Tendencias De Movilidad Urbana En Los Limeños- 2017*. abril 20, 2018, de Marketwin Sitio web: <http://marketwin.pe/estudio-traffic/>
- Apoyo consultoria. (Julio 2018). Reunion mensual SAE. Servicio de asesoria empresarial, 1, 2-28.
- Arellano, R. (2007). *Bueno bonito y barato*. Lima: Planeta Perú S.A..
- Asociación Peruana de Empresas de investigación de mercados. . (2017). Niveles socioeconómicos 2017. 01/08/2018 (4:35 pm), de APEIM Sitio web: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2017.pdf>
- Bara, M. (2017). *Qué es la economía colaborativa y cuáles son sus beneficios*. 2018, de Harvard Deusto. Sitio web: <https://retos-directivos.eae.es/que-es-la-economia-colaborativa-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- Begazo, J.; Fernández, W. (2015). Los millenials peruanos: características y proyecciones de vida. *Revista de investigación de la UNMSM* N°36 (18-11). Pdf disponible en <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/11699>
- BCRP, (2017, Diciembre). *Reporte de inflación Diciembre 2017 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Banco Central de Reserva del Perú Sitio web: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017.pdf>
- Bloomberg. (2018). Economía peruana crecerá 3.5% en el 2018. *Gestión*, 1
- Boada, J. y Jiménez, N. (2017). Influencia de la imagen de servicio en la intención de uso del servicio de taxi de la empresa Proacción S.A.C.

- Cámara Comercio de Lima. (2016). XVI Encuesta Anual de Ejecutivos. junio 20, 2018, de La Cámara Sitio web: [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion753/ed\\_dig\\_753.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion753/ed_dig_753.pdf)
- Camara Comercio de Lima ( ). Kkkkk [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r804\\_2/enuesta.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r804_2/enuesta.pdf)
- Candía (2016). ¿Cómo funciona el negocio de las empresas de taxi que operan con aplicaciones en Lima?. *Diario Gestión*. <https://gestion.pe/economia/empresas/funciona-negocio-empresas-taxi-operan-aplicaciones-lima-113748>
- CCL. (2017, Noviembre). XVII encuesta anual de ejecutivos. *Revista de la camara de comercio de Lima*, 754, 1-34. [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r804\\_2/enuesta.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r804_2/enuesta.pdf)
- CCL. (Diciembre- 2016). XVI encuesta anual de ejecutivos. *Revista de la cámara de comercio de Lima*, 753, 6-54.
- Centenario. (2018). Portafolio- Oficinas. 10/08/2018, de Centenario Sitio web: <http://www.centenario.com.pe/inmuebles/oficinas-centro-empresarial/nuestros-clientes>.
- Contreras, C. (2016). Lima tiene 5 veces más taxis que otras capitales de Latinoamérica. marzo 10, 2018, de *Diario La Republica*. <https://larepublica.pe/sociedad/931326-lima-tiene-5-veces-mas-taxis-que-otras-capitales-de-latinoamerica>
- Correa, R. (2017). “Más de 1 millón de viajes a la semana son con aplicaciones de taxi”. marzo 30, 2018, de *La República*. Sitio web: <https://larepublica.pe/economia/1137034-mas-de-1-millon-de-viajes-a-la-semana-son-con-aplicaciones-de-taxi>
- CPI (2017). *Audiencias radiales 2016 Resumen anual*. CPI Market report. Sitio web: [https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_resumen\\_anual\\_audiencia\\_radial\\_2016.pdf](https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_resumen_anual_audiencia_radial_2016.pdf)
- Cuervo, Sergio; Abreu, Américo; Mansilla, Walter; Sotomayor, G. (2017). *Factores críticos de éxito bajo el modelo de consumo colaborativo: estudio aplicado al servicio de taxi*. Lima: ESAN Ediciones.
- Durand (2018). *Perú económico en el 2018. Análisis de la economía peruana a Febrero de 2018*. Postado en el blog La cátedra del consumidor. Sitio web <http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2018/02/22/peru-economico-en-el-2018-analisis-de-la-economia-peruana-a-febrero-de-2018/>

- El Peruano (2013) Ordenanza que regula la Prestación del servicio de taxi en Lima Metropolitana. *El Peruano*, 14 de abril de 2013. <https://www.sat.gob.pe/WebSiteV8/Modulos/documentos/normas/papeletas/Ordenanza1684.pdf>
- Falcón, D. (2017). Comercio electrónico en el Perú – 2017. *Gestión* 2017, marzo, 21. . <https://gestion.pe/blog/innovaciondisrupcion/2017/03/comercio-electronico-en-el-peru-2017.html>. (15/06/2018; 13:28 h)
- Flores, O. (2017). Formalizarán servicio de taxis por aplicativo. abril 28, 2018, de *Peru21*. Sitio web: <https://peru21.pe/lima/formalizaran-servicio-taxis-aplicativo-383599>
- Galvis y Giraldo (2015). *Plan de negocios para la creación de la aplicación móvil destway, para la gestión de viajes terrestres intermunicipales*. . <http://hdl.handle.net/11059/5117>
- Gamarra (2018). *Tips para seleccionar una pasarela de pagos adecuada para tu negocio*. Sitio web <https://www.pay-me.com/blog/tips-para-seleccionar-una-pasarela-de-pagos-adecuada-para-tu-negocio/>
- Gestión. (2018). Penetración de smartphones en Perú casi se triplicó en últimos cuatro años. 24.01.2018 - 05:21 AM, de Diario Gestión Sitio web: <https://gestion.pe/economia/empresas/penetracion-smartphones-peru-triplico-ultimos-cuatro-anos-225607>.
- Gestión. (2015). Día del internet: el 43% de internautas peruanos usan mas el smartphone para entrar a la red. *Gestión*, <https://gestion.pe/tecnologia/dia-internet-43-internautas-peruanos-smartphone-entrar-red-90068>.
- GFK (2015). *Proyecciones del e-commerce en el Perú*. <https://gestion.pe/economia/mercados/compras-linea-alcanzara-us-2-5-mil-millones-2018-102996>.
- IPSOS (2017). *Comprador en línea 2017*. <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-03/ECommerce.pdf>
- IPSOS (2017b). *Hábitos, usos y actitudes hacia la telefonía móvil*. Investigación de mercado en Lima Metropolitana, Agosto-Setiembre 2017. [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2017-11/ipsos\\_telefoniamovil-03v2.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2017-11/ipsos_telefoniamovil-03v2.pdf)
- Ipsos (2015): Limeños pasan 1 hora y 45 minutos por día en transporte público. El Comercio. <https://rpp.pe/lima/actualidad/ipsos-limenos-pasan-1-hora-y-45-minutos-por-dia-en-transporte-publico-noticia-769867>. (16/06/2018; 16:25 h)
- ITU (2018). <https://telecomworld.itu.int/> (20/06/2018; 13:18 h)

- Kerinz, F.; Kiholm, J.; Smith, R. (2002). *Cost of Cpitals for Venture Capitalist and Underdiversified Entrepreneurs*. 2018, de Colorado Leeds Faculty Sitio web: <http://leeds-faculty.colorado.edu/bhagat/EntrepreneursOpportunityCost.pdf>
- Khoury, J. (2014). *Guía legal para una startup: lo que tienes que saber para iniciar una en Perú*. 2018, de Hiperderecho Sitio web: [https://hiperderecho.org/wp-content/uploads/2014/10/02\\_guia\\_legal\\_startups\\_khoury.pdf](https://hiperderecho.org/wp-content/uploads/2014/10/02_guia_legal_startups_khoury.pdf)
- Laudon (2015). *Tecnologías de la información y Comunicación*.
- Lima cómo vamos (2018). *Encuesta Lima como vamos 2017. VIII informe de percepción sobre calidad de vida en Lima y Callao, 21 de marzo de 2018*. Sitio web: <http://www.limacomovamos.org/responsabilidad-ciudadana/descarga-encuesta-lima-como-vamos-2017/>
- Lopez R. (2012). *El modelo de negocio como sistema de generación de valor*. mayo 12, 2018, de Universidad Autónoma de Madrid Sitio web: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365\\_lopez\\_perez\\_ricardo.pdf](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf)
- Lopez R. (20xx). *Innovación del Modelo de Negocio: Propuesta de un Modelo Holístico*. Tesis Doctoral en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. España: Universidad Autónoma de Madrid
- Marketing Arellano. (2018). *Cuál es el perfil del consumidor peruano digital*. marzo 12, 2018, de PQS Sitio web: <http://www.pqs.pe/tecnologia/consumidor-peruano-digital-perfil>
- Marquina, P. (2018). *Ha mejorado el Perú en ranking de competitividad digital*. *El Comercio*, <https://elcomercio.pe/economia/mundo/peru-ocupa-puesto-60-ranking-competitividad-digital-noticia-529197>
- Mercado Negro. (2017). *Las aplicaciones de servicio de taxi y su posicionamiento dentro del mercado*. enero 28, 2018, de *La Republica*. Sitio web: <https://larepublica.pe/marketing/861018-las-aplicaciones-de-servicio-de-taxi-y-su-posicionamiento-dentro-del-mercado>
- MINJUS (2014), *Cartilla de derechos fundamentales*. Portal del Ministerio de Justicia del Perú. <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/02/Cartilla-Derecho-Fundamentalok.pdf>
- MINJUS (2013), *El derecho fundamental a la protección de datos personales*. Guía para el ciudadano. Ministerio de Justicia del Perú. <https://www.minjus.gob.pe/wp-content/uploads/2014/02/Cartilla-Derecho-Fundamentalok.pdf>
- Mi vivienda. (2017). *Norma Técnica contenida en el Reglamento Nacional de Edificaciones como Norma Técnica E.080 Diseño y Construcción con Tierra Reforzada*. 10/08/2018, de MI VIVIENDA Sitio web:

<http://www3.vivienda.gob.pe/dgprvu/docs/RNE/T%C3%ADtulo%20III%20Edificaciones/42%20A.080%20OFICINAS.pdf>

Montoya K. (2017). Digitalización: Las tendencias tecnológicas de las que no escapará el Perú. *SEMANAeconómica.com*. Lima, 27 de noviembre. <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/tecnologia/255468-las-tendencias-tecnologicas-de-las-que-no-escapara-el-peru/>

Moore, G.(2014). *Cruzando el abismo*. Perú: Gestión 2000

Neely (2015). Un Uber para casi todo: ¿es imparable el fenómeno de la "uberización" de la economía?. [https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151125\\_economia\\_fenomeno\\_uberizacion\\_servicios\\_tendencia\\_ms](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/11/151125_economia_fenomeno_uberizacion_servicios_tendencia_ms).

Paz, O. (2017). Limeños aún prefieren utilizar taxis de la calle. abril 02, 2018, de *Diario El Comercio* Sitio web: <https://elcomercio.pe/lima/transporte/limenos-prefieren-utilizar-taxis-calle-423102>

Piccini (2014). *Vender por Internet. ¿Cuáles son las ventajas de habilitar pasarelas de pago en una tienda online?*. Sitio web <https://www.ombushop.com/blog/vender-por-internet/cuales-son-las-ventajas-de-habilitar-pasarelas-de-pago-en-tu-tienda-online.html>

Redacción. (2018). Taxis por aplicativo: Un 21% de limeños lo usa de forma diaria. abril 29, 2018, de *La Republica* Sitio web: <https://larepublica.pe/economia/1224194-taxis-por-aplicativo-un-21-de-limenos-lo-usa-de-forma-diaria>

Redacción. (2017). Mercado peruano tiene tres millones de compradores online. marzo 25, 2018, de *Peru Retail* Sitio web: <https://www.peru-retail.com/mercado-peruano-tiene-tres-millones-compradores-online/>

Redacción Gestión (2016). A propósito de Uber: ¿Cuál será el futuro del servicio de taxis? Diciembre 2017, de *Diario Gestión*. Sitio web: <https://gestion.pe/economia/empresas/proposito-uber-sera-futuro-servicio-taxis-147838>

Ries, E. (s.f.) *The lean startup methodology*. Sitio web <http://theleanstartup.com/principles>

Rodríguez, P.; Palomino, N. y Mondaca, J. (2017). El uso de datos masivos y sus técnicas analíticas para el diseño e implementación de políticas públicas en Latinoamérica y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo. BID, Julio, 2017. <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/8485/El-uso-de-datos-masivos-y-sus-tecnicas-analiticas-para-el-diseno-e-implementacion-de-politicas-publicas-en-Latinoamerica-y-el-Caribe-resumen-de-politicas.PDF>

- RPP. (2011). Surco supera ocupación de oficinas de San Isidro Financiero. 09/08/18 (6:09 pm), de RPP Sitio web: <https://rpp.pe/economia/economia/surco-supera-ocupacion-de-oficinas-de-san-isidro-financiero-noticia-411591>
- Salas y Champetier (2015). *Desarrollo de una aplicación móvil para localizar el coche en el parking y pagar la tarifa asociada*. Diseño de la aplicación y Modelo de Negocio. <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2099.1/20933/Memoria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Sánchez (2018). *Definición Producto Mínimo Viable* Sitio web <http://franciscosanchez.net/2013/11/10/producto-minimo-viable/>
- Vizcarra, M. (2018). *Su primer mensaje a la Nación*. Gestión, 1. <https://gestion.pe/peru/politica/martin-vizcarra-primer-mensaje-nacion-230084>
- 20minutos (2017). Chipi, una aplicación para comparar precio y tiempo de espera entre Cabify, Uber, Taxi, Car2go y Emov. *20minutos*, 18 de marzo de 2017. Sitio web: <https://www.20minutos.es/noticia/2987556/0/aplicación-chipi-cabify-car2go-emov/> (20/Jun/2018)