



Plan de negocios para la implementación de una plataforma que permita interconectar pasajeros y conductores que quieran realizar viajes largos entre ciudades compartiendo un mismo vehículo.

Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Administración por:

CARLOS DE LA TORRE UGARTE ZAR

JULISSA PAOLA TAFUR UMERES

ANGELA CRISTINA VELASQUEZ BELLIDO

JAVIER JESÚS MARTÍN VIZCARRA LLAVILLA

Programa de la Maestría en Administración a Tiempo Parcial Weekends 06

Lima, 19 de julio de 2022

Este Trabajo de investigación

Plan de negocios para la implementación de una plataforma que permita interconectar pasajeros y conductores que quieran realizar viajes largos entre ciudades compartiendo un mismo vehículo.

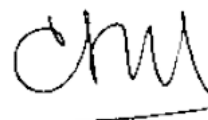
Ha sido aprobado.



.....
Víctor Fernández (Jurado)



.....
José Antonio Robles (Jurado)



.....
Sergio Miguel Cuervo Guzmán (Asesor)



.....
Gonzalo Guerra García (Asesor)

Universidad ESAN

2022

DEDICATORIAS

Este trabajo va dedicado a todos nuestros familiares y amigos por su apoyo incondicional, y a todas aquellas personas que han intervenido para llegar a este momento como personas y profesionales.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	21
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	23
1.1. Planteamiento del problema.....	24
1.2. Objetivos de la Tesis.....	24
1.2.1. <i>Objetivo General</i>	24
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	24
1.3. Justificación.....	25
1.3.1. <i>Ingreso de una tendencia sociocultural a Perú</i>	25
1.3.2. <i>Inseguridad en el peruano</i>	26
1.3.3. <i>Incremento del costo de utilizar vehículo particular</i>	26
1.3.4. <i>Número de viajes entre ciudades</i>	27
1.4. Alcance.....	27
1.4.1. <i>Alcance temporal</i>	27
1.4.2. <i>Alcance geográfico</i>	28
1.4.3. <i>Alcance demográfico</i>	28
1.5. Contribución.....	28
1.5.1. <i>Académico</i>	28
1.5.2. <i>Social</i>	29
1.5.3. <i>Negocio</i>	29
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	30
2.1. Economía colaborativa.....	30
2.2. Modelo de intermediación.....	32
2.3. Comunidad.....	33
2.4. Plataformas digitales.....	33
2.5. Propiedad intelectual.....	34
2.6. Medio ambiente.....	34
2.7. Backend.....	35
2.8. Frontend.....	35
2.9. Conclusiones.....	36
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE ENTORNO.....	37
3.1. Macro Entorno.....	37
3.1.1. <i>Entorno sociocultural</i>	37

3.1.1.1.	<i>COVID-19 y tiempo post-cuarentena</i>	39
3.1.2.	<i>Entorno económico</i>	40
3.1.3.	<i>Entorno Político - Legal</i>	41
3.1.4.	<i>Entorno tecnológico</i>	42
3.2.	Microentorno	44
3.2.1.	<i>Rivalidad entre empresas competidores</i>	44
3.2.1.1	<i>Barreras de entrada</i>	46
3.2.2.	<i>Ingreso Potencial de Nuevos Competidores</i>	47
3.2.3.	<i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i>	48
3.2.4.	<i>Capacidad de Negociación de los Proveedores</i>	48
3.2.5.	<i>Capacidad de negociación de los Consumidores</i>	49
3.3.	Conclusiones	50
CAPÍTULO IV: BUSINESS MODEL CANVAS		51
4.1.	Propuesta de Valor	51
4.2.	Segmentos de Mercados	52
4.3.	Canales y Relación con Clientes	53
4.4.	Fuentes de Ingresos	55
4.5.	Recursos, Procesos y Socios Clave	55
4.6.	Estructura de Costos	56
4.7.	Conclusiones	56
CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADO		58
5.1.	Objetivos	58
5.1.	Metodología de Investigación	59
5.1.1.	Investigación Cualitativa	59
5.1.1.1.	Metodología	59
5.1.1.2.	Plan de Trabajo	60
5.1.1.3.	Ficha Técnica	60
5.1.1.4.	Recolección y validación de datos	61
5.1.1.5.	Análisis de Resultados por Factor	62
5.1.2.	Investigación Cuantitativa	65
5.1.2.1.	Objetivos del estudio de mercado	65
5.1.2.2.	Resultados del estudio de mercado cuantitativo	65
5.2.	Estimación de la demanda	76
5.3.	Conclusiones del estudio de mercado cuantitativo	76
CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO		78

6.1.	Visión	78
6.2.	Misión	78
6.3.	Valores	78
6.4.	Estrategias Genéricas de Porter	80
6.5.	Estrategias Alternativas	80
6.5.1.	<i>Análisis de factores externos (Matriz EFE)</i>	81
6.5.2.	<i>Matriz de Perfil competitivo</i>	83
6.5.3.	<i>Matriz de la estrategia principal</i>	88
6.5.4.	<i>Estrategias específicas</i>	89
6.5.5.	<i>Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)</i>	90
6.6.	Objetivos estratégicos	91
6.6.1.	<i>Objetivos estratégicos</i>	91
6.7.	Business Model Canvas ajustado	93
6.8.	Conclusiones	95
CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING		96
7.1.	Objetivos de Marketing	96
7.2.	Estrategia de marketing orientada hacia el cliente	98
7.2.1.	<i>Estrategias de segmentación y público objetivo</i>	98
7.3.	Estrategias de selección del mercado meta	99
7.4.	Propuesta de valor	102
7.5.	Marketing Mix	102
7.5.1.	Producto o servicio	102
7.5.1.1.	<i>Nombre y Logo</i>	102
7.5.1.2.	<i>Ficha técnica (ver Tabla 7.1)</i>	103
7.5.1.3.	<i>Customer Journey Map</i>	104
7.5.1.4.	<i>Postventa</i>	104
7.5.2.	<i>Precio</i>	105
7.5.3.	<i>Plaza</i>	106
7.5.4.	<i>Promoción</i>	107
7.6.	Etapas del negocio y el marketing	107
7.6.1.	<i>Etapa Pre operativa</i>	107
7.6.2.	<i>Fase de intriga</i>	107
7.6.3.	<i>Fase de revelación</i>	108
7.6.4.	<i>Etapa de operación o conversión</i>	109
7.6.5.	<i>Etapa de fidelización o post venta</i>	110

7.7.	Proyección de ventas	110
7.8.	Presupuesto de Marketing.....	113
7.9.	Conclusiones	114
Capítulo VIII: PLAN DE OPERACIONES		115
8.1.	Introducción.....	115
8.2.	Objetivos	115
8.3.	Criterios de selección	118
8.4.	Diseño de plataforma	119
8.5.	Elección de socios estratégicos y proveedores.....	122
8.6.	Políticas de Calidad.....	122
8.7.	Indicadores de Control y Aseguramiento de la Calidad.....	124
8.8.	Aseguramiento de la Calidad	125
8.9.	Conclusiones	126
CAPÍTULO IX: PLAN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN.....		127
9.1.	Introducción.....	127
9.2.	Objetivos	127
9.3.	Ecosistema de plataforma Mobility	128
9.3.1.	<i>Mobility Pasajero</i>	129
9.3.2.	<i>Mobility Conductor</i>	130
9.3.3.	<i>Mobility Admin Panel</i>	131
9.4.	Seguridad de Ecosistema	132
9.5.	Desarrollo de Mobility	132
9.6.	Presupuestos de Plan de TI	133
9.6.1.	<i>Costos de Desarrollo (Año 0)</i>	133
9.6.2.	<i>Presupuestos (ver Tabla 9.5)</i>	134
9.7.	Conclusiones	134
CAPÍTULO X: PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....		135
10.1.	Introducción.....	135
10.2.	Objetivos	135
10.3.	Estructura organizacional	136
10.3.1.	<i>Perfil de los puestos</i>	136
10.4.	Formalización de la empresa.....	137
10.4.1.	<i>Tipo de sociedad</i>	137
10.4.2.	<i>Régimen laboral y tributario</i>	137
10.4.3.	<i>Constitución de la empresa</i>	138

10.5.	Políticas de la empresa	139
10.6.	Reclutamiento y selección de personal	139
10.7.	Capacitación y desarrollo del personal	140
10.8.	Evaluación de desempeño	141
10.9.	Cultura de la empresa	141
10.10.	Presupuesto de Recursos Humanos	142
10.11.	Conclusiones	143
CAPÍTULO XI: PLAN FINANCIERO		144
11.1.	Objetivos del plan financiero	144
11.2.	Supuestos financieros	144
11.3.	Proyección de la demanda	145
11.4.	Ingresos	145
11.5.	Inversiones	146
11.6.	Costo de venta	146
11.7.	Estado de Resultados	146
11.8.	Flujo de caja económico	147
11.9.	Indicadores financieros	147
11.10.	Análisis de sensibilidad y escenarios	148
11.10.1.	<i>Punto de equilibrio</i>	148
11.10.2.	<i>Análisis de sensibilidad VAN</i>	149
11.10.3.	<i>Análisis de escenarios</i>	150
11.11.	Conclusiones	151
CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		152
12.1	CONCLUSIONES	152
12.2	RECOMENDACIONES	153
BIBLIOGRAFIA		155
ANEXOS		166

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1: Distribución socioeconómica de hogares	38
Figura 3.2: Protocolos del MTC.....	39
Figura 3.3: Posición de competidores en el mercado.....	45
Figura 5.1. Población de Lima por zonas y NSE	67
Figura 5.2. Género de encuestados.....	67
Figura 5.3. Distritos de procedencia.....	68
Figura 5.4. Edad de encuestados	68
Figura 5.5. Ingresos de encuestados.....	69
Figura 5.6. Situación laboral de encuestados	69
Figura 5.7. Preocupación por el medio ambiente.....	70
Figura 5.8. Medios de viaje.....	70
Figura 5.9. Motivos de viaje.....	71
Figura 5.10. Frecuencia de viajes.....	71
Figura 5.11. Kilómetros por viaje	72
Figura 5.12. Gasto por viaje	72
Figura 5.13. Razones de uso del servicio actual.....	73
Figura 5.14. Intención de uso de la nueva alternativa	73
Figura 5.15. Valoración de atributos del negocio	74
Figura 5.16. Valoración del servicio y del vehículo.....	74
Figura 5.17. Disposición a pagar.....	75
Figura 5.18. Medios informativos	75
Figura 5.19. Medios de pagos	76
Figura 6.1 Las cinco estrategias genéricas de Porter.....	80
Figura 6.2 Uso de aplicativos de servicios de taxis.....	84
Figura 6.3 Uso de aplicativos de servicios de taxis.....	85
Figura 6.4: Matriz de la estrategia principal.....	89
Figura 7.1: Recordación de empresas de taxi.....	97
Figura 7.2: Proceso de la estrategia de marketing.....	98
Figura 7.3: Logo de la empresa.....	103
Figura 7.4: Funnel de marketing o conversión digital.....	107

Figura 8.1: Actividades a realizar	117
Figura 8.2: Flujograma Pasajero y Conductor.....	121
Figura 8.3: Dashboard Plan de Acción y Mejora Continua Ejemplo	125
Figura 9.1: Modelo de TI	129
Figura 10.1: Organigrama	136
Figura 11.1 Curvas de factores sensibilidad VANE.....	148

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1: Variables que afectan la calidad de vida	38
Tabla 3.2: Población económicamente activa	39
Tabla 3.3: Producto Bruto Interno por países.....	40
Tabla 3.4: Indicadores socioeconómicos Lima y Callao (2020 y 2021)	41
Tabla 4.1. Fases del canal de relación con el cliente.....	53
Tabla 5.1 Distribución de la muestra para entrevistas.....	61
Tabla 5.2. Factores estudio de mercado cualitativo	61
Tabla 5.3. Estimación de la demanda.....	76
Tabla 6.1. Matriz EFE.....	82
Tabla 6.2 Matriz de perfil competitivo.....	86
Tabla 6.3 Estrategias específicas.....	90
Tabla 6.4. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)	91
Tabla 6.5: Business Model Canvas ajustado	94
Tabla 7.1: Ficha técnica	103
Tabla 7.2: “Customer Journey Map”	104
Tabla 7.3 Comisiones de Mobility y sus competidores.....	105
Tabla 7.4. Comparación opciones de viajes	106
Tabla 7.5 Proyección de demanda.....	111
Tabla 7.6 Cálculo de ticket promedio Año 1 y 2.....	113
Tabla 7.7 Cálculo de ticket promedio Año 3 a 5.....	113
Tabla 7.8. Presupuesto de Mercadotecnia	114
Tabla 8.1: Principales rutas dentro de Lima Provincia	117
Tabla 9.2: Requisitos Funcionales	131
Tabla 9.3: Desarrollo de Mobility	132
Tabla 9.4: Costo de desarrollo.....	133
Tabla 9.5: Presupuestos.....	134
Tabla 10.1: Presupuesto de Recursos Humanos.....	142
Tabla 11.1: Proyección de demanda	145
Tabla 11.2: Proyección de ingresos.....	145
Tabla 11.3: Tabla de Inversiones para Año 0.....	146
Tabla 11.4: Tabla de Costos de Ventas Projectadas.....	146

Tabla 11.5: Tabla de Estado de Resultados.....	147
Tabla 11.6: Tabla de Flujo de Caja Económico	147
Tabla 11.7: Tabla de Indicadores Financieros.....	148
Tabla 11.8: Tabla de Análisis del Punto de Equilibrio.....	148
Tabla 11.9: Análisis bidimensional costo de ventas y número de viajes.	149
Tabla 11.10: Análisis bidimensional costo operativos y precios.	150
Tabla 11.11: Resumen de Escenarios de TIRF y VANF	150

Carlos De La Torre Ugarte Zar

Profesional bilingüe, candidato MBA ESAN y bachiller de Administración de Empresas en Universidad del Pacífico (puesto 10). 6 años de experiencia en sector de consumo masivo en empresas multinacionales líderes en su rubro como Ab-Inbev Backus y Belcorp, liderando equipos en áreas comerciales y de marketing, asegurando la excelencia en la ejecución de la estrategia a la vez que desarrollando el máximo potencial de mi equipo. Orientado a resultados, dinámico, proactivo y con alta capacidad directiva demostrada en el entorno profesional.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Backus – AB Inbev

Empresa líder global en industria de cervezas y bebidas no alcohólicas

Puesto: Unit Sales Manager

(2021- actualidad)

- Duplicación del crecimiento en volumen de ventas de la gerencia en 2021-2022 (18% crecimiento)
- Logro de un crecimiento de distribución numérica de 4% en un mercado desarrollado y maduro.
- Obtención del top 3 en kpis de trade marketing como misiones de ejecución y digitales a lo largo de 2021-2022.
- Se logró recuperar tres cuentas claves para la gerencia con una facturación mayor a S/3MM.
- Primer puesto en desarrollo de Digitalización en la Gerencia (Programa Bees).

Puesto: Wholesalers Manager

(2020- 2021)

- Obtuve el Primer puesto en ranking en el primer semestre del 2021.
- Logré el mes histórico más alto de ventas en DAs (Distribuidores Asociados) en la región Norte Oriente.
- Incrementé en 32% los clientes con compra versus el año pasado.
- Consolidé el proyecto de Concesionarios en un mes y medio (+30% crecimiento en ventas)
- Incrementé el mix de marcas premium de 6% a 10% (S1 2021)

Puesto: Special Events Lead

(2019- 2020)

- Logré crecimientos mensuales por encima de 20% generando eficiencias en presupuesto.
- Desarrollo de marcas globales y nuevas experiencias de eventos en el canal.
- Cuatro miembros de mi equipo promovidos dentro de un período de seis meses.

Puesto: Special Events Lead

(2019- 2019)

- Diseñé e implementé el nuevo modelo de servicio para la fuerza de ventas nacional.
- Implementé ranking de gestores comerciales optimizando KPIs claves para el negocio.

FORMACIÓN PROFESIONAL

The Hague University of Applied Science

Especialización en “Brand Management”

2013

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

Bachiller en Administración de Empresas

2014

Julissa Paola Tafur Umeres

Contadora con experiencia en el rubro industrial, en el área de Contabilidad, Consolidación de Estados Financieros, Control Interno y Planeamiento Financiero. Habilidad para innovar, mantener relaciones a todo nivel, negociar e implementar soluciones eficientes. Nueve años de experiencia en corporaciones líderes, enfocada en el análisis financiero, mejora de procesos y diseño de KPI's, utilizando los programas tecnológicos según cada necesidad. Promotora del trabajo en equipo, proactiva, líder, con tolerancia al trabajo bajo presión y orientada a los resultados.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

MINSUR S.A

Empresa minera con mas de 42 años de experiencia, perteneciente al grupo empresarial Breca.

Puesto: Senior de Contraloría

(2021- actualidad)

- Consolidar y analizar Estados Financieros de la División Minera
- Implementar y documentar los procesos claves de la División Minera a fin de contar con una matriz de riesgos y controles de acuerdo con los roles que se le asigne.
- Analizar y validar las actividades de segregación de funciones (SoD) en SAP en coordinación con el consultor externo, proponiendo planes de acción para los conflictos SoD, así como también implementando mejoras en este proceso

ALICORP S.A.A

Empresa dedicada a la elaboración de bienes de consumo masivo con ventas anuales de US\$ 2,474 millones.

Puesto: Analista Senior de Control Interno

(2017- 2021)

- Encargada de la validación de los procesos e integraciones del frente de R2R (Contabilidad, costos, tesorería operativa y extendida, control presupuestario y planeamiento financiero), interviniendo en la transformación de los procesos financieros y/o contables asociados a cada herramienta o satélite de SAP 4 Hanna, buscando eficiencias e identificando riesgos, logrando la implementación de controles financieros que permitan lograr una correcta ejecución de cada proceso.
- Implementación de la Matriz de Control Interno en base a riesgos identificados en los procesos con enfoque SOX.

UNION DE CERVECERIAS PERUANAS BACKUS Y JOHNSTON

Subsidiaria de ABInBev, líder en consumo masivo, con ventas anuales de US\$ 1,522 millones.

Puesto: Analista de Planeamiento Financiero (2016- 2017)

- Analizar y reportar el presupuesto de gastos fijos de la toda la operación con la finalidad de obtener información clasificada y validada que facilite la toma de decisiones, logrando ahorros del 5% anual en costos operativos y comerciales
- Elaboración y análisis de los estados financieros presupuestados – PL & BS (Budget y Forecast para el año y mes) realizando las explicaciones correspondientes sobre el impacto en el resultado, así como realizando las validaciones respectivas con el sistema de reportaje Hyperion Financial Management (HFM).

Puesto: Analista de Consolidación y Reportes (2013- 2016)

- Análisis y reporte del Estado de Ganancias y Pérdidas y Balance General en HFM (Hyperion Financial Management), que sirve como base para los distintos reportes de gestión (Flash Reporte mensual, Budget & Year End).
- Presentación de los reportes anuales a la casa matriz presentando los principales movimientos del año. (Annual Report)
- Realizar informes y presentaciones corporativas de los principales impactos en los Estados Financieros de cierre de mes hacia la Dirección de Contraloría

FORMACIÓN PROFESIONAL

UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES

Contador Público **2014**

Bachiller en Contabilidad y Finanzas. Primer Puesto **2012**

ESAN

Diplomado en Finanzas Corporativas **2013-2014**

Angela Velasquez Bellido

Ejecutiva con amplia experiencia liderando áreas de operaciones, manufactura y recursos humanos en el sector consumo masivo en empresas multinacionales. Destacada habilidad para la planificación de proyectos CAPEX, gestión de indicadores de calidad, medio ambiente y seguridad y desarrollo de estrategias para garantizar eficiencias en la línea de producción. Visión estratégica para el logro de los resultados, liderazgo en la gestión de equipos multidisciplinarios comprometidos a la maximización de la productividad. Ingeniero Industrial con Master en Operaciones en Centrum, Diplomado en Cervecería Avanzada de Siebel Institute y Master en Medio Ambiente en la Universidad de Bath en Inglaterra. Inglés fluido.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BACKUS– AB Inbev

Compañía líder en la industria de bebidas, con una facturación mayor S/.1.2 billones y 4,000 colaboradores. Subsidiaria de ABInbev, primer grupo cervecero a nivel mundial, con más de 700 marcas de cerveza.

Puesto: Director de Planta – Planta Maltería (2021- actualidad)

- Ranking en 2do puesto a nivel global durante 2022.
- 1200 días sin accidentes y 365 días sin lesiones.
- Crecimiento de 5% en Engagement durante el 2021, en trabajo conjunto con el sindicato y relaciones colectivas.
- Producción de 1500 toneladas extras en el 2021, a comparación del Budget.

Puesto: Director de Planta – Planta BBBL y SVBL (2020- 2021)

- Crecimiento en engagement de 13% en 2020 vs 2019.
- En Barbados, resultados por encima de Budget en GLY y LEF. LEF YTD OCT 71.2 vs 69.4, GLY YTD OCT 57 vs 48.9
- 0 LTIs en mas de 2 años en la planta de Barbados.

Puesto: Gerente de Planta – Planta Huarochirí (2018- 2020)

- Crecimiento del posicionamiento/ranking de la planta a nivel COPEC (Colombia, Perú y Ecuador) pasando del puesto 14 en Febrero 2018 al puesto 5 en Mayo 2019, a través de la gestión adecuada de eficiencias, consumo presupuestal y consumo energético. Asimismo, ranking del 3er puesto a nivel Latinoamérica frente a demás plantas de agua y cerveceras.
- Crecimiento en el ranking de Middle Americas Zone (más de 20 países) obteniendo el 3er puesto en el primer semestre del 2019.
- Más de 1100 días sin accidentes incapacitantes en planta, mediante la implementación de una cultura de seguridad a todo nivel.

Puesto: Gerente de Envasado – Planta Cusco

(2015- 2018)

- Crecimiento del volumen de envasado anual en 10% en los últimos 2 años (1MM HL), mediante una estrategia de optimización de procesos y formación de equipos por demanda de líneas.
- Incremento de las eficiencias de la línea por encima del 94% en promedio, a través de la implementación del correcto y oportuno mantenimiento de los equipos críticos y capacitaciones continuas a los colaboradores.
- Generación de ahorros anuales por consumo de agua de 1.04MM de soles, respecto al uso de agua en procesos de limpieza con agua conjunta de otras áreas.
- Disminución de la rotura de containers (botellas de vidrio) en más del 30% durante el año 2016 a través del control metrológico de la calidad del ingreso de botellas.

FORMACIÓN PROFESIONAL

UNIVERSITY OF BATH

Master en Gestión Medioambiental Integrada

2014-2017

CENTRUM CATOLICA

Master en Operaciones

2008-2009

UNIVERSIDAD DE LIMA

Ingeniero Industrial Titulado

2002-2007

Javier Vizcarra

Ingeniero mecánico y administrador que ha trabajado con WesTech durante varios años los cuales he estado en el frente de aplicaciones para ventas y desarrollo de negocios a nivel internacional, enfocado en Tratamiento de Aguas, Separación Solido-Líquido, Retrofits y Relaves en las regiones de LATAM. Actualmente, tengo el placer de dirigir la oficina en Perú. Creo firmemente en el trabajo duro, el compromiso y la audacia para probar cosas y aprender de las experiencias. Siempre sediento de aprender cosas nuevas y establecer una barra más alta para saltar, soy un gran fanático de los desafíos, no solo profesionales, sino también personales y académicos.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

WESTECH PERU

Puesto: Gerente Regional

(2017- actualidad)

- Implementar y desarrollar una oficina local para apoyar adecuadamente a nuestro cliente peruano actual y futuro base, incluidas Ventas de capital, Ventas posventa, Servicio al cliente, Adquisiciones, Garantía de calidad, Contabilidad y Finanzas y Requisitos Legales
- Dirigir todos los recursos de la oficina de Perú, incluidos los recursos financieros y de personal
- Mantener y establecer relaciones con clientes, agentes y proveedores clave
- Inculcar y sostener los valores fundamentales y la misión y valor de WesTech Engineering

Puesto: Ingeniero de Aplicaciones - Región Latinoamérica

(2015- 2017)

- Responsable de supervisar y apoyar oportunidades de negocio en México, Centro y Sur America.
- Selección y especificación de equipos para aplicaciones Industriales, Mineras y Municipales.
- Comunicar y facilitar las solicitudes de clientes y agentes para soluciones de tratamiento de agua.
- Evaluar hojas de datos y especificaciones, diagramas de flujo de procesos, dibujos de AutoCAD, Contratos, Propuestas Comerciales y Técnicas.

- Alcancé ingresos por ventas superiores a \$ 10,000,000.00 durante el año fiscal 2017/18

Puesto: Practicante de Sistemas de Procesos y Estimador de Costos (2014-2014)

- Asistencia en el desarrollo e inspección de componentes para proyecto de Ingeniería de Planta Química.
- Soporte en la compilación de datos de proceso de tuberías y diagramas de instrumentación, hojas de datos, estimación
- Desarrollo de comunicaciones con empresas internacionales y asistí en la inspección de extranjeros.

FORMACIÓN PROFESIONAL

ESAN GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS

2019-actualidad

Maestría en Administración

GERENS Escuela de Postgrado

Gestion Estratégica de Minería

2017-2018

UNIVERSITY OF KANSAS

Bachelor of Science (B.S.), Business Administration and Management

2011-2015

Bachelor of Science (B.S.), Mechanical Engineering

2011-2015

UNIVERSIDAD PERUANA CAYETANO HEREDIA

Biología

2008-2011

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo evalúa la viabilidad de una idea de negocio que trata de utilizar una plataforma digital para viajes compartidos Inter ciudades en el Perú. Tiene como base la economía colaborativa y como público mayoritario a los millennials de los sectores socioeconómicos A y B.

Esta idea de negocio se plantea en una etapa post pandemia en el que el turismo y la actividad económica se están reactivando velozmente y dentro de un contexto en que las principales compañías de plataformas de transporte no están cubriendo la demanda existente.

Se validó que esta idea de negocio es viable dado que mediante análisis financieros y económicos el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es mayor al costo de capital del inversionista. Se proyecta un VAN de S/. 469,925 y TIR de 47% en un horizonte de tiempo de 5 años.

Se realizó una investigación de mercado donde se concluyó que el interés de adoptar esta nueva idea de negocio donde el 86% está dispuesto a pagar al menos lo mismo que gasta actualmente por la idea de negocio e incluso es el 74.3% quienes tendrían disposición de pagar hasta 20% más por este tipo de servicio.

Reconociendo que existe la ventaja de realizar esta idea de negocio en un nicho de mercado no explotado, se definen los objetivos estratégicos de la fidelización del cliente del 14%; nivel de satisfacción de 67% de los clientes a través de la mejora continua; y una participación de mercado de 17% al finalizar el tercer año; con miras a consolidarse como una comunidad de ridesharing, logrando más de 20 rutas de uso frecuente a nivel nacional.

Las estrategias corporativas de esta plataforma están enfocadas en brindar una experiencia de alto valor y constante mejora, generar una comunidad de amantes de los viajes compartidos, desarrollar una cultura de aprendizaje continuo de la experiencia del cliente.

El posicionamiento de *Mobility* será un rideshare social y seguro para viajes interciudades mediante el cual ahorras dinero y contribuyes al desarrollo del transporte

sostenible. El plan de marketing consolida las estrategias y el marketing mix requerido para lograr este posicionamiento en la mente del consumidor.

El plan de operaciones describe los requerimientos básicos y los de valor agregado para asegurar la experiencia del cliente. El plan de Tecnología de la información establece los requerimientos y pasos operativos para desarrollar un ecosistema de aplicativos que logren atender las necesidades de los usuarios tanto pasajeros como conductores. El plan de Recursos Humanos está enfocado en capturar el capital humano calificado para lograr las actividades que requiera la empresa en búsqueda de los objetivos estratégicos planteados.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Heráclito, conocido filósofo griego, determinó que “*Lo Único Constante es el cambio*”. (Ramos, 2018). Recientemente el mundo está experimentando una Cuarta Revolución Industrial (Skilton & Hovsepian, 2018), es casi imposible el poder pasar un día rutinario sin tener que acceder a la tecnología digital como es el internet, correo electrónico, celular de tipo smartphone, aplicaciones y demás. Esta nueva forma de vivir el día a día ha cambiado la forma en cómo las personas interactúan, así como el efecto en sus transacciones diarias (Manda & Ben Dhaou, 2019).

El cambio en cómo esta Cuarta Revolución Industrial está impactando a la población mundial requiere de la creación de productos innovadores y que estén a la par con el mercado demandante para poder mantenerse en la ola de esta revolución (Manda & Ben Dhaou, 2019). Parte de esta nueva visión es la economía colaborativa, que trabaja principalmente con nuevos sistemas de producción centralizados en la nueva tecnología, es la búsqueda de la reducción de la asimetría existente en los costos de transacción (Sánchez, 2016). La propuesta de trabajo del modelo a presentar busca, entre otras cosas, la reducción de los costos de transporte.

Dentro de esta economía colaborativa, nace el concepto de “ride-sharing” o transporte compartido. Esta modalidad de transporte, iniciada por empresas como Uber, se caracteriza por ser un mix entre la economía colaborativa y el transporte informal; llegando a un balance de transporte seguro anclado en las tecnologías de información (Amirkiaee & Evangelopoulos, 2018).

Teniendo en cuenta que se realizará un estudio para medir la factibilidad de ejecución de un modelo de rideshare en Perú, es importante resaltar que no es la primera vez que un modelo de rideshare intenta establecerse en Perú. En el 2015 en Perú se instaló la empresa Pusakuy quien lanzó un piloto en Lima enfocado sobre todo en comunidades cerradas (centros de trabajo, universidades) y en los beneficios con el medio ambiente. Esta propuesta no fue exitosa por lo que se trasladó la idea a Chile con un enfoque en comunidades de trabajo y universidades.

Para que el modelo propuesto sea exitoso se debe capitalizar el interés de los millennials peruanos que viven una economía de plataforma y desean aplicarla a su manera de viajar (Villanueva, 2019). Además, se desarrollarán a lo largo del documento las estrategias necesarias para el éxito de la idea de negocio.

1.1. Planteamiento del problema

El transporte es una de las necesidades diarias del ciudadano limeño, casi se ha transformado en una necesidad básica para poder acudir al centro laboral, de estudios y asimismo para temas de esparcimiento. Teniendo en cuenta que Perú cuenta con una gran diversidad de lugares y de diferentes geografías a una relativa poca distancia de Lima; el esparcimiento se ve influenciado por el transporte al existir ciudadanos que buscan conocer nuevos lugares, según reporte de la agencia de viajes Nuevo Mundo en el cual el 40% de los peruanos desea realizar turismo interno. (Cárdenas, 2022)

Hoy en día se encuentra una gran oferta de opciones de transporte que presentan características informales, poco seguras y de difícil acceso para el viajero de Lima. Por tanto, existe una brecha entre lo que el usuario limeño necesita para realizar viajes largos planificados y la oferta existente. Esta situación abre la oportunidad de un nicho de mercado donde el consumidor valore la economía colaborativa que a la vez genera un impacto positivo en el ámbito económico, medioambiental y cultural. Dicha economía colaborativa se basa en viajes compartidos en transportes privados.

1.2. Objetivos de la Tesis

1.2.1. Objetivo General

Análisis de la viabilidad económica de un plan de negocios para un servicio seguro colaborativo entre pasajero y conductor para viajes largos planificados desde Lima, al cual se referenciará de ahora en adelante como **Mobility**.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realización de una investigación de mercado que permita determinar la aceptación de la propuesta de valor por parte de los usuarios, calcular el mercado objetivo y obtener insights para mejorar el plan de negocios.

- Elaboración del plan estratégico de la compañía que permita traer la mayor rentabilidad para los accionistas apalancando en la ventaja competitiva de la empresa.
- Elaboración de un plan de marketing de la compañía para un correcto posicionamiento de mercado, atracción de clientes potenciales y fidelización de los usuarios.
- Elaboración del plan de operaciones de la compañía que permita tener los procesos más eficientes a lo largo de la cadena de operaciones interna y con el cliente.
- Elaboración de un plan de sistemas y tecnologías de información que permitan brindar un servicio superior al cliente.
- Elaboración del plan de recursos humanos para seleccionar, desarrollar y potenciar el talento de los mejores profesionales quienes ejecutarán la estrategia de la compañía.

1.3. Justificación

En esta sección se explicarán los motivos tanto cualitativos como cuantitativos que reflejan la oportunidad encontrada para justificar la idea de negocio.

1.3.1. Ingreso de una tendencia sociocultural a Perú

Las nuevas tendencias crean un tipo distinto de consumidor y, como consecuencia, la necesidad de diferentes productos, servicios y estrategias. (David, 2018).

El plan de negocios nace a partir de una tendencia sociocultural europea que puede ingresar al mercado peruano: la economía colaborativa. La principal misión de dicha economía es crear confianza y es una evolución del concepto de economía colaborativa la cual busca conectar ciudadano con ciudadano (Perasso, 2016).

Teniendo en cuenta la globalización en donde las tendencias ya no toman meses o años en llegar a Perú, esta tendencia se ha hecho visible en el país en el sector transporte y de trabajo compartido, lo cual muestra el interés de utilizar economía compartida en el peruano.

“Scooters eléctricos ya pueden alquilarse en Lima. La compañía mexicana de monopatines compartidos, Grin, en alianza con la firma colombiana Rappi pusieron en marcha los primeros 1.000 scooters eléctricos, con el fin de ser una alternativa de transporte ecológico para viajes cortos” (Perú Retail, 2019).

El uso de estos y otros modelos de economía compartida muestra el interés del consumidor peruano por formar parte de esta transformación social, en el sector transporte, a través de economía colaborativa.

1.3.2. Inseguridad en el peruano

“La inseguridad ciudadana ha ocupado un lugar relevante en la sociedad peruana, convirtiéndose en unos de los principales problemas sociales que año a año viene causando miedo”. Esto se ve reflejado claramente en el último informe del INEI del último semestre de noviembre 2020 hasta abril del 2021 en donde a nivel nacional urbano 23% de la población realizó una denuncia por amenaza o intimidación, mientras el 28% también percibió la misma situación, pero decidió no denunciar. Por otro lado, en este lapso el 35% de personas fue víctima de robo o intento de robo (INEI 2020).

1.3.3. Incremento del costo de utilizar vehículo particular

El costo de tener un auto propio, mantenerlo y utilizarlo (costo de la gasolina) es cada vez mayor. En el reporte “El Índice de Gasolina” elaborado por Picodi en Julio 2021 lo valida. *“...Perú se enfrenta a un aumento de precios del 8,9 por ciento.”* (PeruRetail, 2021). El aumento se ve reflejado en la región latinoamericana en el mismo período. *“En la región, los precios de la gasolina también subieron en Puerto Rico (+20,2%), México (+13,2%), Cuba (+10,6%) y Paraguay (+7,5%)”* (PeruRetail, 2021).

“En Perú, el mercado presentó un aumento del 5% en el ticket promedio de venta de autos seminuevos, ello influido por la coyuntura política y económica actual” (El Comercio, 2021).

Asimismo, teniendo en cuenta la coyuntura actual referente al incremento de precios en combustibles a nivel global, como impacto principalmente por la coyuntura de conflicto entre Ucrania y Rusia (Patton, 2022). Esto debido a que Rusia se encuentra entre los tres primeros productores de petróleo a nivel mundial, y la especulación de que la entrega de combustible por parte de Rusia se vea afectada. Los precios de la gasolina están directamente relacionados al precio del petróleo, por lo que Mobility presenta una alternativa interesante a los viajes de carretera.

1.3.4. Número de viajes entre ciudades

Lima sigue siendo la principal ciudad emisora de viajes por recreación a nivel nacional. Durante el 2019, se registraron 4.335.523 viajes de limeños dentro del país, representando el 84% del total reportado por turismo interno. De los 4 millones de viajes, el 52% pertenece al nivel socioeconómico A/B. Además, el 10% de los viajeros nacionales utilizan auto propio (por lo cual representan una posible futura oferta de rideshare) (PromPerú, 2019).

Además, el número de viajes desde Lima viene creciendo 8% desde el 2015. En cuanto al viajero extranjero, realizan hasta 4.300.000 viajes al año, además el 52% están dentro de las edades del público objetivo y el 45% viajan solos quienes pueden ser los más propensos a usar el servicio de rideshare (PromPerú, 2019).

1.4. Alcance

1.4.1. Alcance temporal

Para poder establecer un alcance adecuado, teniendo en cuenta la coyuntura actual de Perú política y sanitaria, la implementación de este proyecto se avizora para el año 2022 con un horizonte de 5 años de acuerdo con la siguiente estructura:

- Año 0: 2022, validación de estudios, normas y coyuntura económica país. Diseño de plataforma.
- Año 1: 2023, lanzamiento en formato beta, a un grupo específico y moderado para poder mapear resultados.
- Año 2: 2024, lanzamiento a nivel nacional.
- Año 3: 2025, establecimiento como una app reconocida y preferida por el millennial peruano.
- Año 4: 2026, sostenibilidad y enfoque en marketing para el crecimiento.
- Año 5: 2027, se toma la decisión de seguir con el proyecto y lanzarlo en otros países, es decir, buscar la internacionalización.

1.4.2. Alcance geográfico

- El proyecto tendrá en cuenta el territorio nacional como enfoque a partir del segundo año (como antes descrito) con el lanzamiento inicial en la ciudad de Lima. Esta decisión será basada en estadística de acuerdo con la mayor cantidad de personas objetivo en la ciudad de Lima, el estudio será realizado para la ciudad de Lima siendo esta la urbe más grande en población del Perú.
- Lima es la ciudad con el ingreso promedio mensual más alto nacional (INEI, 2018), es por eso que se escoge Lima como el lanzamiento inicial, además de ser la capital del país.

1.4.3. Alcance demográfico

- El segmento de edades será entre los 27 y 41 años, conocidos como ‘millennials’, el segmento socioeconómico a considerar como base es de NSE A2, B1 y B2. Al igual que viajeros turistas y/o de negocios (Ipsos, 2018).
- Millennials son considerados por las personas nacidas en las últimas dos décadas de los años noventa. Si bien existen diversas impresiones de quienes realmente encajan en el perfil de “Millennial”, se tomará la definición establecida, ya que como también ha sido expresado el término de Millennial se refiere también a un estilo y forma de vida (McDonald, 2015).

1.5. Contribución

El desarrollo de este proyecto será el análisis del modelo de economía colaborativa en el Perú, poniendo énfasis en el tipo de consumo colaborativo o compartido, acotando al servicio de viajes compartidos, brindando así información actualizada del modelo en mención, identificando los retos y evidenciando las posibilidades y oportunidades a los que el modelo se enfrenta. Consecuentemente sus contribuciones serán económicas, sociales y de negocio.

1.5.1. Académico

Este modelo económico trae consigo los términos de innovación y disrupción, los cuales son esenciales para la economía del futuro, cambia la forma tradicional de alquilar alojamientos, o la forma de trasladarse entre ciudades o fuera de ellas. La economía

colaborativa constituirá un conjunto de modelos de negocios, de producción o consumo, que permitirá a los usuarios de una plataforma digital compartir de forma social, generalmente en un ambiente de confianza, activos, bienes o servicios no utilizados como debiera, a cambio o no de dinero.

Al estudiar los índices estadísticos recientes del Perú sobre sus sectores económicos, flujo de turistas y flujo de movilidad entre ciudades del país se generará un banco de conocimiento aplicable para el estudio y desarrollo de actividades complementarias y funcionará como argumento para seguir estudiando modelos de economía colaborativa en el Perú.

1.5.2. Social

El modelo generará un impacto positivo en el medio ambiente, contribuyendo a mejorar la sostenibilidad del medio ambiente debido a que, al compartir vehículos, contribuimos a no malgastar recursos optimizando los recursos disponibles y a su vez reducir las emisiones de CO₂ (Alfonso, 2016).

Así mismo, favorecerá a la transformación de la movilidad y será un complemento al transporte existente, a su vez, favorecerá el intercambio cultural y social entre las personas que compartan los viajes, construyendo confianza social.

1.5.3. Negocio

Este modelo de negocio tiene como visión generar rentabilidad bajo supuestos de economía colaborativa y búsqueda de una comunidad, para ello este plan estará basado en una investigación cuantitativa y cualitativa. Los datos resultados de la investigación de mercado son aportes de investigación para negocios de la misma índole o complementarios, que brindan la evidencia y apalancamiento para poder tomar una decisión de negocio.

Asimismo, de implementarse, trae consigo oportunidades y métodos para ingresos adicionales o reducción de gastos a los usuarios participantes, optimizando los activos disponibles de los usuarios (vehículos con espacios libres). Para el lado de la plataforma digital que une a los usuarios participantes también es una clara oportunidad al poder generar ingresos por las tasas de uso de la aplicación.

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

El presente capítulo tiene como objetivo explicar con mayor detalle los conceptos involucrados a largo de la investigación y relacionados a la idea de negocio propuesta. Esto permitirá poder entender de una mejor manera el concepto de esta tesis, teniendo en cuenta que es una propuesta innovadora que no cuenta con actuales competidores directos.

Uno de los conceptos más importantes sobre el cual se sostiene el modelo de negocio es la economía colaborativa, por lo cual se presenta una detallada descripción y explicación de la misma. Luego, dado que la idea de negocio involucra la creación de una plataforma digital, se describirán conceptos tecnológicos importantes para la comprensión del lector.

2.1. Economía colaborativa

Durante la historia se han vivido diversas revoluciones industriales que han llevado a la humanidad donde se encuentra ahora. Algunos conocedores del tema determinan que se está entrando, si es que ya no es una realidad actual, a una cuarta revolución industrial. Esto debido a las nuevas tecnologías digitales, físicas, biológicas, nanotecnológicas y muchas más. El ingreso de estas nuevas formas de trabajar y de vivir definen un cambio no sólo en los hábitos y costumbres sino también en cómo se desarrollan las interrelaciones personales con el mundo (Perasso 2016).

Después de todo lo sucedido alrededor de la Pandemia Covid-19, la cual se sigue viviendo a nivel mundial es factible poder determinar que hasta hace un año el concepto de “home office” era algo totalmente lejano y se veía más bien como una forma de trabajo ineficiente. Hoy, debido a los cambios coyunturales, se puede decir que el “home office” es parte de la vida diaria y es una forma de trabajo totalmente viable. De acuerdo con data de Estados Unidos, el cambio de home office de 20% subió a 71% post Covid 19 (Parker et al, 2020).

Este es solo uno de los ejemplos de cómo las actividades cotidianas van girando y hasta mutando en nuevas formas de vivir teniendo en cuenta las facilidades que brinda la tecnología. Es factible poder definir que existe un mundo prepandemia y un mundo post pandemia en donde la adaptabilidad es una de las habilidades más necesarias (Heath, 2020).

Dentro de este contexto se desarrolla la economía colaborativa. Este concepto en realidad describe tendencias y hábitos que ya se vienen desarrollando desde hace varios años, tomando mayor fuerza en el último año nuevamente como efecto de la pandemia que ha venido afectando de manera global (Sánchez, 2016).

La economía colaborativa surge como resultado de las diversas tecnologías que han venido surgiendo y que buscan unir a consumidores que tienen una necesidad común buscando un beneficio mutuo, y basado en un aprovechamiento de los recursos. Se debe agregar también que la economía colaborativa tiene una gran base en la ola de cuidado de recursos ambientales y finitos que venimos experimentando (Alfonso, 2016).

El consumo que caracteriza a una economía colaborativa está basado en el uso de plataformas digitales que ponen en contacto a una persona con una necesidad específica con otra persona que ofrece el bien o servicio que cubrirá esa necesidad. De esta manera se acercan a las personas en un mundo ya globalizado, facilitando el intercambio económico. Los ejemplos de mayor consumo o de mayor popularidad son el alquiler de viviendas o habitaciones, alquiler de transporte, entre otros (Irigaray, 2022).

Se debe de resaltar que uno de los beneficios de la economía colaborativa es el uso de colaboración como factor productivo (Díaz Foncea et al., 2016). Un ejemplo de esto es el consumo responsable al buscar el uso compartido de recursos como es el uso de alquiler de automóviles, en lugar de la compra de una gran flota de autos; y facilitar el trabajo independiente teniendo beneficios no solo personales sino también para el medio ambiente.

Una de las ventajas de la economía colaborativa es el hecho de que se tiene acceso a muchísimas más ofertas como consumidores, a las cuales no se podían acceder antes. Al tener mayor oferta se pueden generar ahorros económicos como balance del mercado de oferta y demanda, así como la oferta de productos más individualizados. Otra ventaja es la adecuada gestión de recursos, la cual además de tener un impacto positivo en el medio ambiente, también generará mayor valor social al encontrar una nueva “comunidad” en donde se tienen intereses compartidos (Jarillo, 2016).

2.2. Modelo de intermediación

Se definirá primero el concepto de un modelo de intermediación y posteriormente como se aplica esto a una aplicación digital. Esto brindará una mejor comprensión referente a cómo es que el modelo de intermediación se aplica a Mobility.

Los servicios de intermediación laboral tienen como objetivo mejorar la rapidez e incrementar la calidad del proceso de unir una necesidad entre los interesados en ofrecerla y los interesados en cubrir la necesidad (Mazza, 2003). Esto genera coordinaciones rápidas, de menor precio y de mejor calidad debido a las ventajas de contar con un intermediario que se especializa en la oferta de este tipo de “productos”.

Principalmente, de acuerdo a Mazza (2003), los servicios de intermediación laboral se realizan entre dos empresas que buscan poder cubrir vacantes de empleo o tipos de proceso que no sean los core del negocio. Pero también la intermediación puede llevarse y aplicarse en el ámbito de plataformas digitales.

Teniendo en cuenta el consumo colaborativo, que es una de las características de la economía colaborativa, y que esto se centra en un ecosistema donde una de sus tipologías es el desarrollo de plataformas digitales. Se puede determinar (Tomillo, 2021) que estas plataformas digitales establecen un marco en el que dos partes pueden interactuar entre ellos. En este caso sería pasajero y conductor. Los beneficios de esta plataforma es asegurar temas de seguridad, confirmación del servicio y precios; lo que sucede con una plataforma de intermediación es que se traslada la responsabilidad de un servicio a otro lado; quien en este caso sería Mobility.

Además de ser una intermediación preferida por transferir temas de seguridad, también se aplica al tema de tecnología (Rodríguez, 2018). Al usar un medio de intermediación la gestión de la tecnología de la información se centraliza en un especialista (la plataforma digital, Mobility en este caso). Esto involucra no solo la gestión de TI sino también la planeación, entrega, operación y control de los servicios brindados a través de la plataforma. Se puede asegurar una garantía de que es un servicio elevado, basado en una construcción interna elevada.

Finalmente, de acuerdo con Parselis et al (2008); el llevar una aplicación a través de las redes y del internet es mantenerse a la vanguardia de lo requerido por la industria actual teniendo en cuenta como es que se realizan transacciones. La mayoría de las transacciones se realizan de manera digital y esto también genera más seguridad.

2.3. Comunidad

Se presentan dos definiciones: i) Conjunto de personas vinculadas por características o intereses comunes y (Real Academia Española, 2022); ii) Grupo social del que forma parte una persona (Lexico, 2022).

Más allá de la definición de comunidad es buscar determinar lo que es un sentido de comunidad, este sentir es lo que se relaciona con economía colaborativa. El sentido de comunidad es poder tener una pertenencia a un grupo, en el caso de economía colaborativa es el grupo de personas que tienen un mismo interés como el cuidado del medio ambiente, el trabajar como sociedad en búsqueda de impactos positivos; buscando romper el consumo por consumo y trabajar en un consumo conjunto no solo por el beneficio individual sino por el impacto en la sociedad y en el mundo.

Finalmente, la economía colaborativa busca generar una sostenibilidad adecuada en el mundo teniendo en cuenta que es finito y que se encuentra en una crisis de tipo climática y ambiental. El objetivo es que las futuras generaciones no tengan que lidiar con un mundo impactado por la crisis climática (Rivera et al, 2017).

2.4. Plataformas digitales

Las plataformas digitales son todos esos “lugares” donde se intercambian información y servicios; donde puede haber un intercambio de información entre consumidores y productores o proveedores de servicios. Tiene un rol de comunidad como de comunicación (Watts, 2020).

En el caso de Mobility, el objetivo de esta tesis es poder presentar una plataforma que permita unir a los individuos interesados (y que Mobility pase a ser un tipo de intermediario) a través de los beneficios de la economía colaborativa, teniendo como objetivo la movilización; una de las necesidades de este grupo.

Las plataformas digitales son un medio a través del cual se desarrolla la economía colaborativa, por lo que es el medio escogido para soportar Mobility y unir la plataforma con los usuarios y conductores.

2.5. Propiedad intelectual

En el Perú existen dos tipos principales de propiedad intelectual, las definidas como derecho de autor y derecho de propiedad industrial (Bejarano C. 2022). El derecho de propiedad industrial se encuentra fundamentalmente compuesto por derecho de marcas y patentes. Todas las invenciones son patentables con sus respectivas excepciones, es conveniente hacer esta evaluación para Mobility ya que este podría clasificar como programa de computación o soporte por lo que correspondería proteger la idea bajo derecho de autor.

La Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) presenta una serie de herramientas y guías para intensificar el uso de la Propiedad Intelectual por los desarrolladores y creadores de software. (OMPI, 2021). En estas guías se presenta recomendaciones y ayuda a identificar qué información tiene que ser considerada propiedad intelectual y que información que se utilice para desarrollar una idea de aplicativo que ya exista tiene que recibir el reconocimiento necesario.

En el Perú, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), tiene vasta información sobre la propiedad intelectual en el Perú, explicando las diferencias entre registrar y patentar como también el rol regulatorio de esta entidad peruana (Indecopi, 2020).

Es concluyente que la idea de la plataforma Mobility, como su ecosistema debe ser registrado para proteger los derechos de autor y que no sea replicada sin su debida autorización por otros usuarios en el Perú.

2.6. Medio ambiente

El uso de transporte propio, urbano, público o privado genera un impacto en el medio ambiente, considerando que el medio ambiente se refiere al ecosistema natural en el que se vive. Al tener en cuenta que el transporte automovilístico se basa en el uso de recursos naturales como combustible, esto conlleva a un deterioro ambiental (González, 2015).

El transporte y el medio ambiente interactúan de manera tal que generan una preocupación en el mundo actual, principalmente por el efecto invernadero y la reducción de la capa de ozono (como ejemplos principales) que genera el uso de los combustibles usados para el transporte (Garrido, 1999). Las emisiones de dióxido de carbono a la atmósfera generan un desbalance en el ecosistema debido a que las cantidades emitidas no son pequeñas y degradan el medio ambiente.

Para poder medir este impacto, una de las formas actualmente usadas es la medición de la huella de carbono. La huella de carbono representa la cantidad de gases efecto invernadero emitidos a la atmósfera derivados de las actividades de producción o consumo de bienes y servicios. Actualmente, es una de las herramientas más importantes para cuantificar la emisión de los gases invernadero (Espíndola & Valderrama, 2012).

Lo que sí es claro e indiscutible es la realidad de que el uso de transporte basado en combustibles de recursos naturales no renovables genera un gran impacto en el medio ambiente y en la sostenibilidad de éste. Por lo que es importante generar no sólo métodos alternativos en transporte, sino en el estilo de vida de las personas y de las industrias.

2.7. Backend

En tecnologías de la información y desarrollo de aplicativos/plataformas se utiliza el anglo morfismo backend para dividir las actividades de los desarrolladores. Backend concierne a todo lo que trata de servidores, almacenamiento de data y funcionalidades de los aplicativos para el correcto funcionamiento. Backend crea API 's, componentes ejecutables entre otros (Mishra et al, 2010).

Por lo tanto, el backend permitirá que todos los desarrollos y configuraciones realizadas se ejecuten correcta y ágilmente permitiendo que la experiencia del cliente sea interactiva y eficiente. En el backend se trabaja con lenguajes y configuraciones del cual el usuario no tiene visibilidad pero que se consideran el motor para que los aplicativos funcionen.

2.8. Frontend

En el desarrollo de plataformas, aplicativos y páginas web este término hace referencia a la parte en la que interactúa el usuario con el aplicativo, es decir es el diseño, la estructura, el fondo, las animaciones y todo con los cual el usuario percibirá y ejecutará. Coloquialmente

referido como el lado del cliente o la interfaz de usuario (User Interface). Los principales objetivos del front end es tener alta respuesta y rendimiento al uso.

2.9. Conclusiones

La economía colaborativa involucra el concepto de colaboración entre los usuarios que será un elemento crucial para el funcionamiento de la idea de negocio a desarrollarse. Se definió la importancia de dicha modelo conductual que forma parte, para ciertos autores, de una cuarta revolución industrial.

Por otro lado, se definió el concepto de comunidad como un grupo social con intereses comunes. La idea de negocio implica formar una comunidad entre los clientes, esta idea será desarrollada más adelante.

Finalmente, se presentaron conceptos tecnológicos como plataforma digital, backend y frontend que ayudarán a entender el funcionamiento de un aplicativo.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE ENTORNO

En el presente capítulo se tiene por finalidad describir el macro y micro entorno en general para dar perspectiva de las condiciones que rodean la generación de este plan de negocios en la región se tiene referencias a ejemplos externos de manera de comparativo.

3.1. Macro Entorno

3.1.1. *Entorno sociocultural*

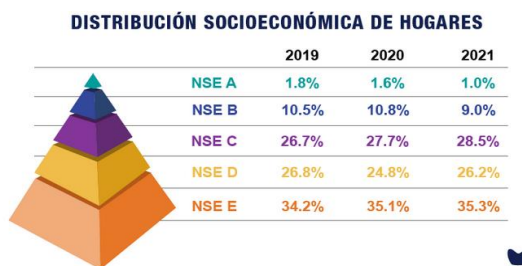
El Perú es un país de gran diversidad étnica, racial y cultural. Se estima que un 40 por ciento de nuestra población se identifica como descendiente de algunos de los pueblos nativos de los Andes o la Amazonía, y un 15,6 por ciento tiene una lengua materna diferente al castellano (CIUP, 2021).

La población puede ser clasificada en cinco estratos socioeconómicos (NSE) A, B, C, D, E; alrededor del Perú, existiendo una centralización en Lima, la capital. La concentración económica en el Perú se da sobre todo en Lima Metropolitana, que produce casi el 50% del PBI (Gonzales, 2017). Se dice que *“La centralización generó migraciones masivas a través del tiempo, que ocasionaron en la ciudad de Lima y principales urbes un crecimiento desordenado e informal”* (Quijada, 2020).

Un actor importante de la última década es el millennial, una persona que gusta de compartir experiencias, los millennials son personas muy curiosas interesadas en el mundo, en los temas ambientales, entre otros. Su misma motivación por llevar una vida menos enfocada en el trabajo y los estreses que estos conllevan, los hace inclinarse a tener una preferencia por viajes y tener un presupuesto turístico más alto que generaciones anteriores. (Villanueva, 2019)

Todo ello lo sitúa en un contexto sociocultural que muestra una ventana de mayor apertura y aceptación entre distintos ciudadanos peruanos, pero a la vez opiniones bastante distantes entre los NSE's de Lima, como ejemplo, que se ven similares en las regiones del Perú.

Figura 3.1: Distribución socioeconómica de hogares



Fuente: IPSOS, 2022.

Los NSE A y B tienen acceso a contar con un vehículo y casa propios como también pueden tener una alta accesibilidad a dispositivos electrónicos y en el NSE B, 7 de cada 10 miembros no poseen enfermedades o han presentado recaídas por lo que son los más saludables.

Mobility tiene el objetivo de enfocarse en los NSE A y B, como también se considera que los miembros de la PEA sean los más propensos a utilizar estos viajes. Se tiene en consideración la opinión de que uno de los problemas más importantes de la capital es la inseguridad ciudadana además de la perspectiva sobre la calidad de transporte público (ver Tabla 3.1). En el Perú la PEA se distribuye geográficamente mayoritariamente en las zonas urbanas, con el mayor volumen en Lima como ciudad y la zona de la costa como región natural (ver Tabla 3.2).

Tabla 3.1: Variables que afectan la calidad de vida

P2. De la siguiente lista, ¿cuáles cree que son los tres problemas más importantes que afectan la calidad de vida en la ciudad de ...? Por favor mencione los tres problemas que usted considere más importantes

	EDAD			NSE				
	18/24	30/44	45+	A	B	C	D	E
La inseguridad ciudadana	76.5%	77.1%	66.6%	75.4%	75.4%	75.4%	67.5%	55.9%
La limpieza pública / acumulación de basura	33.8%	38.2%	31.3%	22.6%	28.8%	35.6%	38.6%	37.6%
El acceso a atención de salud	33.1%	31.1%	29.0%	35.1%	32.4%	28.9%	32.0%	32.6%
La corrupción de los funcionarios o servidores públicos	26.1%	28.1%	33.8%	44.2%	42.0%	27.4%	21.9%	15.7%
La calidad del transporte público	15.9%	25.0%	23.6%	31.2%	26.1%	21.3%	18.8%	15.1%
La contaminación ambiental (del aire, de los ríos y playas, etc.)	29.1%	16.4%	21.0%	26.6%	24.3%	23.3%	17.1%	9.4%
La falta de agua potable	22.0%	19.6%	22.0%	12.3%	9.9%	20.1%	31.7%	49.4%
La falta de cultura ciudadana y buenas prácticas	18.8%	17.8%	20.0%	22.4%	22.7%	19.5%	14.6%	11.0%
La baja calidad de los espacios públicos (parques, plazas, calles, veredas, etc.)	13.8%	14.4%	13.8%	9.0%	10.4%	16.3%	13.5%	16.4%
La falta de prevención ante desastres (temblores, huaycos, derrumbes)	12.4%	12.4%	10.0%	6.2%	9.0%	10.0%	16.0%	22.5%
El monto de los arbitrios e impuestos municipales	6.3%	8.3%	11.4%	4.0%	7.4%	9.5%	11.2%	3.6%
La falta de oferta de vivienda digna	6.8%	5.0%	8.6%	4.0%	7.1%	6.1%	7.7%	12.0%
No sabe	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%

Fuente: Lima, Cómo vamos (2021)

Tabla 3.2: Población económicamente activa

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA					
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA, SEGÚN ÁMBITO GEOGRÁFICO, 2008-2020 (Miles de personas)					
Ámbito geográfico	2016	2017	2018	2019	2020
Total	16 903.7	17 215.7	17 462.8	17 830.5	16 095.0
Área de residencia					
Urbana	13 066.1	13 396.5	13 663.7	14 031.5	12 324.9
Rural	3 837.6	3 819.2	3 799.1	3 798.9	3 770.1
Región natural					
Costa	9 331.7	9 537.9	9 694.1	9 927.3	8 476.9
Sierra	5 420.8	5 486.6	5 552.7	5 646.3	5 399.4
Selva	2 151.2	2 191.2	2 215.9	2 256.9	2 218.7

Fuente: INEI (2021)

3.1.1.1. COVID-19 y tiempo post-cuarentena

En el transcurso del desarrollo de este plan de negocios Perú no ha sido excepción de los efectos de la pandemia del COVID-19 y se cambiaron muchas modalidades de trabajo, viaje y vivir en adaptación a la “nueva normalidad”. Si bien a la fecha de este documento se ha modificado muchas de las resoluciones ministeriales en formas de transportarse en vehículos menores aún existen las mismas exigencias sanitarias y hábitos de desinfección. Un ejemplo de los protocolos exigidos por el MTC en el gráfico a continuación.

Figura 3.2: Protocolos del MTC



Fuente: Protocolos del MTC

Asimismo, el índice de Gini ha venido decreciendo de 54% en el 2010 a 41% en el año 2019, según data del Banco Mundial (ver Anexo 2). Este índice mide la desigualdad que muestra la población de un país.

Por otro lado, Perú es un país con población en proceso de envejecimiento. En la década de los años cincuenta, de cada 100 personas 42 eran menores de 15 años; en el año 2021 son menores de 15 años, 25 de cada 100 habitantes. En este proceso de envejecimiento de la población peruana, aumenta la proporción de la población adulta mayor de 5,7% en el año 1950 a 13,0% en el año 2021 (INEI, 2021).

3.1.2. Entorno económico

La región Perú mostró un decremento de su PBI a lo largo del 2020 y una variación porcentual positiva en el 2021 comparándola con la región es posible visualizar que tuvo un mayor impacto que muchos otros países de Latinoamérica que puede tener diversos motivos incluyendo las bastante exigentes políticas de cuarentena en el 2020. En el 2021 se reporta una variación porcentual positiva por encima del 10%. Las proyecciones del 2022 se acercan a un 4% pero se espera que se mantenga en una variación positiva (ver Tabla 3.3).

Tabla 3.3: Producto Bruto Interno por países

28.18 PRODUCTO BRUTO INTERNO, 2015-2021							
(Variación Porcentual Anual)							
País	2015	2016	2017	2018	2019	2020 P/	2021 a/
América Latina y el Caribe	-0.2	-1.2	1.1	1.1	0.1	-6.8	5.9
América Latina	-0.2	-1.2	1.1	1.1	0.1	-6.8	5.9
Argentina	2.7	-2.1	2.8	-2.6	-2.0	-9.9	7.5
Bolivia, Estado Plurinacional de	4.9	4.3	4.2	4.2	2.2	-8.0	5.1
Brasil	-3.5	-3.3	1.3	1.8	1.4	-4.1	5.2
Chile	2.3	1.7	1.2	3.7	0.9	-5.8	9.2
Colombia	3.0	2.1	1.4	2.6	3.3	-6.8	7.5
Costa Rica	3.7	4.2	4.2	2.6	2.3	-4.1	3.7
Cuba	4.4	0.5	1.8	2.2	-0.2	-10.9	2.2
Ecuador	0.1	-1.2	2.4	1.3	0.0	-7.8	3.0
El Salvador	2.4	2.5	2.2	2.4	2.6	-7.9	7.5
Guatemala	4.1	2.7	3.1	3.3	3.9	-1.5	4.6
Haití	2.6	1.8	2.5	1.7	-1.7	-3.3	-1.3
Honduras	3.8	3.9	4.8	3.8	2.7	-9.0	5.0
México	3.3	2.6	2.1	2.2	-0.2	-8.3	6.2
Nicaragua	4.8	4.6	4.6	-3.4	-3.7	-2.0	2.5
Panamá	5.7	5.0	5.6	3.6	3.0	-17.9	12.0
Paraguay	3.0	4.3	4.8	3.2	-0.4	-0.6	4.1
Perú	3.3	4.0	2.5	4.0	2.2	-11.1	10.6
República Dominicana	6.9	6.7	4.7	7.0	5.1	-6.7	8.0
Uruguay	0.4	1.7	1.6	0.5	0.4	-5.9	4.1
Venezuela, República Bolivariana de	-6.2	-17.0	-15.7	-19.6	-28.0	-30.0	-4.0

Fuente: INEI (2021).

Existe un aumento y/o recuperación del flujo vehicular en comparación al 2020 y en tendencia creciente para el 2022. Esta alta variación de 45.7 % tiene de origen las cuarentenas y periodos de inmovilizaciones en Lima Metropolitana y regiones (ver Tabla 3.4).

Tabla 3.4: Indicadores socioeconómicos Lima y Callao (2020 y 2021)

2.14.2 LIMA Y CALLAO: PRINCIPALES INDICADORES SOCIOECONÓMICOS, DICIEMBRE 2020 - 2021							
Sector	Unidad de Medida	2020 P/		2021 P/		Variación % 2021/2020	
		Dic.	Ene.-Dic.	Dic.	Ene.-Dic.	Dic.	Ene.-Dic.
Transportes							
Flujo Vehicular							
Total	Unidades	1,751,122	15,895,242	2,105,349	21,577,770	20.2	35.7
Vehículos Ligeros	Unidades	1,086,517	9,132,216	1,333,747	13,302,571	22.8	45.7
Vehículos Pesados	Unidades	664,605	6,763,026	771,602	8,275,199	16.1	22.4

Fuente: INEI (2021).

3.1.3. Entorno Político - Legal

Para entender el escenario político del país es importante entender lo acontecido en los últimos 25 años, “...el crecimiento económico del país, también durante los últimos 25 años, ha sido acompañado por la presencia de altos índices de corrupción. Esta lacra que resta puntos al crecimiento de la economía y que perjudica más a la población de bajos ingresos no ha amainado. Por lo contrario, ha ido en aumento...”. El año 2022 tendrá un nuevo escenario político con un presidente con menos de un año en el puesto, perteneciente a un partido político con ideas de izquierda moderna e inclinado a manejar una economía popular con mercados que priorice la industria nacional (Gestión, 2021).

"Castillo se dio cuenta de que tiene que gobernar para todo el país y su actual equipo técnico representa una izquierda moderna, no una izquierda primitiva" (El Mostrador, 2021).

Si bien existe incertidumbre respecto al modelo económico, lo que una empresa como Mobility requiere para operar con normalidad es asegurar que se mantengan las condiciones de la situación país para una libre operatividad dentro del mercado peruano desde el ámbito legal que se analizará más adelante.

Mobility sería una empresa dentro del rubro de transportes pero que utiliza y maneja información para servir de intermediario entre dos usuarios. Por tal motivo, es importante conocer las leyes de manejo de información que existen en el país y del uso de plataformas tecnológicas.

En primer lugar, la Ley de Protección de datos personales, número 29733, es la que regula el almacenamiento, tratamiento y transferencia de datos, además de garantizar el derecho fundamental a la protección de datos (El Peruano, 2011).

Por otro lado, con respecto a las plataformas tecnológicas, en el año 2018 se creó el proyecto de Ley 1505/2016-CR, 2218/2017-CR: *“Ley que crea y regula a las empresas administradoras de plataformas tecnológicas”*, donde se especifica *“La presente ley tiene por objeto crear y regular a las entidades operadoras de plataformas tecnológicas que presten servicio de transporte privado”*. No obstante, Mobility no brinda un servicio de transporte, sino que realiza las veces de intermediario entre usuario conductor y pasajero, por tal motivo no ingresa dentro de las reglamentaciones de dicho proyecto de ley. Este concepto fue validado mediante entrevista con Lisbel Ríos, Especialista administrativo dirección de programas y proyectos en la Dirección General de proyectos de comunicaciones del Ministerios de Transporte y Comunicaciones (MTC).

Finalmente, en el entorno del manejo del Covid y la vacunación, existe la ley la Ley N° 31091, que establece que el Estado peruano garantiza el acceso libre y voluntario al tratamiento preventivo y curativo de la COVID-19.

3.1.4. Entorno tecnológico

El rápido desarrollo en la tecnología de la comunicación y la gestión de la información, el uso de celulares y del “mundo online” en donde debido a eventos actuales casi todo se puede manejar a través de una computadora o celular; desde citas médicas, educación, compras de supermercado hasta la adquisición de un departamento se pueden realizar de manera no presencial. Esta nueva forma de llevar a cabo la vida cotidiana determina también las implicancias en la tecnología de transporte, teniendo en cuenta el crecimiento que se tiene casi exponencial de la economía colaborativa (Mouratidis, 2021).

Dado los diversos impactos que ha generado el COVID como social y económico, es factible poder decir que la modalidad de compra del usuario peruano ha sido modificada por compras y transacciones de tipo cibernéticas. De igual manera, los comercios se han adaptado a esta nueva forma. *“Los consumidores han desarrollado nuevas formas de consumir,*

tomando con fervor el exceso de información y la tecnología inmersa en el mundo digital” (Flores & Valdivieso, 2021).

Para la aplicación Mobility, la cual brinda la facilidad que desde un celular con aplicativos se podrá realizar la intermediación entre el cliente y el conductor. Esto dará como resultado que mediante esta tecnología puedan realizarse viaje de corto y largo plazo en Lima y Perú, es importante que se conozcan los diversos factores que intervienen en el cálculo del precio. Estos factores serán la tarifa estándar y la tarifa dinámica. La tarifa estándar es un precio base que se calcula por tiempo y distancia, dependiendo del tipo de servicio que elijas. Por otra parte, la tarifa dinámica se aplica cuando aumenta la demanda de usuarios, en ciertas zonas se aplican tarifas más altas para que más socios conductores vayan hacia esa zona y así satisfacer la demanda.

Por otro lado, Perú empieza a mostrar mejoras en la competitividad digital según el Ranking de Competitividad Digital Mundial elaborado por el IMD World Competitive Center, Perú ha subido 6 puestos en dicho ranking. Se miden factores como capital de trabajo digital, marco regulatorio, talento, concentración científica, agilidad de negocios e integración de sistemas de información.

Fuente: Ranking de Competitividad Digital Mundial por IMD (2020).

El principal desafío del IMD identificar es *“proporcionar infraestructura que permita el acceso universal a internet de banda ancha”* (IMD, 2020). Asimismo, el Perú viene trabajando, desde el año 2006, dentro el marco de un plan estratégico para cerrar brechas en términos de tecnología e innovación dentro del Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano.

Dentro del mismo se plantearon una visión clara a largo plazo (2021) con objetivos, estrategias y líneas de acción claras entre las que destacan las siguientes acciones: de *“promover modelos de gestión que incentiven la creatividad en las empresas, promover la transferencia tecnológica, la asistencia técnica y la capacitación en zonas rurales menos, promover la creación de parques tecnológicos territoriales y virtuales, promover la acreditación progresiva de los programas académicos relacionados con áreas prioritarias de la CTI”* (CTI, 2006). Sin embargo, no se encuentran resultados de seguimiento a las

acciones aquí planteadas y no se puede conocer los verdaderos avances en el campo de las tecnologías de información, capacitación a profesionales en el área, formación de instituciones tecnológicas, transferencia de información, nuevas tecnologías, acceso a infraestructura, entre otros.

Por tanto, se puede concluir que el Perú tiene las bases claras y líneas de acción para llevar el desarrollo de competitividad digital a un nivel mucho más alto, pero falta una participación mucho más activa de CONCYTEC.

3.2. Microentorno

En este análisis de microentorno se verá cuál es el posible impacto de competidores potenciales, productos sustitutos, impacto de consumidores y proveedores. Todo esto basado en un análisis competitivo basado en las Cinco Fuerzas de Porter (David, 2008).

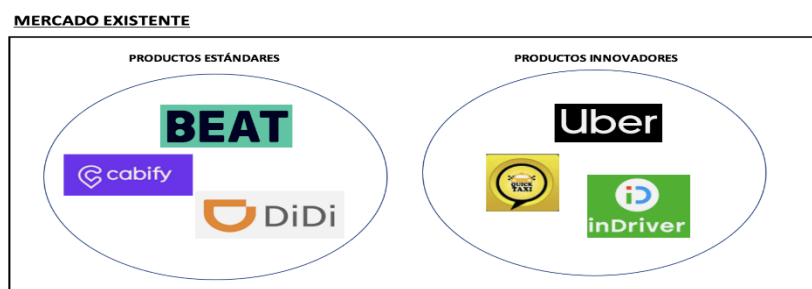
3.2.1. Rivalidad entre empresas competidores

Teniendo en cuenta que actualmente no se tienen empresas competidoras directas ya que Mobility se enfoca en una geografía específica de viajes Inter ciudades y utiliza economía colaborativa, no se cuenta con competidores directos. Sin embargo, se puede considerar que toda empresa que preste un servicio de transporte o una plataforma digital para que personas naturales se muevan de un punto a otro puede ser catalogado un competidor.

Considerando esto, se ha buscado empresas que ofrezcan plataformas de servicios de ridesharing en el Perú como punto de partida. Los competidores directos presentes en la actualidad son Uber, Cabify, Beat, Didi, InDriver y Quick.

Para poder entender la forma de trabajo y estrategias de estas empresas se utiliza la siguiente gráfica para poder entender mejor a la competencia.

Figura 3.3: Posición de competidores en el mercado



Fuente: Autores de esta Tesis

Como se puede observar en la figura previa los competidores han sido calificados donde se pueden ver las diferencias competitivas de cada uno:

- **Quick.** Posee el valor agregado de ser una empresa cien por ciento peruana que busca generar seguridad a través del uso de PINs por parte de usuario y conductor Business Empresarial (2022) así como beneficios como seguro social y dental.
- **Uber.** Es una empresa con una presencia casi global en la mayoría de los países, una de sus ventajas competitivas (además de ser la pionera en la creación de viajes por aplicación) es el no tener una flota capitalizable de autos e implementar la calificación para usuario y conductor (Uber, 2021).
- **Cabify.** En Perú buscó posicionarse como una aplicación premium en donde no sólo garantizaban un taxi seguro sino además la gran limpieza del auto (siendo la mayoría de primera línea) y el trato de sus choferes.
- **Beat.** Caracterizado por tener un foco de mayor cobertura, menores precios y rapidez.
- **Didi.** Relativamente una nueva aplicación en el Perú enfocado en una publicidad masiva y con el apoyo de influencers peruanos para poder enfocarse a las nuevas generaciones.
- **Indriver.** En Perú sería lo más cercano posible a un taxi normal, en donde no hay tarifas específicas, es una plataforma de conexión en donde se puede acordar un precio, muy parecido al “regateo” común que ocurre con taxis de la calle, brindando una experiencia más real y que se acomoda a los presupuestos de la mayoría (Indriver, 2021).

Uber se encuentra en la zona de Desarrollo de Nuevos Productos por ser la aplicación pionera, Quick Taxi debido a ser la única aplicación 100% peruana e InDriver por introducir el concepto de independencia y acuerdo de precios. Las demás aplicaciones al ser variaciones se encuentran en el sector de Productos estándares.

Una de las plataformas de ride sharing más potentes en el Perú es Uber (Uber,2021), empresa americana de ride sharing que compite directamente con los servicios de taxi en el Perú. Uber ha tenido dificultades en el país al interpretarse equivocadamente que es un servicio de taxi cuando en realidad es un servicio tipo plataforma de enlazamiento entre pasajero y conductor, siendo rival directo de Mobility.

Por otro lado, existen competidores dentro de la rama informal ya que suelen ser empresas que no dan facturas para los viajes. Más aún, son transportistas que los encuentras en la vía pública y proveen servicios de movilidad en buses de uno o dos pisos como también los servicios de “colectivos” que fueron aprobados en el 2020 como un servicio formal en el Perú (El Peruano, 2022).

3.2.1.1 Barreras de entrada

“Las barreras de entrada vienen a ser una suerte de fortificaciones que se establecen en un mercado... para evitar o dificultar que empresas o marcas ajenas a este mercado se introduzcan en él” (Marrero, 2020)

No existen barreras de entrada en cuanto a economías de escala ni grandes inversiones de capital ya que para brindar el servicio planteado se debe desarrollar un aplicativo sin necesidad de inversión en grandes activos o maquinaria, al no ser un producto industrial. Además, durante la etapa de operación se trabaja con bajos costos operativos.

Sin embargo, las barreras que pueden estar presentes y que la empresa debe desarrollar, están en el ámbito político-legal y de diferenciación de producto. En cuanto a lo último, a lo largo del trabajo se desarrollarán las ventajas funcionales del modelo de servicio de Mobility y el posicionamiento de la marca dentro de un sector millennial que encuentra un servicio digital, cómodo y seguro. Estas características deben lograr la diferenciación del producto contra potenciales nuevos competidores ya que no existen competidores directos dentro del nicho de mercado.

Por otro lado, es necesario para el futuro éxito de la empresa obtener barreras legales necesarias para protegerse de futuros competidores que ya están presentes en otros mercados como la empresa BlablaCar en el mercado brasilero (BlaBlaCar, 2021).

Por tal motivo, una manera de generar barreras es lograr alianzas con los gobiernos regionales y con PromPerú para ser la marca oficial de rutas estratégicas de turismo a lo largo del territorio nacional.

3.2.2. Ingreso Potencial de Nuevos Competidores

Para el caso de posibles nuevos competidores para Mobility es viable considerar a los competidores previamente descritos que amplíen los servicios existentes para incluir los de largo kilometraje pero que a la vez son consideradas rutas cortas para turismo fuera de Lima.

Un tema que considerar es que estos nuevos competidores tendrían que considerar que al ser una ruta de mínimo 50 kilómetros tendrían que buscar una persona que viaje de regreso en ese mismo momento para justificar el uso de combustible. En este caso Mobility tiene la ventaja de que el conductor ya tiene como destino predeterminado el de la ruta publicada, no hay una preocupación en cómo justificar el retorno sino el beneficio de compartir el recorrido.

Esto determinaría la ventaja frente a las demás aplicaciones de transporte, pero es claro que el riesgo se daría si las demás aplicaciones consideran este tipo de acuerdo y transporte.

Además, existe una compañía en Europa llamada BlablaCar, empresa francesa que ha creado una “red social” para 90 millones de personas en 22 países, con distancias de viaje promedio por encima de los 200 km.

La cual ha desarrollado una estrategia de expansión enfocada en países con economías con alta inflación en donde pagar por gasolina es costoso y la adquisición de autos no es de alto accesos, con esas dos aristas buscan nuevos mercados a los cuales ingresar, es claro que no están enfocados en mercados de corta distancia puesto que es muy competitivo, tiene un modelo freemium y en ese foco no está orientado su modelo de negocio. Su principal acierto de BlaBlaCar es el acierto de marca, el mensaje y el modelo colaborativo. (Emprendedores, 2016)

Lo más próximo al Perú de esta empresa son sus actividades en Brasil (BlaBlaCar, 2021), no obstante, se considera a BlaBlaCar como un posible nuevo competidor si decide abrir operaciones en Perú. Más aún, BlaBlaCar sirvió como un modelo de inspiración para la idea de negocio de Mobility.

3.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Como sustituto al servicio de rideshare como opción de viajes entre ciudades, se plantean otras modalidades de viajes como: buses interprovinciales (tantos formales como informales), aerolíneas “low cost” (se consideran sólo las “low cost” al ser opciones más cercanas en precio) y colectivos informales descritos anteriormente.

En el mercado de buses interprovinciales se encuentran empresas formales como Oltursa, Línea, Móvil, Cruz del Sur, entre otros. Estas empresas guardan medidas de seguridad en el viaje, utilizan doble conductor para viajes largos y dan un servicio cómodo para el cliente. Por otro lado, también existen empresas informales que tienen altos índices de accidentes, malas prácticas operacionales y muchas veces, deudas altas por pagar. Así lo indica El Comercio (2017) “*Estrella Polar, Megabus y Flores Hermanos registran el Índice de Participación de Accidentes más altos*”.

Finalmente, los colectivos informales son otra opción de transporte interprovincial que los ciudadanos utilizan en paraderos informales y que no cuentan con horarios de salida fijos ni se pueden reservar con anticipación. Además, presentan muchos casos de accidentes y fallas de seguridad en el viaje.

El poder de negociación de los sustitutos es bajo porque no brindan el valor agregado de la experiencia de rideshare (compañía y comodidad). Además, los buses y colectivos informales presentan demasiados elementos de riesgos de seguridad en el trayecto y se dirigen a un público objetivo de menor poder adquisitivo.

3.2.4. Capacidad de Negociación de los Proveedores

Mobility proveerá el servicio de plataforma, para el matching de usuarios que quieran realizar un viaje entre las ciudades del Perú y personas naturales que estén dispuestas a compartir un asiento en su vehículo a cambio de una comisión. Por tal motivo, Mobility no tiene proveedores de vehículos, ni choferes ni otros semejantes.

Elaborar una plataforma como las apps requieren de un diseñador de backfront y un desarrollador de backend, siendo esta última la más importante en considerar dado que se requiere configurar con un lenguaje único lo predefinido en características de la app como por ejemplo enlaces generados en la app con el Ministerios de Transportes y Comunicaciones (MTC) donde se puede revisar los datos de los conductores. Existe el portal “Récord de Conductor” en el que se puede confirmar el registro de los conductores que se afiliaron a la plataforma (MTC,2021).

El proveedor tecnológico es uno de los más importantes a considerar dado que no solo participa en la creación e implementación sino en todos los aspectos externos e internos de la app, considerando actualizaciones, mejoras en seguridad y mantenimiento constante. En el mercado peruano existen diversidad de programadores, pero muy pocos que cubran el nivel de especialidad que se requiere para competir con apps de calidad mundial.

Por lo mencionado, la alta influencia de este proveedor está basada en la escasez especializada de mano de obra calificada a nivel mundial, lo que implica precios altos en el servicio pero acompañado con un servicio de alto estándar, por otro lado se convive con una alta amenaza de cambios en las condiciones de servicio dado que los códigos son tan especializados que es necesario contar con un área interna de TI que despliegue lineamientos que permita mitigar riesgos de mantenimiento o caídas del sistema.

En otras palabras, el proveedor de esta tecnología tendría un alto poder de negociación si se deja el 100% de los lineamientos y know how con un tercero, se debe diversificar el conocimiento y los puntos más críticos del servicio los cuales deben ser supervisados desde la empresa a medida que crece la participación de mercado.

3.2.5. Capacidad de negociación de los Consumidores

Los clientes potenciales son los conductores particulares que planifiquen un viaje, pasajeros y turistas que deseen viajar de una ciudad a otra. Sin embargo, los usuarios que requieran el servicio, es decir los pasajeros, son los que irían a generar la demanda para esta plataforma. Además, la plataforma siendo digital dará acceso a todo tipo de información para los viajes como perfiles de los usuarios, rutas, información de ciudades etc; por lo que aumentará el poder de negociación de los usuarios a un nivel bastante alto.

El poder de negociación de los consumidores es bajo considerando que no existen competidores directos que brinden una experiencia de ridesharing de alto valor, cómoda y segura. Por otro lado, si se incluye como input dentro de la estrategia de Mobility. Considerando que los competidores podrían ser las aplicaciones de transporte existentes, el consumidor tiene la capacidad de reducir o elevar los precios en la búsqueda de la satisfacción de su demanda (Porter, 2008).

El consumidor puede exigir mayor calidad, mayores prestaciones, mayores beneficios, entre otros. En la realidad, el consumidor (y para el caso de Mobility es de mayor impacto al ser una aplicación nueva que busca generar consumidores fieles y con recompra) puede exigir los beneficios que vea apropiados.

3.3. Conclusiones

En el Perú la PEA se distribuye geográficamente mayoritariamente en las zonas urbanas, con el mayor volumen en Lima como ciudad y la zona de la costa como región natural. Se ha modificado muchas de las resoluciones ministeriales en formas de transportarse en vehículos menores aún existen las mismas exigencias sanitarias y hábitos de desinfección

La Ley 27291, concedió la utilización de medios electrónicos para manifestar la voluntad en contratos digitales utilizando la firma electrónica en el Perú. Es decir, permite que tengas acuerdos con tus clientes a través de tu canal virtual (por ejemplo, página web) sin necesidad de firmar un acuerdo físico (en papel) (Berrocal, 2020). Por otro lado, Perú empieza a mostrar mejoras en la competitividad digital según el Ranking de Competitividad Digital Mundial elaborado por el IMD World Competitive Center, Perú ha subido 6 puestos en dicho ranking.

Considerando barreras de entrada, no existen barreras fuertes teniendo en cuenta que se trabaja con conductores privados que ya tienen planeado un viaje. La inversión no sería en temas de automóviles sino más bien en el desarrollo de la comunidad y de tecnología para la aplicación.

CAPÍTULO IV: BUSINESS MODEL CANVAS

Este capítulo presenta el business model canvas, la cual es una metodología creada por Alexander Osterwalder y Pigneur para describir un modelo de negocio.

“El Business Model Canvas es un marco visual para describir los diferentes elementos de cómo funciona una empresa. Ilustra lo que hace la empresa, para y con quién, los recursos que necesita y cómo el dinero entra y sale del negocio. Se puede utilizar para diseñar nuevos modelos o para analizar modelos actuales” (Robinson & Lock, 2016).

Se utilizará dicha metodología porque, como su autor lo menciona, permite validar un modelo de negocio sobre todo en etapas tempranas, como lo son las empresas startups.

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011).

4.1. Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente (Osterwalder & Pigneur, 2011).

La propuesta de valor que se presenta se centra en dos puntos: brinda información confiable a los usuarios que tienen intención de viajar a través del rideshare y ofrece una plataforma tecnológica amigable, rápida y práctica para gestionar dicho viaje. El nombre bajo el cual se referirá y será la base para referencias, logos y publicidad será MOBILITY.

Es decir, se le ofrece al cliente un servicio de información y conexión entre pasajero y conductor (oferta y demanda) que, de otra manera, al no existir Mobility, no existiría dicha conexión.

Por otro lado, se debe centrar en el valor que se brinda a los clientes. Para ellos los beneficios que obtienen son principalmente dos: ahorro de gastos y compañía en el viaje. En primer lugar, al compartir el carro pueden generarse ahorros de gasolina importantes en viajes largos y, por otro lado, muchas personas se sienten más seguras con una persona acompañándolos en el camino versus viajar solas, además disfrutan de la compañía al conocer nuevas amistades.

Asimismo, la empresa debe satisfacer necesidades en los clientes, dado que estas son las que motivan el uso del producto. ¿Cuáles son las necesidades que cubre la empresa? Preservar el medio ambiente mediante menos emisiones de carbono, necesidad de seguridad al compartir el viaje y proveer un botón de emergencia y seguimiento durante el trayecto, ahorro de dinero y finalmente incrementar las opciones de fecha y lugares de viaje para el pasajero.

Además, la propuesta es innovadora dentro del sector transporte dado que nunca antes se había compartido vehículos privados como una opción económica, amigable y segura para recorridos largos desde Lima. Es decir, se provee una nueva forma de transporte que apunta a satisfacer los gustos y hábitos de un público millennial.

Finalmente, se brinda comodidad al reducir el tiempo y trámites de tener que buscar carros privados o ir a un paradero público en un horario establecido, con Mobility la oferta se acomoda a la demanda del pasajero.

4.2. Segmentos de Mercados

El segmento de edades será entre los 27 y 40 años, conocidos como ‘millennials’, el segmento socioeconómico a considerar como base es de NSE A2, B1 y B2. Al igual que viajeros turistas y/o de negocios. Para analizar el estilo de vida de este segmento de mercado se han utilizado dos fuentes Villanueva (2019) e Ipsos Global Trends (2018).

El estilo de vida de los segmentos a considerar son los más afines a la cultura millennial. Los millennials son catalogados como “nativos digitales” ya que han nacido y/o crecido con el crecimiento exponencial de las tecnologías digitales, el internet, los dispositivos móviles y más. Además, los millennials siempre están en el móvil, tienen “adicción” al celular y siempre están conectados al internet. Tener internet es una preferencia por encima de tener señal de cable y el teléfono fijo que ya es algo que ha dejado, prácticamente, de existir.

Por lo general los millennials son personas muy curiosas interesadas en el mundo, en los temas ambientales, entre otros. Su misma motivación por llevar una vida menos enfocada en el trabajo y los estreses que estos conllevan, los hace inclinarse a tener una preferencia por viajes y tener un presupuesto turístico más alto que generaciones anteriores.

Acá es donde empieza la utilización de plataformas de economía colaborativa ya que tienen más acceso a internet y un mayor interés de viaje sin necesariamente un poder adquisitivo alto ya que estos aún tienen tendencias dependientes al seguir viviendo con sus padres y/o haber generado deudas universitarias altas que los limitan de las compras de activos mayores.

Entre los jóvenes peruanos está entre sus pasatiempos predilectos el de viajar por placer. Son grandes usuarios de redes sociales, usan el comercio electrónico y servicios por suscripción.

El millennial es el turista del mañana que con su acceso a internet genera el uso de aplicativos que han encontrado un mercado de desarrollo como es AirBnB entre otros, en la economía colaborativa. Siendo el principal motor de la economía colaborativa, se fundamenta en operaciones P2P (peer to peer) y C2C (Citizen to Citizen). Los turistas millennials son exploradores que pueden encontrar destinos nuevos de una manera económica y auténtica. Las facilidades tecnológicas atraen a viajes que utilizan internet en todo momento de sus vidas como es los millennials en la que pueden fomentar y apoyar estas plataformas colaborativas que completan sus planes de viaje.

4.3. Canales y Relación con Clientes

En el canal se va a mostrar cómo la empresa se acerca al cliente lo cual impacta directamente en la relación que se tiene con él. Según el modelo de Ostwerwalder y Pigneur (2010), existen cinco fases del canal y se va a explicar cada una de ellas (ver Tabla 4.1).

Tabla 4.1. Fases del canal de relación con el cliente

Fases de canal				
1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

Fuente: Ostwerwalder y Pigneur (2010).

En la fase de información, el cliente puede obtener información de la empresa a través de fuentes directas como la página web de Mobility y demás redes sociales de mayor uso. Por otro lado, como fuentes indirectas se tienen los hoteles y puntos turísticos (donde se

buscará implementar QRs para acceder al servicio directamente), páginas web de los hoteles, y principales puntos turísticos en Lima.

Además, en el estudio de mercado se evaluarán los principales lugares concurridos por el público millennial para hacer campañas de marketing ATL en ellos.

Finalmente, al ser un servicio, al cual se accede mediante referidos, se busca generar una comunidad de millennials que siempre sepan quién es la persona con la que compartirá el viaje. Esto se logrará a través del marketing “boca a boca”, donde se pasa de un modelo de embudo a uno de rueda donde hay un proceso cíclico, cada cliente atrae nuevos clientes y así sucesivamente (Medina, 2020).

Luego de la fase de información viene la de evaluación. En esta fase se implementará una opción en la aplicación para calificar el servicio brindado en cada viaje y vendría a formar parte del servicio post venta. El post venta ayuda a fidelizar clientes y obtener nuevos clientes. *“Es importante destacar que, además de fidelizar a los clientes actuales, el servicio posventa abre una vía paralela para conseguir otros nuevos gracias a un efecto de gran alcance como es el boca a boca tanto offline como online”* (Torreblanca, 2020).

La fase de compra se da directamente en la aplicación y por último la fase de postventa o atención al cliente podría ser administrado por sistemas inteligentes de gestión de órdenes y/o CRMs (Customer Relationship Management) como Salesforce entre otros. Es importante resaltar la atención al cliente debido a que se quiere dar una imagen de acompañamiento y soporte en cada servicio. Por el momento, los aplicativos de servicios semejantes tienen un sistema de atención al cliente bastante confuso o incompleto.

Cabe recalcar que con las cinco fases del canal descritos se tiene como objetivo alcanzar una comunidad bastante grande y fluida por lo que se considerará el uso de tecnologías semiautomáticas y/o con procesos automatizados que puedan cumplir con todos estos clientes al mismo tiempo. En las fases el uso de embajadores de marca será importante también para educar a los clientes en utilizar el aplicativo del servicio. Los embajadores de marca son clientes que verdaderamente disfrutan de lo que la organización provee y libremente lo promueven (Famiyeh et al., 2018).

4.4. Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingresos son la utilización y/o suscripción de socios conductores y socios viajeros. Por tal motivo se propone que una de las metodologías de evaluación y/o contabilización de ingresos será la cantidad de asientos disponibles en todo momento. Esta también sería la fuente de ingresos colocando una tasa sea por viaje con número de asientos o en asientos por región. Para estandarizar se estaría probando tratar de llegar a una tasa de vehículo y/o tasa de asiento por viaje siendo este el común denominador entre todos los viajes, personas y vehículos disponibles. Este punto va a ser comparado y evaluado en base a la estructura de costos y propuesta de valor que se defina durante los estudios de marketing correspondientes.

Por tal motivo las fuentes de ingreso son resumibles a comisiones por asiento disponible, aplicando un modelo de precios dinámicos (dynamic pricing model) ya que la oferta y demanda de viajeros es altamente estacional (Campbell, 2021).

4.5. Recursos, Procesos y Socios Clave

Para que el servicio sea lo más robusto posible será clave el desarrollo de las bases de datos y algoritmos necesarios para poder concretar una gestión eficiente de los usuarios que van a participar en esta plataforma, tanto de pasajeros como conductores. En consecuencia, el algoritmo es el recurso clave para la organización.

Recursos adicionales son los sistemas y/o equipos informáticos para desarrollar y mantener las tecnologías necesarias para el servicio en su escala completa. La generación de este servicio como un servicio móvil que utiliza datos y/o disponible con conexiones de internet requiere un alto respaldo tecnológico. En Lima están presentes todas las empresas de taxis compartidos y/o vehículos, sería necesaria una evaluación si sus equipos técnicos están presentes en la región y/o son administrados por entidades externas.

Socios claves para esta propuesta serían entidades como el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, la ATU (Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao) y los mismos miembros de la comunidad de ride-sharing. Es importante tener relaciones con atracciones turísticas y/o hospedajes en los posibles destinos de viaje más no un rol primario por lo mismo que son viajes privados.

4.6. Estructura de Costos

Existen dos segmentos de costos para esta propuesta de ridesharing, la de la inversión inicial y su estructura de costos operativa. Para los costos de entrada, se presenta lo más importante que es la generación de un aplicativo que pueda soportar todos los canales de relación y de marketing, la operación de los viajes y/o el soporte postventa necesario. El roadmap del aplicativo podría llegar a ser un objetivo complejo de cumplir (Dakic, 2021); generando un elevado costo, teniendo a Uber como referencia, un aplicativo de este tipo puede estar entre USD 20.000 y USD 50.000 dólares (Invonto, 2021). Esta inversión habría que evaluarla y hacer una depreciación a lo largo de los años de operación.

Los costos operativos también incluyen los costos de marketing, costos de desarrollo tecnológico con el objetivo de tener una comunidad creciente y las tecnologías que lo puedan soportar, gestión de recursos como bases de datos, páginas web y servicios GPS entre otros. Un último costo operativo es la disposición y atención de servicio legales y contractuales ante cualquier irregularidad en la operación del app.

En lo mínimo posible la plataforma tendrá empleados directos, dado que se intentará automatizar la mayor cantidad posible de este servicio para así asegurar un constante dinamismo y atención a los pasajeros.

Para la estructuración de costos es pertinente analizar cómo empresas similares utilizan información, datos y modelos para la optimización de sus costos y encontrar los porcentajes de contribución atractivos para dueños e inversionistas (Darawan, 2019).

4.7. Conclusiones

El Business Canvas Model es mucho más que sólo una herramienta conceptual para plasmar una idea de negocio, sino una metodología que permite analizar ordenadamente las áreas claves de la idea de negocio que deberán ser desarrolladas en el plan de negocios.

Mobility presenta una propuesta de valor enfocada en el cliente, que a través de una tecnología de plataforma brinda una opción de transporte moderna mientras se ahorra dinero y se genera un impacto menor en el medio ambiente.

En relación con el cliente millennial es clave buscar la omnicanalidad, es decir, tener el mismo nivel de calidad en cada “touchpoint” con el cliente.

Por otro lado, un recurso clave es el algoritmo sobre el cual funcionará la aplicación, y la rapidez y practicidad de este juegan un rol clave en la experiencia del cliente.

Finalmente, se deberá trabajar un modelo de precios dinámicos que permita generar ingreso por encima de los costos operativos que se detallarán en el capítulo financiero.

CAPÍTULO V: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Este capítulo desarrolla una metodología de investigación tipo mixta, es decir una investigación cualitativa y como consecuencia de ella la investigación cuantitativa. Para esta investigación se obtendrá información por la vía de fuentes secundarias como reportes estadísticos, reportes de instituciones nacionales con bases verídicas como el INEI, MEF, informes de diversas entidades del Estado o Ministerios y para fuentes primarias se ampliará mediante entrevistas a expertos quiénes permitirán validar la idea de negocio propuesta.

Después de realizar las entrevistas y encuestas se realizará un análisis comparativo de toda la información y datos.

5.1. Objetivos

Objetivo General

La investigación de mercado tiene como finalidad evaluar la viabilidad comercial del plan de negocio propuesto: Mobility - Plataforma digital de ridesharing social.

Objetivos Específicos

- Evaluar la percepción e interés de expertos dedicados al sector transporte y turismo, acerca del plan de negocio propuesto buscando determinar potencialidades, riesgos y recomendaciones para la ejecución de este servicio.
- Evaluar la percepción e interés de un experto en sociología, acerca de las características y gustos del público meta al cual se dirige el plan de negocio propuesto.
- Identificar las características, gustos y preferencias del público meta para hacer uso del servicio propuesto.
- Determinar el nivel de aceptación e interés del público meta respecto al uso de Mobility.

5.1. Metodología de Investigación

Para el desarrollo de esta investigación se desarrollará un análisis cualitativo mediante entrevistas y cuantitativo mediante encuestas lo cual permitirá obtener más información del entorno y mercado en el que se desarrollará Mobility.

5.1.1. Investigación Cualitativa

Bernal, C (2010) define que los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. Además, la investigación cualitativa permite no solo aumentar la comprensión del contexto donde se producen los eventos, sino también el conocimiento respecto a los propios eventos (Grbich, 2007).

Por tal motivo, es oportuno utilizar la investigación cualitativa para entender los diferentes aspectos que involucran e impactan al futuro modelo de negocio.

Para realizar la investigación cualitativa se definirá el método o metodología de esta, el plan de trabajo, la recolección y validación de datos y el análisis de resultados a manera de conclusión.

5.1.1.1. Metodología

La técnica a utilizar es la de entrevistas estructuradas. “La entrevista estructurada es aquella que se desarrolla dentro de un marco más rígido, donde el entrevistador utiliza un formato de preguntas que no son cambiadas o irrespetadas en su orden o sentido. (Guerrero, 2016) .

Por lo tanto, la metodología a utilizar está basada en entrevistas a profundidad y robustas, para la cual se elaboran preguntas específicas según los factores y subfactores identificados desde el marco conceptual macro y microentorno desarrollados en capítulos anteriores. Así mismo, es importante recalcar que la entrevista no es un proceso estructurado y cerrado, sino que este debe ser abierto, es decir que está basado en una conversación fluida entre ambas partes con el objetivo de capturar la mayor cantidad de información posible. A continuación, para elaborar el formulario de preguntas, mostrado en el Anexo 6, se ordenaron las ideas en

preguntas concretas que responden a los factores y subfactores que se presentan en la ficha técnica.

El formulario de preguntas se muestra en el Anexo 6.

5.1.1.2. Plan de Trabajo

Acorde a los objetivos de la investigación planteada, se aplicarán seis entrevistas a profundidad: una de ellas dirigida a representantes del sector transporte y comunicaciones en el país, la segunda será realizada a dos representantes del sector turismo, la tercera a dos representantes del área de tecnología y la información y la última a un sociólogo para recabar más información sobre las características del público meta.

Finalmente, el contacto con los entrevistados será por vía telefónica para coordinar una entrevista por medio de plataformas digitales como Zoom y Teams. Dichas entrevistas serán grabadas para poder ser transcritas luego. A continuación, el equipo de trabajo se reunirá para discutir las principales ideas y conclusiones de cada entrevista y plasmarlas en punto 5.1.1.4 Análisis de resultados por factor.

5.1.1.3. Ficha Técnica

Para las entrevistas a expertos se eligieron especialistas con experiencia en cuatro sectores relevantes a la propuesta de negocio que se plantea: transporte (dado que es un servicio de movilidad a lo largo de las vías nacionales), sociología (dado que se estudia un fenómeno sociológico y la reacción del millennial como cliente objetivo del modelo de negocio), tecnología (dado que se el modelo se plasma en un aplicativo digital) y turismo (dado que este es el principal motivo de viaje de los futuros clientes).

La selección de los expertos es una parte muy importante del método (Ortíz, 2018). Se siguieron los siguientes criterios de selección: a) Experiencia en la realización de juicios y toma de decisiones basada en evidencia o experticia (grados, investigaciones, publicaciones, posición, experiencia, premios, entre otras), b) disponibilidad y motivación para participar y c) imparcialidad y cualidades inherentes como confianza en sí mismo y adaptabilidad.

Con dichos expertos se tendrá información única y confiable en las áreas que correspondan, quiénes podrán responder preguntas asociadas a temas claves como

tecnología, situación actual del transporte, conductas de las personas post pandemia y la interacción del ser humano con los cambios tecnológicos, con ello se tendrá validaciones y comentarios que orientaran los posteriores capítulos (ver Tabla 5.1).

Tabla 5.1 Distribución de la muestra para entrevistas

Expertos relevantes	N° entrevistas	Cargo del Entrevistado
Representante del sector transporte y comunicaciones	01	Especialista Administrativo Dirección de Programas y Proyectos en la Dirección General de Proyectos de Comunicaciones del MTC
Representante del sector turismo	02	Ex Director de Prom-Perú Ex Viceministro de Transporte y Turismo
Sociólogo	01	Profesora de la Universidad del Pacífico
Representate de TI	02	Especialista de TI, Procesos y Gestión de la información. Gerente de Transformación Digital de Belcorp
Total de entrevistas	5	

Fuente: Autores de esta tesis.

5.1.1.4. Recolección y validación de datos

Para elaborar las entrevistas hacia los especialistas se identificaron factores y subfactores según la idea de negocio y objetivos propuestos, así como con las fuentes secundarias, dichos factores permitieron generar preguntas específicas válidas para los expertos (ver Tabla 5.2).

Tabla 5.2. Factores estudio de mercado cualitativo

FACTOR	SUBFACTOR
Perfil del consumidor	Tendencia de economía de plataforma
	Inseguridad en el transporte público
	Perfil del millennial
Tecnología en el Perú	Uso de datos personales
	Engagement
	Penetración de la tecnología
	Accesibilidad
Sector Transporte	Entorno político
	Informalidad en el transporte público
	Perfil legal de la empresa

Precios	Demanda, clientes
	Cálculo de los precios
Turismo	Medios de transporte para el turismo
	Viajes compartidos
Cultura	Uso de un servicio compartido
Producto	Calidad
Medio ambiente	Responsabilidad medio ambiental
	Tendencias medioambientales

Fuente: Autores de esta tesis.

5.1.1.5. Análisis de Resultados por Factor

La elaboración de las preguntas estuvo enfocada en factores y subfactores, los cuales se encuentran alineados a diversos puntos a tratar en relación con la idea de negocio que se plantea. En la elaboración de cada una de las preguntas se consideró cada uno de los factores identificados con el objetivo de obtener respuestas en base a su experiencia sin dejar la relación de otros temas que engloban la idea de negocio, con ello se logrará obtener conclusiones significativas que permitieron priorizar los factores y brindar relevancia a cada uno de ellos, desarrollándose en los capítulos posteriores.

A continuación, se describe las conclusiones de cada uno de los factores que se obtuvieron de las entrevistas con los expertos:

- **Perfil del consumidor:** Uno de los principales cambios referente al perfil del consumidor está asociado a un grupo de personas conocidas como millenials como el mayor porcentaje de interesados entre 27 - 40 años de esas, dado que estas personas son nativos digitales, tienen una capacidad única para buscar lo práctico en todas las situaciones. Son personas que pueden adaptarse a un nuevo modelo de transporte que les permita compartir entre los interesados la idea de transportarse en comunidad, la cual comparta sus misma inquietudes y objetivos. Cabe indicar que ellos serían los principales gatilladores para que la propuesta de negocio crezca, por lo tanto, el rango se amplía en búsqueda de capturar personas alineadas a la idea de negocio. Asimismo, incluyendo a estas personas deben tener un interés en el turismo interno y valorarlo

de tal manera que busquen participar en viajes cortos aprovechando fines de semana o los conocidos “puentes” para visitar diferentes partes de Perú.

- **Tecnología en el Perú:** Según lo indicado por los expertos, antes de implementar una aplicación, se deben de realizar dos análisis uno de frontend y otro de backend. Para esto será importante enfocarse en un adecuado desarrollo del backend de la plataforma, con un mantenimiento adecuado y soporte constante a su arquitectura y ante alguna alerta en su configuración se puedan resolver los problemas lo más rápido posible. El frontend tiene que ser accesible y simple, con un lenguaje de configuración práctico y seguro. Con respecto a los mecanismos de desarrollo para gestionar los pagos digitales estos deben ser inscritos con las plataformas vigentes y con un sistema seguro que evite ataques de ciberseguridad.
- **Sector Transporte:** Este es uno de los factores con más relevancia según los expertos En el mercado peruano es necesario una idea de negocio que permita capturar el nicho de un transporte interciudades considerando que al usar un viaje compartido se reducen costos y se permite una experiencia única con usuarios de una misma comunidad. Sin embargo, es importante un administrador con el cual el cliente se pueda comunicar ante alguna situación, el cliente desea sentir cercanía con el aplicativo, de igual manera es necesario que se profundice en el sentido de seguridad, es decir que mediante alertas o alguna estrategia tecnológica del aplicativo el usuario no se sienta solo.
- **Precios:** Un punto en común entre los entrevistados, es la utilización de precios establecidos por kilometraje los cuales se verán afectados en base a variables como el tiempo, lecturas de congestión mediante GPS e incremento por demanda en horas punta. La tecnología recomendada a utilizar es el machine learning la cual permite establecer lecturas de variables por constantes de horas críticas, zonas peligrosas, historial de tiempo, lo cual tendría como base el uso de GPS.
- **Turismo:** Según lo comentado por los especialistas es importante establecer alianzas con hoteles o proveedores locales de las ciudades destino ofreciéndoles know how o digitalizaciones, es siempre un complemento y no un sustituto porque estos ya tienen una cartera de clientes. Se puede complementar con paquetes de turismo, buscando

aliados de valor que pueden ser destinos, hoteles, conductores, y otros stakeholders. Al utilizarse esta aplicación en todo el Perú, sobre todo en provincias, es importante indicar las zonas donde se cuenta con una cobertura significativa, y sería un valor agregado añadir una opción de ubicar taxistas que no solo te transporten para una ruta específica, sino que en la aplicación se pueda desplegar un tour cuando te encuentres en puntos turísticos y puedas conectar con otros turistas mediante una comunidad de viajes compartidos.

- **Cultura:** Dado que los potenciales clientes estarán asociados en su mayoría a millennials, ellos se caracterizan por ser prácticos, con alta adaptación a los cambios que lo rodean y sobre todo comprensión de la tecnología, ello indica que el aplicativo a presentar debe ser eficiente, práctico y adaptable a mejoras en su tecnología, y con ello la organización de la empresa debe tener ese pilar en su organización.
- **Producto:** La recomendación de los especialistas estuvo enfocada en la presentación y características de la aplicación ya que está debe estar enfocada a brindar practicidad y agilidad al usuario, la cual para fines de configuración y funcionamiento debe estar alineada a la estrategia de marketing de la empresa, ya que esto permitirá asignar la conexión con las redes sociales, realizar auditorías de mapeo de actividades del usuario y con ello detectar el mapa complemento de interacción hacia la herramienta y con ello solucionar puntos claves de forma constante. El segundo punto en mención estuvo relacionado a la seguridad, recomendaron brindar el historial del conductor, tanto de infracciones vehiculares como su historial delincriminal, además buscar algún tipo de validación que muestre confianza en la empresa (ya sea mediante una certificación de protocolos y calidad como un TQM (Total Quality Management) o mediante alianzas con entidades públicas como la policía de carreteras). Por último, el experto de socióloga recomienda humanizar la aplicación con los estilos de música preferidos del conductor ya que se tratan de viajes largos. Asimismo, explicitar la huella de carbono e impacto positivo que se genera en el medio ambiente utilizando este servicio.
- **Medio ambiente:** En base a lo indicado por los expertos esta idea de negocio refuerza y crea una oportunidad de disminuir las emisiones nocivas que se emiten al medio

ambiente ya que mediante el uso de un transporte compartido se utiliza eficientemente los medios de transporte reduciendo el uso de autos particulares.

5.1.2. Investigación Cuantitativa

Para evaluar la propuesta de negocio se desarrolla un estudio de mercado cuantitativo aplicado a millenials que habiten en distritos de Lima Moderna; con el objetivo de identificar: características socioeconómicas, hábitos y costumbres y evaluación de la idea de negocio

Para esta investigación se utilizará la herramienta de encuesta online, la cual podrá desarrollarse y aplicarse desde la plataforma Google Form a partir de los objetivos, información obtenida de la investigación cualitativa y variables a evaluar; el tipo de preguntas a utilizar podrán ser dicotómicas, de jerarquización, opción múltiple y/o escala.

La técnica de la encuesta a aplicar será concluyente, dado que el proceso de investigación será formal y estructurado; adicionalmente, la muestra será representativa y el análisis de datos será cuantitativo, por lo que los resultados podrán ser utilizados para la toma de decisiones.

5.1.2.1. Objetivos del estudio de mercado

Los objetivos del presente estudio de mercado son:

- Reconocer las principales características socioeconómicas de la población de interés.
- Identificar los principales hábitos de viaje del mercado potencial al que apunta la idea de negocios.
- Valorar la idea de negocio a partir de sus principales características con las que estará disponible en el mercado.
- Estimar el mercado objetivo al que pueda acceder la idea de negocio.

5.1.2.2. Resultados del estudio de mercado cuantitativo

Diseño

Se realizó un estudio de mercado cuantitativo a partir de encuestas aplicadas a millenials que habitan en Lima, capital de Perú.

Tipo de Muestreo

Para estimar el tamaño de la muestra se consideró una técnica de muestreo aleatorio no probabilístico de conveniencia (Anderson, 2007). Se utiliza este método debido a su practicidad para ser empleada en un mundo real, de realización ágil y de bajo costo.

Universo

- Millennials
- Lima Metropolitana
- NSEA A y B
- 27- 41 años

Tamaño de la Muestra

La muestra objetivo fue de 820 enviando encuestas virtuales a través de una red seleccionados dentro del universo. Las respuestas recibidas, validas y completas, nos dan una muestra final cuantitativa de 384.

$$n = 384$$

Recolección de la información

Se realizaron encuestas de manera virtual. Para asegurar la representatividad se distribuyeron 820 encuestas con un llenado válido de las encuestas de 384.

Periodo de recolección de datos

Las encuestas fueron realizadas del 01 al 20 de mayo de 2022.

Instrumento

La encuesta se presenta en el Anexo 7.

Figura 5.1. Población de Lima por zonas y NSE

Zonas	Distritos	Población		Estructura NSE (% horizontal)			
		Miles	%	AB	C	D	E
Lima Norte	Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,694.1	24.8	21.3	44.9	27.9	5.9
Lima Centro	Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	862.7	7.9	27.5	47.4	19.5	5.6
Lima Moderna	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,493.5	13.7	69.1	24.1	5.7	1.1
Lima Este	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,666.5	24.5	16.2	47.9	29.1	6.8
Lima Sur	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,882.4	17.3	16.3	53.0	23.8	6.9
Callao	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla.	1,130.1	10.4	20.0	49.2	24.3	6.5
Balneario	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa.	155.2	1.4	10.7	55.4	29.5	4.4
Total Lima Metropolitana		10,884.5	100.0	26.0	45.0	23.4	5.6

Fuente: APEIM (2021).

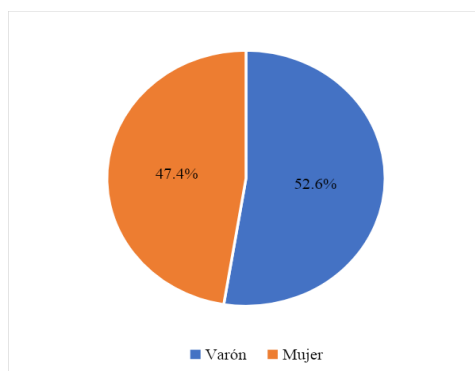
Análisis de resultados del estudio de mercado cuantitativo

En este acápite se presentan los hallazgos del estudio de mercado cuantitativo.

Género

La Figura 5.2 señala que el 52.6% de los encuestados son varones y el 47.4% son mujeres.

Figura 5.2. Género de encuestados

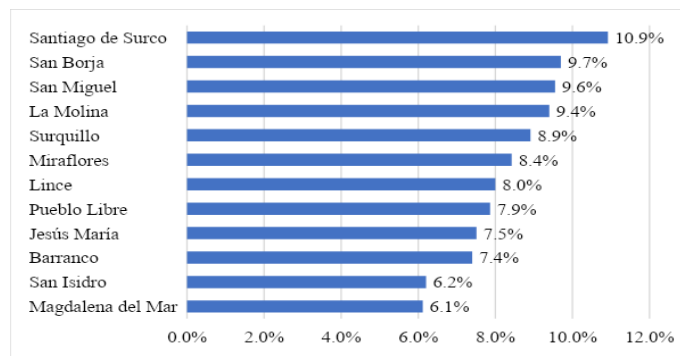


Fuente: Estudio de mercado.

Distrito de vivienda

Los distritos que mayor presencia tienen en la encuesta son Surco (10.9%), San Borja (9.7%) y San Miguel (9.6%) (ver Figura 5.3).

Figura 5.3. Distritos de procedencia

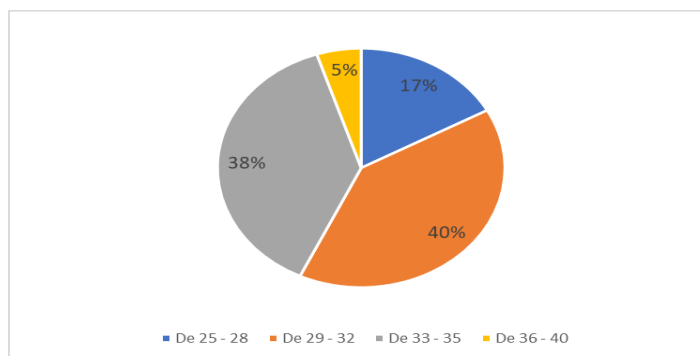


Fuente: Estudio de mercado.

Edad

La Figura 5.4 indica que el rango de edad con mayor presencia es el de “29 a 32” con 40%. Le siguen de “33 a 35” (38%) y “25 a 28” (17%). El grupo con menor presencia es el de “36 -40” (5%).

Figura 5.4. Edad de encuestados



Fuente: Estudio de mercado.

Ingresos

El 27.2% y 26.6% presenta ingresos de “S/ 4,501 a S/ 6,500” y “S/ 2,501 a S/ 4,500”, respectivamente (ver Figura 5.5). El 19.0% percibe de “S/ 6,501 a S/ 8,500” y el 16.1% “más de S/ 8,500”. El 11.1% gana “menos de S/ 2,500”.

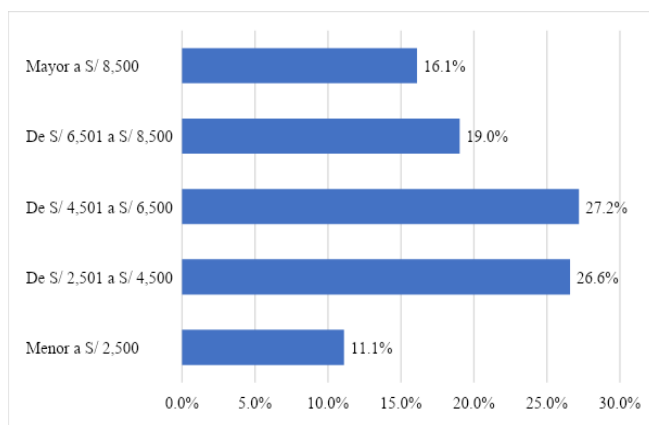
Situación laboral

La Figura 5.6 presenta que el 44.9% son “dependientes” y el 38.0% son “independientes”. El 10.5% indica estar “desempleado” y el 5.2% estar “jubilado”. El 1.3% indica sólo ser “ama de casa”.

Preocupación por el medio ambiente

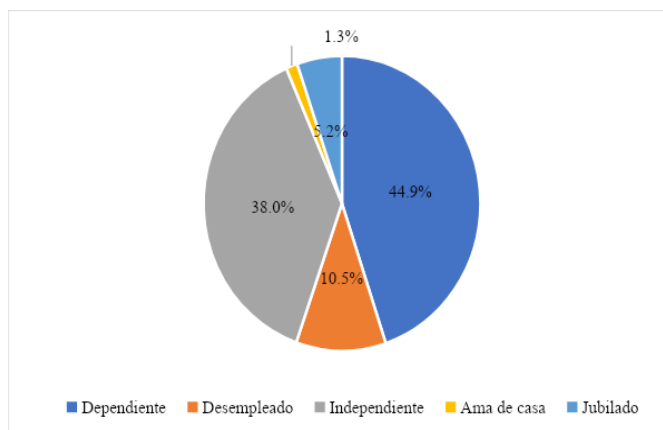
El 49.4% y 40.4% señala estar “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo” con el cuidado del medio ambiente (ver Figura 5.7). Un 7.7% señaló ser indiferente. El 1.5% y 1.1% indicó estar “en desacuerdo” o “totalmente en desacuerdo”, por lo que para ellos finalizó la encuesta.

Figura 5.5. Ingresos de encuestados



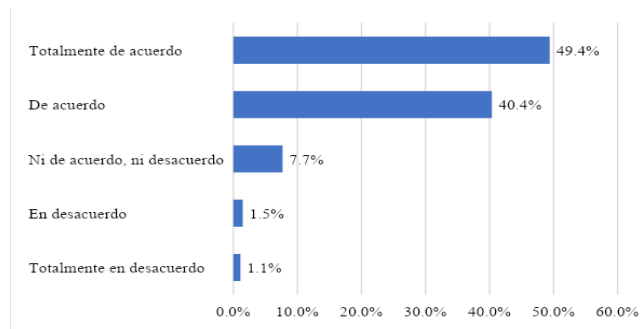
Fuente: Estudio de mercado.

Figura 5.6. Situación laboral de encuestados



Fuente: Estudio de mercado.

Figura 5.7. Preocupación por el medio ambiente

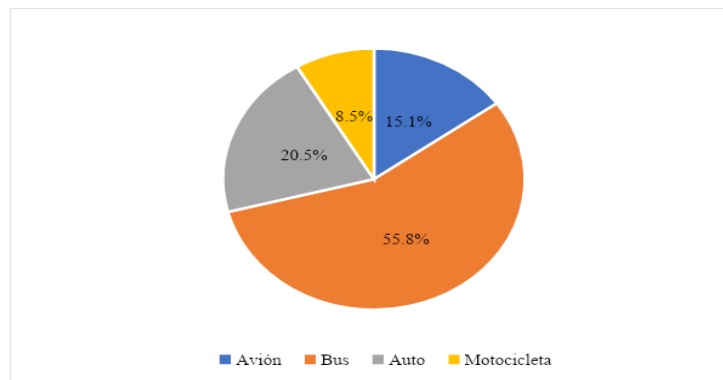


Fuente: Estudio de mercado.

Medios de viaje

La Figura 5.8 señala que el 55.8% emplea con mayor frecuencia “bus”. El 20.5% y 15.1% utilizan “auto” y “avión”, respectivamente. Un 8.5% indicó que utiliza motocicleta.

Figura 5.8. Medios de viaje



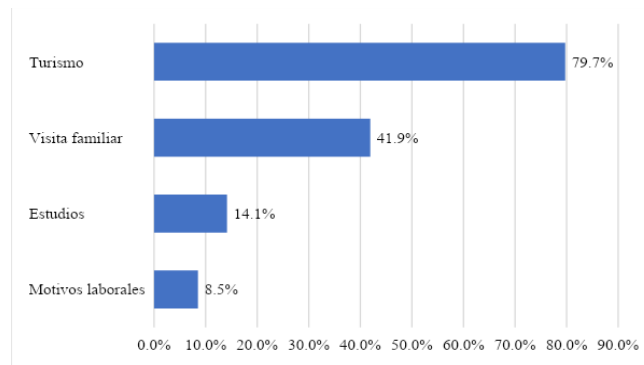
Fuente: Estudio de mercado.

Hábitos y costumbres

Motivos de viaje

El 79.7% y 41.9% señaló que viaja por “turismo” y “visita familiar”, respectivamente (ver Figura 5.9). El 14.1% que viaja por “estudios” y el 8.5% por “motivos laborales”. Cabe mencionar que, en esta pregunta, los encuestados pudieron marcar más de una alternativa.

Figura 5.9. Motivos de viaje



Fuente: Estudio de mercado.

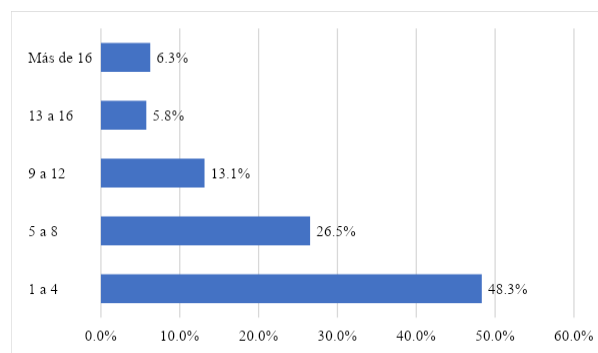
Frecuencia de viajes

La Figura 5.10 señala que los encuestados realizan entre “1 a 4” y “5 a 8” viajes en el 48.3% y 26.5% de los casos, respectivamente. El 13.1% indica que viaja de “9 a 12” veces y el 5.8% que lo realiza de “13 a 16”. Un 6.3% señaló que realiza “más de 16” veces al año.

Kilómetros de viaje

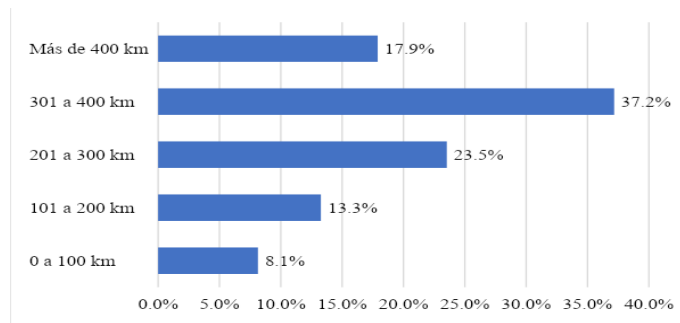
El 37.2% y 23.5% señalaron que viajan “301 a 400 km” y “201 a 300 km”, respectivamente (ver Figura 5.11). Un 13.3% viaja de “101 a 200 km” y 8.1% “hasta 100 km”. Sólo el 17.9% viaja “más de 400 km” al año.

Figura 5.10. Frecuencia de viajes



Fuente: Estudio de mercado.

Figura 5.11. Kilómetros por viaje

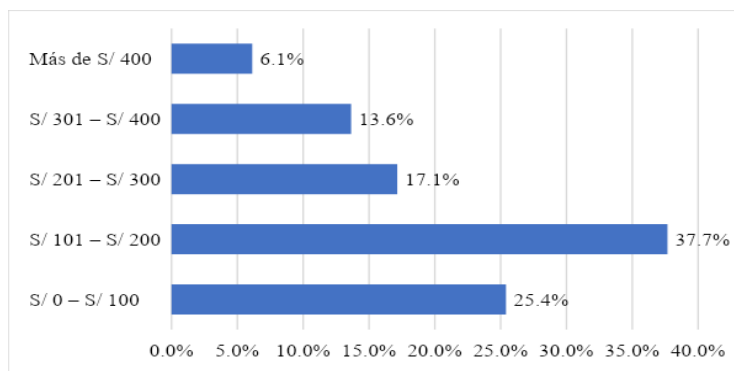


Fuente: Estudio de mercado.

Gasto por viaje

La Figura 5.12 muestra que el 37.7% gasta de “S/ 101 a 200” por viaje y el 25.4% gasta de “S/ 0 a 100”. Un 17.1% señaló que gasta de “S/201 a 300” y el 13.6% de “S/ 201 a 400”. Sólo el 6.1% señaló gastar “más de S/ 400”.

Figura 5.12. Gasto por viaje

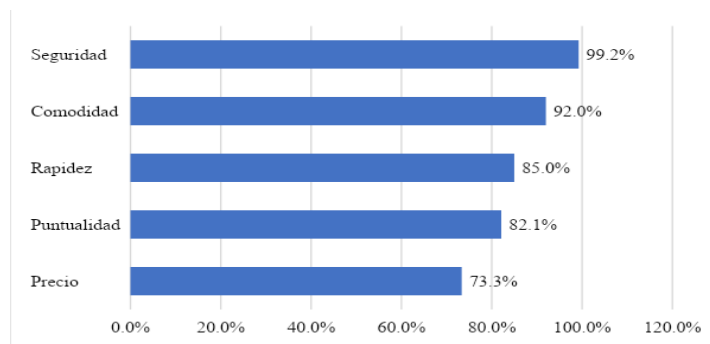


Fuente: Estudio de mercado.

Razones de uso del servicio actual

El 99.2% y 92% de encuestados señaló que usa el servicio actual por la “seguridad” y “comodidad”, en ese orden (ver Figura 5.13). Un 85.0% lo usa por la “rapidez” y un 82.1% por la “puntualidad”. El 73.3% indicó realizarlo por el precio. Cabe señalar que, en esta pregunta los encuestados podían marcar más de una opción.

Figura 5.13. Razones de uso del servicio actual



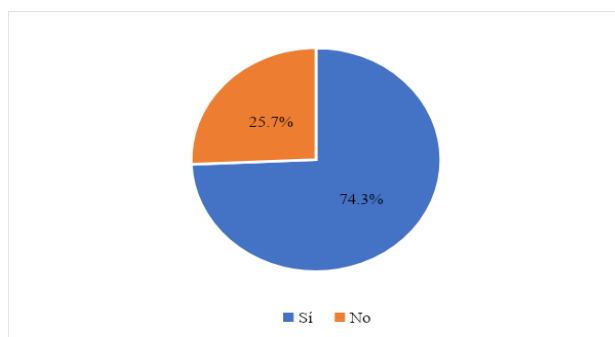
Fuente: Estudio de mercado.

Evaluación de la idea de negocio

Intención de uso de la nueva propuesta

Al presentarle la propuesta de negocio a los encuestados un 74.3% indicó que sí la utilizaría (ver Figura 5.14).

Figura 5.14. Intención de uso de la nueva alternativa



Fuente: Estudio de mercado

Valoración de atributos de la propuesta de negocio

La Figura 5.15 muestra que la calificación de “algo importante” y “muy importante” es de: 83.7% para “contribuir al cuidado del medio ambiente”, 73.2% para “fácil empleo del aplicativo”, de 73.1% para un “precio más adecuado”, y 46.5% por “que sea una empresa peruana”.

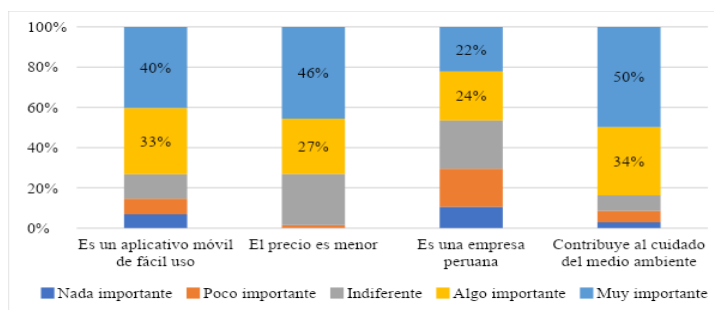
Las calificaciones promedio de los atributos evaluados, del 1 al 5, fueron en promedio de: 4.2 para “contribuir al cuidado del medio ambiente” y un “precio más adecuado”, 3.9 para “fácil empleo del aplicativo”, 3.3 por “que sea una empresa peruana”.

Valoración del servicio y vehículo

La Figura 5.16 muestra que la calificación de “algo importante” y “muy importante” es de: 91.8% para “conductor maneje con cuidado”, 86.2% para “auto moderno y bien cuidado”, 82.3% para “auto limpio”, de 76.9% para “conductor sea atento y respetuoso”, y 71.7% por “auto no exceda los límites de contaminación”.

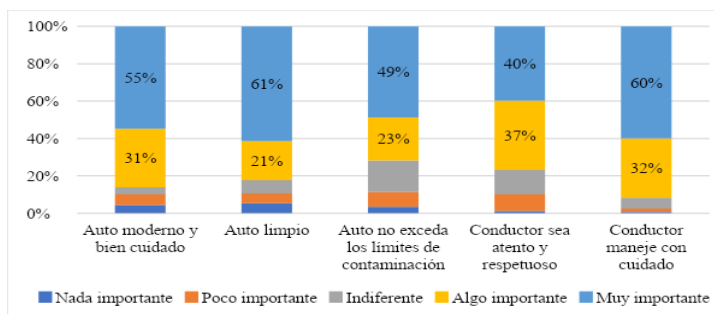
Las calificaciones promedio de los atributos evaluados, del 1 al 5, fueron en promedio de: 4.5 para “conductor maneje con cuidado”, 4.3 para “auto moderno y bien cuidado” y “auto limpio”, y 4.1 para “conductor sea atento y respetuoso” y “auto no exceda los límites de contaminación”.

Figura 5.15. Valoración de atributos del negocio



Fuente: Estudio de mercado.

Figura 5.16. Valoración del servicio y del vehículo

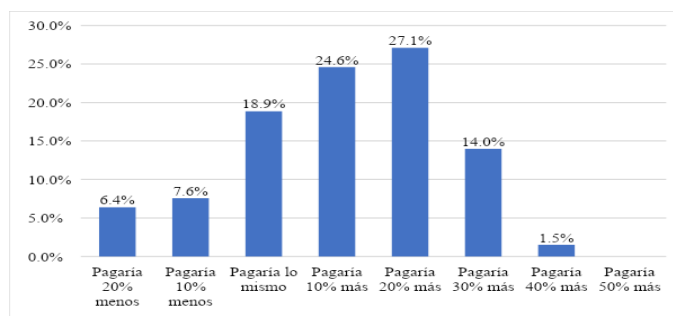


Fuente: Estudio de mercado.

Disposición a pagar

El 27.1% señaló que pagaría “20% más” de lo paga actualmente, el 24.6% que pagaría “10% más”, y el 18.9% que pagaría lo mismo (ver Figura 5.17). El 6.4% pagaría “20% menos” y el 7.6% pagaría “10% menos”. El 15.5% pagaría “30% a más”.

Figura 5.17. Disposición a pagar



Fuente: Estudio de mercado.

El monto base de lo gastado actualmente toma como referencia el costo de un pasaje de bus terrestre.

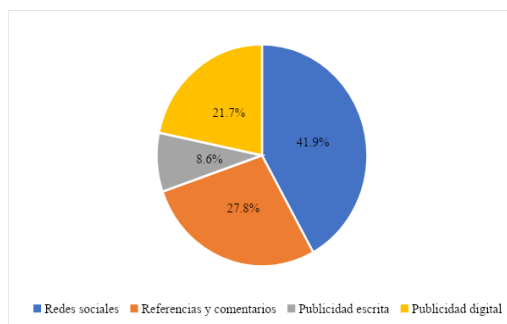
Medios informativos

La Figura 5.18 muestra que el 41.9% preferiría informarse sobre la idea de negocio por “redes sociales”. El 27.8% y 21.7% preferiría informarse por “referencias y comentarios” y “publicidad digital”. El 8.6% prefiere la “publicidad escrita”.

Medios de pago

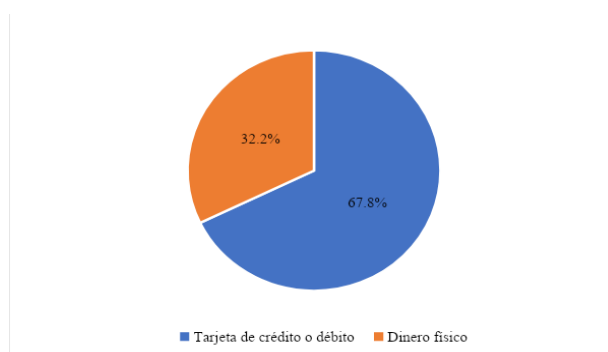
El 67.8% señaló que prefiere pagar con tarjeta de crédito o débito y el 32.2% que prefiere hacerlo en efectivo (ver Figura 5.19).

Figura 5.18. Medios informativos



Fuente: Estudio de mercado.

Figura 5.19. Medios de pagos



Fuente: Estudio de mercado.

5.2. Estimación de la demanda

En los distritos de interés habitan alrededor de 550,000 personas que ingresan en la categoría de millennials, los que representan el mercado total. El mercado potencial está conformado por aquellos que muestran interés por el cuidado del medio ambiente y a la vez estarían dispuestos a utilizar la idea de negocio resultando en 398,415 persona. Como mercado efectivo se toma a todos aquellos que estén dispuestos a pagar más del 30% de lo que gastan actualmente, lo que equivale a 55,778 personas (ver Tabla 5.3).

Tabla 5.3. Estimación de la demanda

Millennials en distritos de interés (Mercado Total)	Millennials interesados en la idea (Mercado Potencial)	Millennials dispuestos a pagar (Mercado Efectivo)
550,000	398,415	55,778

Fuente: Autores de esta tesis.

5.3. Conclusiones del estudio de mercado cuantitativo

Del estudio de mercado cuantitativo se puede concluir:

- El 52.6% de los encuestados son varones y el 47.4% son mujeres, que se encuentran distribuidos en un rango de 6.1% a 10.9% en los distritos de interés. La edad con mayor frecuencia es la de “29 a 32 años” (40%) seguida por “33 a 35 años” (38%).

- El 27.2% presenta ingresos de “S/ 4,501 a S/ 6,500” y el 26.6% de “S/ 2,501 a S/ 4,500” siendo la mayor parte dependientes (44.9%).
- El 89.8% presenta un interés significativo en el medio ambiente, siendo el medio de viaje más frecuente el “bus” (55.8%) y el “automóvil” (20.5%).
- Los motivos de viaje más frecuentes son el turismo y las visitas familiares. La mayor parte de los encuestados realizan entre “1 a 4” y “5 a 8” viajes anuales en el 48.3% y 26.5% de los casos, respectivamente. El 37.2% recorre por viaje de “301 a 400 km” y el 23.5% de “201 a 300 km”. Lo que más valoran de sus medios de viaje actuales son la seguridad (99.2%), comodidad (92.0%) y rapidez (85.0%).
- Al presentar la idea de negocio el 74.3% señaló su interés en la idea de negocio. Los atributos de la propuesta de negocio con mayor valoración fueron “contribuir al cuidado del medio ambiente” y un “precio más adecuado” con 4.2. Por otro lado, en cuanto a las características del vehículo y el servicio, las características más valoradas son: que el “conductor maneje con cuidado” con un puntaje 4.5 y que el “auto moderno y bien cuidado” con un puntaje de 4.3.
- El 86% está dispuesto a pagar al menos lo mismo de lo que gasta actualmente por la idea de negocio. No obstante, un 14% está dispuesto a pagar más del 30% de lo actualmente gastan, considerando a este grupo como el mercado efectivo con alta probabilidad de compra.
- Los medios informativos que más se prefieren son las redes sociales en el 41.9% de casos. El medio de pago más utilizado sería la tarjeta de crédito o débito en el 67.8% de casos.

CAPÍTULO VI: PLAN ESTRATÉGICO

Este capítulo plantea las estrategias que lograrán los objetivos económicos de la empresa y guiarán a la misma a través del crecimiento del negocio. Dichas estrategias nacen de una evaluación del contexto externo de la empresa y están plasmadas utilizando diferentes matrices que se presentan a continuación.

El proceso de la creación de la estrategia empieza por definir la visión, misión y valores de la empresa. Luego, se utilizan las matrices Evaluación de Factores Externos (EFE) y de perfiles competitivos como insumos para la etapa de adecuación o creación de la estrategia. Finalmente, se utiliza la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE) para elegir la mejor estrategia a implementar.

6.1. Visión

Ser la primera opción (“top of mind”) en Perú para viajes compartidos interciudades y países, mientras se forma una comunidad de personas que disfrutan de estos y generan un impacto positivo en el medio ambiente.

6.2. Misión

Somos una plataforma digital de ridesharing social que brinda una experiencia moderna de transporte interciudades en el Perú, dirigida a personas que disfrutan viajes compartidos. Brindamos practicidad mientras generamos ahorro económico y contribuimos al desarrollo del transporte sostenible. Creemos y promovemos el concepto de comunidad dentro de nuestros clientes.

6.3. Valores

- *Cliente céntrico*
 - El foco no solo es el cliente, el millennial, sino que va más allá de lo generacional, es decir brindar atención a los temas de interés para el millennial: medio ambiente, colaboración, innovación y tecnología (Ipsos

Global Trend, 2018). El propósito de Mobility es la satisfacción del cliente basado en una experiencia más allá de las expectativas.

- ***Confianza***

- Ser la opción de transporte compartido preferida por el público, en base a la confianza, en temas como costos, confiabilidad, eficiencia y seguridad.
- Además, el sentido de comunidad se basa en la confianza que hay en la empresa y entre los miembros de la comunidad.

- ***Innovación***

- Una empresa atenta a los cambios externos de la tecnología, utilizar una metodología de trabajo asociado a la experimentación constante con el objetivo de innovar constantemente.

- ***Calidad***

- Lograr los estándares de calidad esperados e ir más allá con un valor agregado en la socialización y aportes colaborativos.

- ***Humanidad***

- Buscar que la plataforma vaya más allá de un servicio y por tanto brinde la sensación de tener humanidad al unirlo con temas medio ambientales, ser predictiva y vincular marca, usuario y conductor.

- ***Seguridad***

- La inseguridad ciudadana en el Perú solo va en aumento en los últimos años (Prialé, 2022), es por lo que Mobility busca generar una plataforma de servicio que no solo cubra una necesidad de transporte específica, sino que brinde seguridad al usuario y conductor.

6.4. Estrategias Genéricas de Porter

Para definir el paraguas bajo el cual plantear las estrategias específicas de negocio es necesario situarse dentro de las cinco estrategias genéricas de Porter y elegir la que sea más apropiada para guiar el crecimiento de la empresa.

Figura 6.1 Las cinco estrategias genéricas de Porter

		ESTRATEGIAS GENÉRICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMANO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Tipo 1: Liderazgo en costos - Bajo costo
 Tipo 2: Liderazgo en costos - Mejor valor
 Tipo 3: Diferenciación
 Tipo 4: Enfoque - Bajo costo
 Tipo 5: Enfoque - Mejor valor

Fuente: Conceptos de administración estratégica (David, 2008).

Según el modelo mostrado la estrategia que mejor se adapta es del tipo 5: Enfoque - Mejor valor. Esta decisión se basa en el hecho que el mercado de viajes interciudades es un nicho donde los líderes de la industria no están presentes. Además, se buscará brindar un alto valor de servicio mediante un medio digital y la constante mejora de la experiencia del usuario cuidando conceptos importantes como la confianza y seguridad.

“Una estrategia de enfoque mejor valor resulta especialmente atractiva... cuando los líderes de la industria no consideran que el nicho sea crucial para su propio éxito” (David, 2008).

Al entrar en un negocio de nicho o enfoque la empresa puede beneficiarse de las ventajas de ser los primeros en atender a dicho nicho de mercado. Según David (2008), unas de las ventajas de ser los primeros son: 1) crear la imagen y reputación de una empresa entre los compradores y 2) formar clientes muy leales. Ambas ventajas están alineadas a la dirección estratégica de la empresa de formar una comunidad de clientes amantes del viaje compartido.

6.5. Estrategias Alternativas

Por otro lado, se desarrollará el modelo integral de formulación de estrategias alternativas planteado por Arbaiza (2020), el cual consta de tres etapas:

- ***Etapa 1:*** Es la etapa de insumos donde a través de la evaluación del contexto de la empresa se analizan los factores que influyen en la elección de las estrategias. Se compone de las matrices Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), sin embargo, al ser una empresa nueva no se desarrollará la matriz EFI por tratarse de factores internos que aún no posee la empresa.
- ***Etapa 2:*** Denominada etapa de adecuación. En esta etapa se utilizan diferentes matrices para elaborar las estrategias propiamente. Dichas matrices son la Matriz de Fortalezas de Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), la Matriz de Posición Estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), la matriz del Boston Consulting Group (BCG), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la estrategia principal. En este caso se utilizará la matriz de estrategia principal al ser la más relevante para el negocio.
- ***Etapa 3:*** Finalmente esta etapa incluye una sola matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), la cual ayuda a evaluar objetivamente cada estrategia y tomar una decisión de cuáles son las mejores estrategias para el negocio.

6.5.1. Análisis de factores externos (Matriz EFE)

La matriz de factores externos permite evaluar y determinar información económica, legal, tecnológica y competitiva, las cuales deben ser ingresadas como oportunidades y amenazas, asignando a cada factor un peso entre 0.0 y 1.0, indicando la importancia que pueden jugar estos factores en la industria. Como siguiente paso se debe brindar una clasificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, el cual responde a lo siguiente: 4=la respuesta es superior, 3=la respuesta es mayor al promedio, 2=la respuesta es el promedio y 1=la respuesta es deficiente (David, 2008).

Tabla 6.1. Matriz EFE

Oportunidades	Tácticas	Peso	Clasificación	Clasificación ponderada
1.- Desarrollo y crecimiento de la economía colaborativa como método social transaccional	1.- Comunicación moderna dirigida a millennials que utilizan economía colaborativa	0.2	4	0.8
2.- Aumento del uso de medios digitales para movilizarse dentro de la ciudad	2.- Impulsar el uso de una tecnología de calidad, segura y que permita crear comunidades en cada servicio	0.15	4	0.6
3.- Informalidad en los servicios de transporte interciudades	3.- Transporte responsable y en cumplimiento de todas las regulaciones vigentes	0.05	3	0.15
4.- Crecimiento del número de viajeros nacionales	4.- Motivación e impulso de viajes cortos y largos a nivel nacional	0.05	3	0.15
5.- Aumento de tendencia de preocupación por el medio ambiente	5.- Disminuir las emisiones de dióxido de carbono al realizar viajes colaborativos	0.1	4	0.4
6.- Interés de regiones por incentivar el turismo en sus localidades	6.- Generar socios estratégicos con las Entidades Regionales y los operadores turísticos	0.05	3	0.15
Amenazas	Estrategias			
1.- Cambios en la normativa vigente que tenga como consecuencia frenar el uso de la app de viaje	1.- Estructura corporativa y cultura de negocio flexible para adaptarse rápido a los cambios	0.1	1	0.1
2.- Competencia directa en el servicio propuesto	2.- Posicionamiento fuerte de la marca y aprovechar ventajas de ser los primeros	0.05	2	0.1
3.- Posibles contagios durante el viaje de no guardarse los protocolos correspondientes	3.- Transporte responsable y en cumplimiento de todas las regulaciones vigentes	0.05	1	0.05
4.- Resistencia a adoptar un nuevo modelo de viaje por desconfianza y poca seguridad en el viaje	4.- Formación de comunidad, destaque de beneficios de utilizar el servicio e incentivos a primeros usuarios	0.1	1	0.1
5.- Baja infraestructura tecnológica a nivel nacional limitando el uso del aplicativo con la calidad necesaria	5.- Incorporación de mensajes de texto durante el trayecto	0.05	1	0.05

6.- Malwares masivos que puedan malograr el funcionamiento de la plataforma	6.- Socio tecnológico proveedor de servicios de calidad y pago adicional por seguridad	0.05	2	1
	Total	1		3.65

Fuente: Autores de la tesis

El puntaje total ponderado del negocio propuesto es de 3.65 lo que indica que existen mayores oportunidades soportadas en el desarrollo y crecimiento de una economía colaborativa, así como el uso de tecnología de calidad creando comunidades durante el servicio.

Por otro lado, si no se respetan los protocolos de salubridad necesarios es probable que se tenga que reducir la cantidad de viajeros mediante las normativas indicadas por el gobierno.

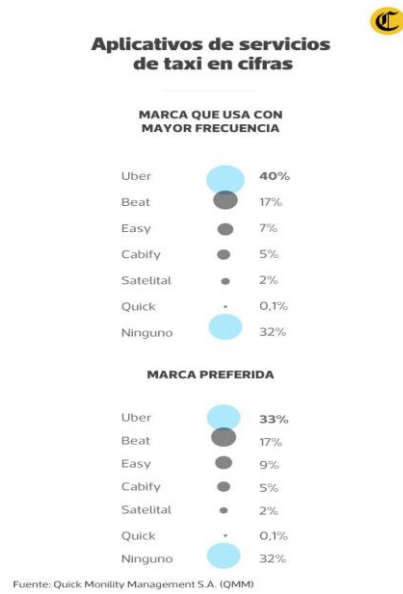
Finalmente, con el puntaje de 3.65 se puede inferir que la propuesta puede consolidarse y desarrollarse si se aprovechan las oportunidades y se monitorean las amenazas con planes de acción preventivos.

6.5.2. Matriz de Perfil competitivo

Mediante este análisis se puede entender cuáles son los factores críticos de éxito para una empresa dentro del mercado de taxi por aplicativo. Como se mencionó en el capítulo de microentorno, al no existir empresas de aplicativos como opción de transporte interciudades, se evaluarán a las principales empresas dentro del mercado de aplicativos para el servicio de transporte al ser posibles competidores.

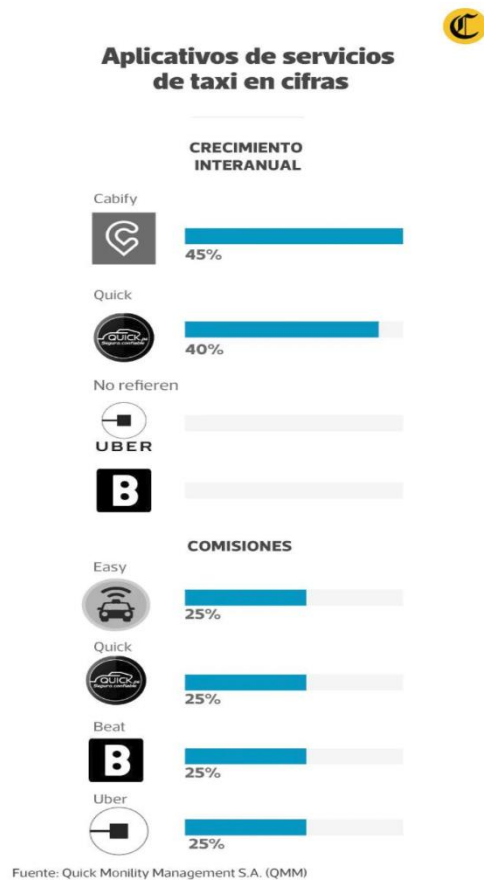
Según muestra la Figura 6.2, Uber, Cabify y Beat son los líderes del mercado en relación con la demanda de uso; además, se analizará a Quick, una empresa más nueva que presenta el mayor crecimiento interanual (ver Figura 6.3).

Figura 6.2 Uso de aplicativos de servicios de taxis



Fuente: Aplicativos de servicios de taxi en cifras (El Comercio, 2021).

Figura 6.3 Uso de aplicativos de servicios de taxis



Fuente: Aplicativos de servicios de taxi en cifras (El Comercio, 2021).

A continuación, se presenta la matriz de perfil competitivo elaborada (ver Tabla 6.2).

Tabla 6.2 Matriz de perfil competitivo

N°	Factores	Peso	Uber		Cabify		Beat		Quick	
			Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
1	Reputación de la empresa	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	2	0.2
2	Calidad del servicio	0.15		0		0		0		0
3	Tecnología aplicada	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2
4	Experiencia de la empresa	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3
5	Valor y servicios agregados	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2
6	Competitividad de precios	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
7	Seguridad en el viaje	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4	3	0.6
8	Inversión en Publicidad	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	1	0.05
9	Crecimiento en el mercado	0.05	1	0.05	4	0.2	1	0.05	4	0.2
	Calificación Final	1.00		2.70		2.50		2.35		2.20

Fuente: Autores de esta tesis.

Los factores que se han elegido se deben a la importancia que tienen sobre el éxito de la organización con respecto a sus competidores.

- **Reputación de la empresa**

“La imagen (o reputación) de la organización constituye un aspecto influyente en el desarrollo de una empresa, por lo cual debe ser tratada y gestionada integralmente, al ser un componente de suma importancia en la estrategia empresarial” (Gonzales et al, 2019).

Un ejemplo local es el caso de Domino’s Pizza (BBC Mundo, 2015), en cómo una cucaracha en una pizza encontrada por un periodista peruano, y que publicó en redes sociales resonó y generó tal impacto que Domino’s Pizza tuvo que retirar todas sus sucursales a nivel nacional.

Esta es una de las razones por las que se determina que la reputación es un factor clave para poder analizar la estrategia de una aplicación. Existen muchos ejemplos en cómo una pequeña acción impacta directamente a la reputación y a la sostenibilidad y eventual bancarrota de la empresa en cuestión.

- ***Calidad del Servicio***

Tschohl y Soriano (2001) afirman, que *“el servicio es la energía y la fuerza que las organizaciones necesitan para mantener su posición y no bajar de nivel...”*.

La calidad en el servicio puede ser la razón por la que un usuario decida volver a usar la aplicación o recomendarla, es importante no restarle importancia a este tema aun siendo un aplicativo. Una mala experiencia puede generar pérdida de usuarios o fidelidad en los ya existentes.

- ***Tecnología aplicada***

Escorsa y Pasola (2004) indican la importancia de la tecnología para la supervivencia y el éxito empresarial, ya que condiciona la calidad y el coste de sus productos y determina su competitividad (presente y futura).

- ***Experiencia de la empresa***

Una empresa con más tiempo en el mercado ha pasado por diversas experiencias tanto positivas como negativas y así ha aprendido a reaccionar ante eventualidades. Por lo tanto, tiene un conocimiento más profundo del consumidor.

- ***Valor agregado***

Es importante estar atentos a servicios adicionales que puede brindar la competencia que generen un valor agregado para el consumidor. Por ejemplo, se tiene el caso de Uber que brinda capacitación en temas de negocios a sus conductores.

- ***Competitividad de precios***

De acuerdo con lo emitido por Escorsa y Pasola (2004): *“Una empresa para estar a la vanguardia y al nivel de sus rivales, con bienes y servicios de alto valor agregado y notable especialización, requiere de una buena estrategia de fijación de precios (pricing) que sea atractiva para el cliente y, a la vez, rentable para la compañía”*.

Es claro poder determinar que para la sostenibilidad actual y de años futuros de Mobility se requiere poder tener una ventaja económica.

- ***Seguridad en el viaje***

El factor seguridad es una determinante dada la importancia explicada en la justificación de la idea de negocio. Asimismo, de acuerdo con los competidores no directos existentes, se convierte en un factor requerido para poder tener una diferenciación frente a las demás aplicaciones.

- ***Inversión de publicidad***

Una mayor inversión en publicidad mejora las oportunidades de exposición con el consumidor final y por tanto un mayor reconocimiento de marca.

- ***Crecimiento de la empresa***

Una empresa que viene creciendo a ritmos mayores a los de la competencia puede representar una amenaza y debe ser incluida en el análisis para no perder de vista posibles futuros competidores.

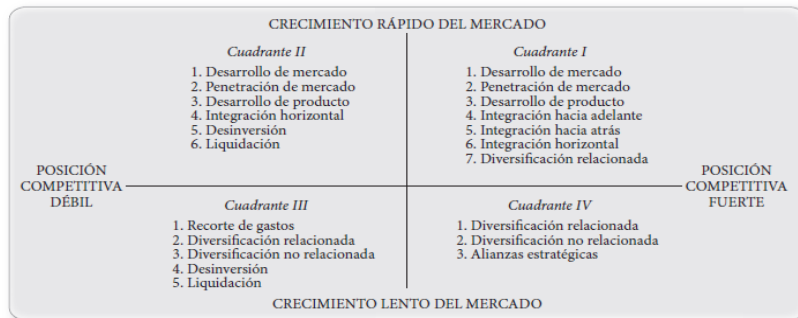
Finalmente, esta matriz indica que el competidor más fuerte es Uber con 2.7 de puntaje. Sus puntos más fuertes son la experiencia que tiene como empresa desde el 2014 en Perú y el respaldo internacional que le permite tener mayores inversiones en publicidad y ser así la marca top of mind con un 58% de recordación (ver Anexo 4). Además, utiliza tecnología de punta como un software de reconocimiento facial (Uber, 2018).

6.5.3. Matriz de la estrategia principal

Al tener claridad en las oportunidades y amenazas presentes en el entorno, así como la posición relativa de los principales competidores, se desarrollará la matriz de estrategia principal la cual ayudará a guiar el crecimiento de la empresa según la etapa en que se encuentre.

Al ser una empresa nueva se encuentra en una posición competitiva débil, sin embargo, considerando el crecimiento del número de viajes desde Lima y de los ingresos del sector turismo, el mercado de viajes inter-ciudades es de rápido crecimiento. Esto debido a la recuperación del sector turismo para los años 2022 y 2023 con un crecimiento de 24 y 39% respectivamente versus el año base 2019 (PromPerú, 2022). Por tanto, se ubica en el cuadrante II.

Figura 6.4: Matriz de la estrategia principal



Fuente: Conceptos de administración estratégica (David, 2008).

Dentro del cuadrante II se escoge una estrategia de penetración de mercado la cual “...busca aumentar la participación de mercado para los productos o servicios actuales por medio de mayores esfuerzos de marketing” (David, 2008). La estrategia involucra el desarrollo de una campaña de marketing que logre el posicionamiento y participación de mercado esperados según los objetivos estratégicos.

6.5.4. Estrategias específicas

Para poder llevar a cabo y ejecutar adecuadamente el plan estratégico es necesario tener una mayor claridad en las estrategias, de manera que sean específicas y de ejecución para Mobility; las cuales se presentan en la Tabla 6.3.

Las estrategias mostradas se encuentran alineadas con la estrategia principal de “Penetración de Mercado” dado que buscan mejorar la propuesta de valor y aumentar el número de clientes fidelizados a la marca, consiguiendo de esta manera aumentar la participación de mercado de la empresa con un mismo producto, como lo indica la penetración de mercado.

Más adelante se definirán los objetivos estratégicos alineados a que estas estrategias planteadas contribuyen en la consecución de los mismos.

Tabla 6.3 Estrategias específicas

Plazo	Estrategias	Estrategias específicas	Oportunidades	Amenazas
Mediano (2-3 años)	Brindar una experiencia de cliente de alto valor y constante mejora.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el número de rutas de acuerdo a las preferencias del cliente. - Desarrollar y mantener un app de alta respuesta y estabilidad de uso. - Utilizar machine learning para personalizar la experiencia. - Desarrollar un servicio al cliente que responda antes, durante y después del viaje. 	O2,O3,O4	A2, A5, A6
Mediano (2-3 años)	Generar una comunidad de amantes de los viajes compartidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas promocionales para traer más usuarios a la aplicación. - Impulsar y motivar el compartir los viajes por redes sociales. - Generar convenciones virtuales y presenciales con los clientes. - Distribuir merchandising de la marca. 	O1,O4,O5,O6	A1, A2
Largo (4-5 años)	Desarrollar una cultura de aprendizaje continuo de la experiencia del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir la cantidad de usuarios que desisten de usar el app a lo largo del funnel de conversión - Desarrollar espacios de feedback con los clientes 	O4,O5	A4

Fuente. Autores de esta tesis.

6.5.5. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

Una vez que se encuentran planteadas las estrategias a utilizar según el ciclo del crecimiento de la empresa, se procederá a analizar numérica y objetivamente cada una de ellas y de esta manera poder elegir la que sea más apropiada a implementar.

La Tabla 6.4 muestra que las estrategias de mediano plazo de brindar una experiencia de alto valor y de generar una comunidad de amantes del rideshare tienen una puntuación similar en cuanto al potencial de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas de la empresa. Por tanto, se consideran ambas relevantes como base estratégica en la futura elaboración de los objetivos estratégicos y planes funcionales.

Tabla 6.4. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

Oportunidades	Peso	Brindar una experiencia del cliente de alto valor		Generar una comunidad		Desarrollar una cultura de aprendizaje continuo de la	
		P.A.	P.T.A.	P.A.	P.T.A.	P.A.	P.T.A.
1.- Desarrollo y crecimiento de la economía colaborativa como método social transaccional	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6
2.- Aumento del uso de medios digitales para movilizarse dentro de la ciudad	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45
3.- Informalidad en los servicios de transporte interciudades	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2
4.- Crecimiento del número de viajeros nacionales e internacionales	0.05	4	0.2	4	0.2	4	0.2
5.- Aumento de tendencia de preocupación por el medio ambiente	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
6.- Interés de regiones por incentivar el turismo en sus localidades	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Amenazas							
1.- Cambios en la normativa vigente que tenga como consecuencia frenar el uso de la app de viaje	0.1	1	0.1	3	0.3	2	0.2
2.- Competencia directa en el servicio propuesto	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15
3.- Posibles contagios durante el viaje de no guardarse los protocolos correspondientes	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
4.- Resistencia a adoptar un nuevo modelo de viaje por desconfianza y poca seguridad en el viaje	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
5.- Baja infraestructura tecnológica a nivel nacional limitando el uso del aplicativo con la calidad necesaria (Wifi)	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05
6.- Malwares masivos que puedan malograr el funcionamiento de la plataforma	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
	1		3.00		3.05		2.75

Fuente: Autores de esta tesis.

6.6. Objetivos estratégicos

6.6.1. *Objetivos estratégicos*

Mediano Plazo (3 años)

- ***Lograr una fidelización del cliente de 14% a través de la entrega de valor efectiva a lo largo de la experiencia del servicio compartido***

El objetivo de fidelización pasa a ser estratégico para la empresa debido a que es fundamental crear una comunidad de amantes del ridesharing así como lo indican la misión y visión de la empresa. Este objetivo se relaciona con la estrategia de crear una comunidad

de amantes del rideshare ya que los clientes fidelizados son los más propensos a formar parte de la comunidad e interactuar en ella.

La meta de 14% se plantea en base a la investigación cuantitativa donde el 14% señala que estaría dispuesto a pagar 30% más de lo que actualmente gasta y se toma como supuesto que dicha disposición de gasto se da en los clientes fidelizados.

- ***Alcanzar un nivel de satisfacción del 67% a través de la mejora continua en la experiencia del cliente***

Este objetivo se relaciona con la estrategia de brindar una experiencia de alto valor al cliente ya que el nivel de satisfacción está directamente relacionado a la experiencia que tiene el cliente durante todo el customer journey (incluye el antes, durante y después del uso del app).

La meta de 67% se fija 10 puntos porcentuales por encima del puntaje NPS (Net Promoter Score) de 57% del sector de tecnología según un estudio de Deloitte (2018).

- ***Lograr una participación de mercado del 17% al finalizar el tercer año.***

Este objetivo se deriva de ambas estrategias de generar una experiencia de alto valor y de formar una comunidad porque, mediante ellas, la consecuencia directa será tener más clientes que estén satisfechos con el servicio y por tanto aumenten las ventas de la empresa.

La meta de 17% se fija a través de la estimación de participación de mercado realizada en el Anexo 5. De esta manera se apunta a tener el mismo porcentaje que la tercera empresa más grande del mercado.

Largo Plazo (5 años)

- ***Consolidar y sostener una herramienta de ridesharing logrando más de 20 rutas de uso frecuente a nivel nacional.***

A largo plazo se busca un mayor uso de la herramienta de la mano de una mayor participación de mercado y reconocimiento de la marca.

6.7. Business Model Canvas ajustado

Luego de las conclusiones obtenidas en la investigación de mercado, incluyendo la opinión de expertos y la apreciación de posibles futuros clientes, se realizan modificaciones al Business Model Canvas con la finalidad de mejorar el modelo de negocio (ver Tabla 6.5).

Los principales cambios son:

- La propuesta de valor no sólo trata de brindar información sino de conectar a las personas y brindar una experiencia de viaje compartido segura y moderna.
- El momento donde la relación con el cliente es más fuerte, es en la misma experiencia del viaje donde se debe buscar conectar con los usuarios para generar un sentido de comunidad.
- Dentro de los socios claves se encuentran los gobiernos regionales que ayudarán a promover el turismo en sus regiones (el principal motivo de viaje de los encuestados es por turismo con 79.7%).
- Se incluyen como actividades claves la creación de una comunidad dada su importancia para el objetivo estratégico 1 y la resolución de conflictos dado que la gestión de una mala experiencia del cliente es clave para lograr el objetivo estratégico 2.

Tabla 6.5: Business Model Canvas ajustado

<p>Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Algoritmo de creación del app para un proceso eficiente en el viaje 	<p>Actividades claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de comunidad - Interacción con el cliente (chatbot) - Actualización de mapas /gps - Mantenimiento del algoritmo y seguridad - Resolución de conflictos (Servicedesk) 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Se conectan personas que disfrutan de los viajes compartidos largos entre ciudades mediante un aplicativo digital, moderno y práctico. De esta manera la comunidad formada ahorra dinero y colabora al desarrollo sostenible.</p>	<p>Segmento de Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - NSE A2, B1 y B2 - Viven en Lima - Millennials - 25-40 años - Disfrutan de viajes compartidos
<p>Socios Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gobiernos regionales - Agencias de turismo - Conductores - Miembros de la comunidad de ride sharing 		<p>Canales y Relación con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información disponible en medios digitales - Conectar con los clientes formando una comunidad de personas que gustan del rideshare - Feedback y contacto de post venta frecuente para mejorar la experiencia - Red de recomendaciones dentro de la aplicación 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Preoperativos: Desarrollo del app y campaña de marketing - Operativos: Costos dinámicos en base a distancia y destino 		<p>Flujo de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisiones por asiento disponible, aplicando un modelo de precios dinámicos 	

Fuente: Autores de esta tesis

6.8. Conclusiones

La estrategia de penetración de mercado es la estrategia principal que servirá como paraguas para desarrollar las estrategias específicas de brindar una experiencia de alto valor y generar una comunidad de amantes del rideshare.

De esta manera las estrategias mencionadas buscan cumplir con los objetivos estratégicos. Primero, lograr un alto nivel de satisfacción del cliente a través de una experiencia de alto valor y así aumentar la penetración de mercado de la app. Luego, lograr una fidelización importante en los clientes a través de la formación de una comunidad, estos clientes fieles son los que contribuirían a aumentar la penetración de mercado.

Por otro lado, es fundamental para la elaboración del plan estratégico tener claro la misión y visión de la empresa ya que en ellos se delimitan la propuesta de valor de la empresa, el público meta y la filosofía de la misma. De esta manera, todo trabajador tiene claro la razón de ser de la empresa.

Luego, es importante seguir un proceso en la elección de la estrategia para saber aprovechar correctamente los factores externos y contextuales y con ellos construir una estrategia de acuerdo con la posición de la empresa respecto a la competencia. En este caso Mobility es una empresa nueva con una posición aún débil, dentro de un mercado con un potencial de crecimiento importante. La recuperación del sector turismo para los años 2022 y 2023 es de un crecimiento de 24 y 39% respectivamente versus el año base 2019 (PromPerú, 2022).

Por otro lado, se han planteado estrategias según la etapa en que se encuentra el negocio dado que el contexto externo e interno cambia con el tiempo y se necesitan otro tipo de estrategias. No obstante, es importante revisar el plan estratégico de la empresa cada año para entender si las estrategias siguen vigentes considerando el entorno dinámico en el que se opera.

Finalmente, la revisión del business model canvas permite mejorar la propuesta de valor hacia una conexión con los clientes, encontrar nuevos socios estratégicos como los gobiernos regionales y centrarse en un canal crucial de conexión con el cliente: el viaje en sí mismo.

CAPÍTULO VII: PLAN DE MARKETING

Luego de plantear la estrategia corporativa de la empresa se procederán a desarrollar los planes funcionales de la misma. En este capítulo se desarrollará el plan de marketing que se enfoca en el público meta descrito, la propuesta de valor y el marketing mix que dará a conocer dicha propuesta con el cliente. Luego se desarrollará el plan de acción y el presupuesto de marketing requerido para cumplir los objetivos de marketing.

7.1. Objetivos de Marketing

Se presentan los objetivos de marketing enfocados en lograr un mayor uso de la plataforma, generar mayores ingresos y lograr mantener un crecimiento sostenible a través de la fidelización de clientes.

Los objetivos de marketing buscan contribuir en la consecución de los dos objetivos corporativos, lograr 14% de fidelización de clientes y un 67% de satisfacción de clientes.

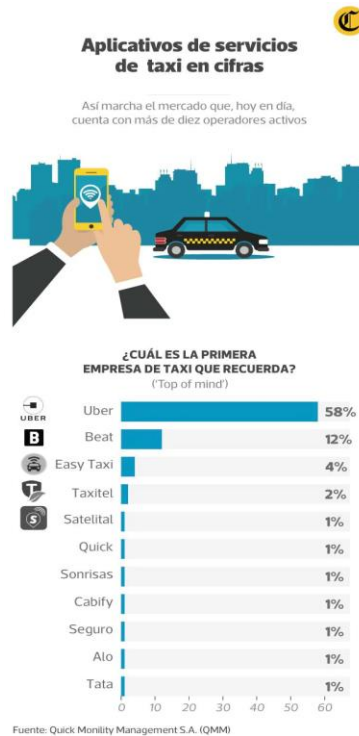
Si bien los objetivos estratégicos de la compañía guían dentro de un horizonte de mediano a largo plazo, los objetivos de marketing buscan cumplirse en el corto plazo dentro del primer año de operación.

- ***Lograr un “brand awareness” de 8% medido a través de encuestas propias, en el primer año.***

Este objetivo está relacionado con el objetivo estratégico 3, lograr una participación de 17% de mercado, dado que el reconocimiento de marca fortalece la popularidad de la empresa y atrae a nuevos clientes a la misma, así como ayuda a fidelizar a los ya recurrentes, alineado con el objetivo estratégico 1, lograr una fidelización de 14%.

Se calcula un objetivo de 8% tomando como benchmark el porcentaje de recordación del mercado de aplicativos para transporte donde Easy Taxi en tercer puesto obtiene sólo 4% de puntaje (ver Figura 7.1). Además, revisando otros mercados del rubro de tecnología como el de marcas de celulares Tencent en el 2008 tenía sólo 9% de brand awareness luego de ocho años de operación. (Statista, 2022).

Figura 7.1: Recordación de empresas de taxi



Fuente: Aplicativos de servicios de taxi en cifras (El Comercio, 2021).

- **Lograr 1,316 clientes registrados en Mobility, en el primer año.**

Los clientes registrados en la plataforma es un indicador que mide el crecimiento del uso del servicio de la empresa y a medida que aumente cumplirá el rol de difusión de la misma y así aumentará la comunidad de usuarios alineado a la estrategia de la compañía.

El objetivo es lograr obtener 1,316 clientes registrados ya que es la demanda estimada de clientes con compra que se capturará de un mercado efectivo de 32,906 clientes, según se validó en la encuesta de investigación de mercado.

- **Alcanzar una frecuencia de compra promedio de seis viajes anuales, el primer año.**

Es importante que los usuarios se traduzcan en ingresos para la compañía, asegurando de esta manera que las estrategias de marketing traigan a los clientes correctos a la plataforma; es decir, que forman parte del público objetivo y utilicen regularmente la plataforma. Por ello, el objetivo de alcanzar una frecuencia de compra de seis viajes anuales se fija en relación a los resultados de la investigación de mercado según la Figura 5.10.

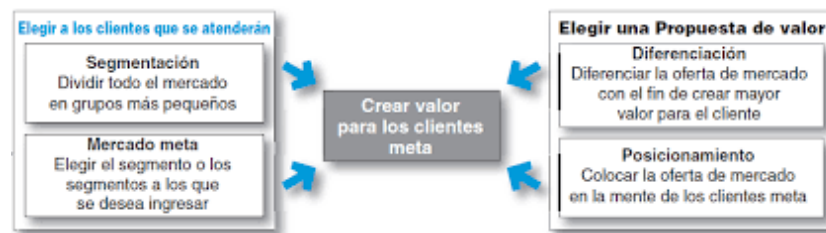
- **Convertir al 10% de nuestros clientes en embajadores de la marca o “Lovemarks”, en el primer año.**

Alineados al objetivo estratégico 1, lograr una fidelización de 14% de clientes, en marketing se busca que los clientes vayan más allá de la fidelización y ser Lovemarks. En palabras de (Roberts, 2005), *“el compromiso es uno de los atributos más importantes y exigentes de la Lovemark. La lealtad (fidelización) no es suficiente. El compromiso puede transformar la lealtad (fidelización) de una aceptación irreflexiva a verdadera devoción”*.

7.2. Estrategia de marketing orientada hacia el cliente

Para desarrollar un proceso ordenado y estratégico sobre cómo será la relación de marketing con el cliente, se sigue el proceso de Kotler y Armstrong (2017) (ver Figura 7.2).

Figura 7.2: Proceso de la estrategia de marketing



Fuente: Kotler y Armstrong (2017).

El mercado al que se pertenece es el de servicios de transporte mediante aplicativos móviles; sin embargo, dentro de dicho mercado existen diferentes opciones como transportes premium, transportes light (económicos), rutas especializadas como la del aeropuerto de Lima, rideshare para oficinas, entre otros.

A continuación, se presentará qué variables se han utilizado para elegir el segmento de mercado donde se ubica el público objetivo.

7.2.1. Estrategias de segmentación y público objetivo

“Mediante la segmentación de mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas” (Kotler & Armstrong, 2017).

En este caso se utilizarán criterios geográficos, demográficos y psicográficos para segmentar al público objetivo.

En primer lugar, la variable geográfica incluye a personas que residen en el distrito de Lima. Por otro lado, en cuanto a la variable demográfica se toman en cuenta las edades entre los 27 y 40 años dentro del cual se encuentran los millennials.

Finalmente, se ha utilizado la variable psicográfica asociado a los estilos de vida del cliente. En este caso describimos el estilo de vida del millennial quien utiliza la economía colaborativa para distintos medios de su día a día, así como disfruta el conocer nuevos sitios dentro del Perú como modalidad de viaje y turismo (Ipsos, 2018).

7.3. Estrategias de selección del mercado meta

Una vez identificados el nicho de mercado y público objetivo al que estarán dirigidas las estrategias de marketing, se procederá a elegir el tipo de estrategia a utilizar. En este caso se utilizará una estrategia de marketing concentrado o marketing de nicho donde “... *en vez de buscar una pequeña participación en un gran mercado, la compañía buscar obtener una participación importante en un segmento específico...*” (Kotler & Armstrong, 2017).

Dentro de una estrategia de nicho es necesario saber qué mensaje se quiere transmitir al consumidor y de esta manera saber cómo ve a la empresa. Es decir, el posicionamiento de la marca Mobility.

“... *la posición de un producto es la forma en que los consumidores definen un producto con base en atributos importantes... (es) el lugar que ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia*” (Kotler & Armstrong, 2017)

Posicionamiento: Un rideshare social y seguro para viajes interciudades mediante el cual ahorras dinero y contribuyes al desarrollo del transporte sostenible.

Esta posición refuerza mucho la idea de ser una comunidad donde perteneces a un grupo de confianza y existe transparencia respecto a la información de cada miembro como por ejemplo su historial de viaje o preferencias musicales. Además, el concepto de crear comunidad es una de las estrategias corporativas.

¿Por qué Mobility se considera un rideshare social?

- La experiencia del viaje compartido en sí misma es una ocasión social donde interactúan pasajero y conductor. En contraste con el método tradicional de viajar con un auto privado o en un bus o avión donde no interactúan las personas entre sí.
- Se construye un lugar virtual (plataforma) que facilita la conversación y coordinación previa al viaje a través de un chat, así como la vinculación con redes sociales como Instagram y Facebook donde tanto el pasajero como el conductor pueden compartir la experiencia de los lugares visitados durante el viaje.

Además, el posicionamiento refuerza los atributos destacados y preferidos por el público objetivo en la investigación de mercado en la Figura 5.15: “el precio es menor” y “contribuye al cuidado del medio ambiente”.

Más aún, destaca también “seguridad” al ser la razón de mayor relevancia para el uso de los servicios de transporte del público objetivo según la Figura 5.13 de la investigación de mercado.

Por otro lado, con el concepto de comunidad se busca forjar una relación de largo plazo con el cliente, en la cual haya un aprendizaje constante y, por ende, mejora de su experiencia. Por tal motivo, se trabajará un marketing relacional.

El marketing relacional se define como *“el análisis e implementación permanente de estrategias que lleven a la identificación de los tipos de consumidores con los que cuenta la organización y les de atención personalizada, con el fin de lograr relaciones a largo plazo con mejores índices de satisfacción y fidelidad”* (Gómez & Uribe, 2016).

“La importancia del marketing relacional se centra en establecer una relación simbiótica con el cliente, donde el cliente se beneficia de la empresa y viceversa, y que esta relación se mantenga el mayor tiempo posible” (Burbano-Pérez et al, 2018).

Como lo indica Burbano-Pérez et al. (2018), el marketing relacional necesariamente implica una conexión a largo plazo con el cliente, dentro de la cual es importante que este sea un embajador de tu marca y para ello es necesario contar con clientes fidelizados.

Esto va ligado al objetivo de marketing de lograr 10% de embajadores de la marca, a los cuales se les debe prestar un servicio diferenciado de atención al cliente e invertir mayor tiempo en lograr que tengan una experiencia satisfactoria con la marca.

Más aún, para poder mantener una relación de largo plazo con el cliente, la experiencia y beneficios que el cliente recibe deben ser superlativos para que disfrute tanto la experiencia que luego quiera repetirla reiteradas veces e incluso la recomiende a sus amistades.

“La fidelidad es un objetivo básico del Marketing Relacional y la lograremos cuando vayamos más allá de la satisfacción del cliente. Debemos deleitar al cliente, superar con creces sus expectativas y anticiparnos a sus necesidades” (Abad, 2018).

Ventaja competitiva

“La ventaja competitiva se puede definir como aquella característica que posee una organización que la distingue de las competidoras, que puede ser difícil de igualar, posible de mantener, superior a la competencia y aplicable a variadas situaciones del mercado” (Arellano Diaz, 2017).

La ventaja competitiva de Mobility se presenta en la base de datos que se construirá a través de la formación de la comunidad de clientes. Dicha base de datos es única e inimitable, de manera que, si los principales competidores del sector como Uber o Beat desean ingresar a este nicho de mercado, la empresa ya contará con una base de datos robusta y constituida de clientes fieles a la marca.

En ese sentido es muy importante el posicionamiento de la marca mencionado y la relación a largo plazo con los clientes.

Asimismo, es oportuno mencionar la ventaja de ser los primeros como lo menciona (David, 2008) *“... coloca al recién llegado en una excelente posición estratégica para lanzar campañas intensas y para defender el territorio”*.

Otras ventajas de ser el primero: i) crear la imagen y reputación de una empresa entre los compradores y ii) formar clientes muy leales (David, 2008).

7.4. Propuesta de valor

Según David (2008) es oportuno mencionar que el posicionamiento de la empresa la lleva a situarse en el cuadrante de “lo mismo por menos” al compararse con los competidores del mercado de opciones de transporte mediante aplicativos. En el marketing mix se verá la comparación del precio menor que se tiene como estrategia de penetración de mercado y el servicio al cliente brindado, el cual busca ser de alto valor al igual que los principales competidores.

7.5. Marketing Mix

A continuación, se presentará el marketing mix de la empresa, donde se describe el producto a ofrecer, el precio que este tendrá y con qué criterio se establece, los canales de comunicación o plaza de comunicación con el cliente y las promociones que ayudarán a lograr el posicionamiento de la marca y los objetivos de marketing mencionados.

7.5.1. Producto o servicio

La empresa ofrece el servicio de conexión e intermediación entre pasajero y conductor mediante una plataforma digital. De esta manera, se vuelve una opción digital y moderna de transporte para los usuarios.

7.5.1.1. *Nombre y Logo*

El nombre de la empresa es Mobility que en inglés significa movilidad (ver Figura 7.4). Se escogió un nombre en inglés porque apunta un público de NSE A/B quienes suelen utilizar bienes o servicios que sean aspiracionales para otros sectores de la población. Por otro lado, el concepto de movilidad apunta a millenials quienes están en constante cambio y buscando experiencias y lugares nuevos para conocer.

Figura 7.3: Logo de la empresa



Fuente: Autores de esta tesis.

El logo de la empresa muestra la fluidez y velocidad que tiene la misma a través de un juego de geometrías de la letra M. Además, es un concepto minimalista y moderno alineado al público moderno y joven.

7.5.1.2. Ficha técnica (ver Tabla 7.1)

Tabla 7.1: Ficha técnica

Requisitos Funcionales	
Requisitos	Descripcion
Planear viaje	Mostrar destinos disponibles
	Mostrar fechas disponibles en calendario
	Mostrar vehiculos y conductores
	Mostrar descripcion de viajes
	Configurar preferencias de pasajero
	Abrir Chat
Iniciar viaje	Mostrar resumen de viaje
	Intercambiar geoubicaciones de pasajero y conductor
	Confirmar partida de viaje
	Mostrar detalles de tiempo de viaje
	Mostrar puntos de referencia o informacion turistica en ruta
	Mantener geoubicacion constante a lo largo de la ruta
Forma de pago	Descargar mapa de ruta en cache
	Registrar modo de pago
	Validar modo de pago
	Mostrar modos de pagos validados y disponibles
Fin de viaje	Mostrar historial de pagos
	Mostrar metodos de pagos disponibles
	Generar transaccion
	Enviar codigo de confirmacion de viaje a celular
Registro	Aceptar confirmacion y culminar viaje
	Ingresar correo
	Mostrar formulario de llenado de datos
	Mostrar respuesta de validacion de datos
	Confirmacion de creacion de cuenta
Olvido clave	Seleccionar contraseña
	Solicitar contraseña biometrica (huella digital)
Iniciar sesion	Mostrar recordatorio de clave alfanumerica
	Solicitar huella biometrica
Ticket de Servicio	Iniciar sesion
	Mostrar formulario de ayuda
	Mostrar boton de ayuda inmediata / comunicacion
	Usar telefono para marcar linea directa a plataforma Mobility

Fuente: Autores de esta tesis.

7.5.1.3. *Customer Journey Map*

Es importante destacar que la intermediación de la empresa se da antes, durante y después del viaje lo cual se muestra a detalle en el “Customer Journey Map” (Tabla 7.2).

El modelo mostrado a continuación sigue las pautas de Osterwalder et al. (2015) donde se muestran todas las acciones de un consumidor del público objetivo y se identifican los puntos de contacto que la empresa tiene con él. Luego, qué emociones surgen en el consumidor y qué oportunidades tanto de marketing como estratégicas surgen para la empresa.

Este ejercicio ayuda a visualizar el uso real del servicio de opción de transporte a través del aplicativo y derivar conclusiones y oportunidades.

Tabla 7.2: “Customer Journey Map”

	ANTES		DURANTE					DESPUÉS		
ACCIONES	Nace el deseo de hacer un viaje	Busca y compara opciones de transporte	Decide utilizar Mobility	Descarga el App	Busca conductores con las mismas ruta y fecha	Elige a su conductor para el rideshare	Chatea con el conductor	Viaja y conoce sitios turísticos	Comparte las fotos de su viaje en el perfil	Califica al conductor
PUNTO DE CONTACTO	Publicidad	SEO, SEM		Google y IStore	App	App	Chat del App	App	Redes sociales	App
EMOCIONES	Contento	Neutro	Contento	Neutro		Contento	Contento	Contento	Contento	Contento
OPORTUNIDADES	Descuentos en rutas elegidas	Mejorar el boca a boca		Calificación alta en el store				Mensajes de seguimiento en el viaje	Campaña digital	Incentivo por un número de recomendacione

Fuente: Osterwalder et al. (2015).

7.5.1.4. *Postventa*

Alineados a la estrategia de brindar una experiencia completa a lo largo de todo el customer journey, se realizarán las siguientes acciones de postventa:

- **Programa de usuario frecuente:** Un premiará a los usuarios asiduos del aplicativo incentivándolos con crédito para usar en futuros viajes con Mobilty.
- **Recomendaciones de nuevas rutas:** Mediante el uso de machine learning el aplicativo dará recomendaciones al usuario de las próximas rutas y destinos que puede conocer, brindándole así una mayor gama de opciones para disfrutar la experiencia con Mobility.

- **Llamada de seguimiento de la calidad del servicio:** Se implementarán estas llamadas con la finalidad de tener mayor acercamiento a las opiniones del cliente y buscar mejorar sus futuras experiencias.

7.5.2. Precio

El precio estará en función de una comisión del total de gasto del viaje, la cual será pagada por el pasajero hacia la empresa y luego la empresa se encargará de pagarle al conductor cobrándole también la misma comisión.

Según la investigación de mercado, el 24.6% de clientes está dispuesto a pagar 10% más de lo habitual y el 27.1% está dispuesto a pagar hasta 20% adicional. Por tanto, la comisión a cobrar se encontrará dentro del rango de 10% a 20%.

No obstante, se utilizará una estrategia de fijación de precios de penetración de mercado donde *“las empresas fijan un precio bajo inicial para penetrar en el mercado con rapidez y profundidad... y ganar una gran participación de mercado”* (Kotler & Armstrong, 2017).

Por tanto, la tarifa en base a la estrategia de penetración de mercado será de 12%.

Por otro lado, se realizó una comparación de tarifas, mostrada en la Tabla 7.1, en base a la competencia y así poder validar que la tarifa es competitiva y fijada por debajo de la tarifa modal del mercado.

El detalle de las comisiones y una comparación con los posibles principales competidores se muestra en la Tabla 7.3.

Tabla 7.3 Comisiones de Mobility y sus competidores

	Mobility		Uber	Cabify	Beat
	Año 1	Año 4			
Comisión	10%	15%	25%*	9%	23%

*Disminuye conforme el conductor aumenta su nivel de socio y llega a reducirse hasta 18%.

Fuentes: Páginas web de Cabify, Beat y Uber (2022).

Finalmente, se muestra en la Tabla 7.4, tres opciones de transportes para realizar viajes interciudades. Con este ejemplo de una ruta Lima a Trujillo se pretende demostrar que

Mobily siempre es la opción más económica por escoger. Además del alto valor brindado al cliente durante toda la experiencia del viaje.

Tabla 7.4. Comparación opciones de viajes

	Ruta Lima - Trujillo				
	Auto privado		Mobility ridesharing		Bus
Gasto gasolina	S/	316	S/	158	
Comisión (10%)			S/	16	
Gasto pasaje					S/ 200
Gasto Total	S/	316	S/	174	S/ 200

Fuente: Autores de esta tesis.

7.5.3. Plaza

Los puntos de contacto con el cliente son mayoritariamente por canales digitales dado que se trata de un servicio a través de un aplicativo. El aumento de uso de medios tecnológicos lo vimos descrito en el análisis del entorno del capítulo 2. *“Los consumidores han desarrollado nuevas formas de consumir, tomando con fervor el exceso de información y la tecnología inmersa en el mundo digital”* (Flores & Valdivieso, 2021).

Asimismo, la estrategia de brindar una experiencia de alto valor pasa por identificar todos los medios por los cuales se comunica y asegurar que se genere valor en cada uno de ellos.

Los canales o puntos de contacto en el medio digital son los siguientes:

- **Página web:** Se encuentra toda la información relevante de la empresa, así como se explica todo el customer journey tanto para el pasajero como para el conductor.
- **Cuenta de redes sociales:** Plataforma donde se comparten las experiencias de los clientes en los viajes utilizando hashtags y otros medios de asociación a la cuenta de Mobility.
- **Chatbot:** Permite la comunicación continua con el cliente 24/7

Además, existen puntos físicos de contacto como son los lugares turísticos.

- **Lugares turísticos:** Tiendas de Alta Ruta 4x4 y tiendas de marcas de aventura como Columbia, North Face y RKF.

Es importante que en todos los canales se ofrezca la misma experiencia de alta calidad, se brinde toda la información oportuna y el diseño de la comunicación sea único alineado a la imagen de marca. Esto se refleja en la omnicanalidad.

7.5.4. Promoción

Para poder cumplir con los objetivos estratégicos de marketing de brand awareness, registro de usuarios en la plataforma, formar una comunidad de “lovemarks” y aumentar la frecuencia de compra en los clientes, se realizarán actividades de promoción divididas en tres etapas distintas.

Además, se utilizará como guía el funnel de marketing (ver Figura 7.5), para entender en qué parte del proceso de conversión del cliente se encuentra el cliente.

Figura 7.4: Funnel de marketing o conversión digital



Fuente: Benattar (2019).

7.6. Etapas del negocio y el marketing

7.6.1. Etapa Pre operativa

La etapa pre operativa hace referencia a todo lo ocurrido antes del inicio de operaciones, es decir, aún el servicio del aplicativo digital no está habilitado. Por tanto, se busca generar intriga sobre el lanzamiento de un nuevo servicio, durante la cual se revelan algunos atributos y beneficios del servicio, pero sin revelar completamente el propósito del mismo.

7.6.2. Fase de intriga

La fase de intriga abarca las secciones de atracción o “awareness” y de interés o “interest” del funnel de marketing (ver Figura 7.4).

En la sección de atracción se busca captar la atención del cliente mediante diversas acciones de publicidad. Es importante mostrar al cliente por qué debe estar interesado en tu marca, por ello la campaña de intriga se apalanca en la idea fuerza del uso de la economía colaborativa en el país. Además, se mostrarán atributos que apelan al posicionamiento de un rideshare social y seguro. Las frases publicitarias serán las siguientes:

- “Los recursos son escasos... compartamos cada vez más”
- “Los viajes en compañía siempre son más divertidos”
- "No solo se trata del destino sino con quiénes compartes el camino"

Por otro lado, se utilizarán medios tanto físicos como digitales.

- Se colocarán cuatro paneles en puntos críticos de los distritos de Lima Moderna con las frases anteriormente mostradas y el logo de Mobility.
- Se realizará una campaña digital mediante el posicionamiento en Search Engine Optimization (SEO) y Search Engine Marketing (SEM), así como en Youtube.
- Un “lead”, según (InboundCycle, 2022), “...son potenciales clientes interesados en la marca”. Es decir, son personas que han visto la marca por alguna publicidad y que dentro del landing page han dado un paso más y han dejado sus datos personales y así reciban más información de la marca”. Con ello, se pasa a la siguiente sección del funnel de marketing (ver Figura 7.4) y la fase de “intención” dado que el lead que no sólo ha mostrado interés por la marca, sino que ha realizado una acción adicional de dejar sus datos personales esperando que la empresa le brinde más información.

7.6.3. Fase de revelación

En la fase de revelación se da a conocer la idea del negocio. Para este momento, se ubica en la sección de consideración o “desire” del funnel de marketing (ver Figura 7.4) donde se envía información oportuna sobre el servicio de Mobilty al “lead” conseguido en la fase de intriga para generar un deseo mayor a tan sólo una intención de compra. Para ello se realizarán las siguientes acciones:

- Artículos en diario Gestión y las revistas viajeros y rumbos, ambas de temáticas de turismo y un video de lanzamiento de la marca para lanzarlo y difundirlo en las redes sociales.
- Envío de emails segmentados a los leads conseguidos en el landing page con información sobre cómo funciona Mobility y sus beneficios.

7.6.4. Etapa de operación o conversión

En esta fase, donde ya se encuentra operativa la empresa, se plantean promociones agresivas que ayuden a aumentar la comunidad de clientes y logren mejorar la fidelización de los clientes ya adheridos. Dentro del funnel de marketing (ver Figura 7.4) se encuentra en la sección de acción o “action” donde se incentiva la compra del cliente, mediante las siguientes acciones:

- Descuentos para early adopters: durante la campaña de intriga de la fase pre operativa se obtuvieron leads de ventas que se convertirán en los primeros clientes de la marca. A ellos se les enviará códigos para redimir y tener acceso a descuentos especiales en sus primeras compras.
- Remarketing, el remarketing *“...sirve principalmente para sacar de dudas al cliente, normalmente el cliente interacciona con la plataforma, pero ante cualquier duda escapa y no termina el proceso”* (Inbound Cycle, 2022). En otras palabras, se busca identificar en qué momento del proceso de decisión el cliente desistió de utilizar Mobility como opción de transporte y de esta manera poder dirigir nuevamente un mensaje promocional para que ese “lead” o potencial cliente se convierta en un nuevo cliente. Dicha comunicación irá acompañada de cupones de descuentos con los precios de early adopters ya mencionados.
- Se continuará asignando un presupuesto de marketing digital en SEM y SEO de la mano del objetivo de marketing 2 de lograr 1,316 usuarios registrados en la plataforma de Mobility.

7.6.5. Etapa de fidelización o post venta

Como lo indica la estrategia de la empresa, no sólo se obtendrán nuevos clientes, sino que se debe lograr la fidelización de éstos. El negocio se encuentra en la última sección del funnel de marketing (ver Figura 7.4) la cual es muy importante para la estrategia de la empresa de generar una comunidad de amantes del rideshare. En esta etapa se realizan las siguientes actividades promocionales:

- Sistema de referidos por usuarios donde se incentivan las referencias dando créditos en la aplicación para futuros viajes, lo cual genera un efecto multiplicador.
- Growth hacking, el growth hacking consiste en desarrollar un bucle “virtuoso” que produce cambios constantes en la web, lo que revierte en una web mucho más optimizada y en constante mejora para el usuario y para los resultados comerciales y el acometimiento de los objetivos estratégicos (Marketinet, 2019).

Es decir, mediante el growth hacking se buscará un proceso de cambios en aras de la mejora del servicio y la atención al cliente que se da por la web, alineados a la estrategia de buscar brindar una experiencia de alto valor.

7.7. Proyección de ventas

Para la proyección de ventas se emplea la fórmula: (Precio de venta x Número anual de viajes). Respecto a la cantidad de clientes compradores o demanda del servicio, se estima alcanzar 5,277 clientes compradores en el quinto año de operación. Este número se ha calculado utilizando el mercado efectivo de 55,778 personas señalado en la Tabla 5.3 de la investigación de mercado y aplicando unas tasas de captura de compra y las expectativas de crecimiento anual del sector turismo, el cual se reducirá en 7.6% sustentado en aquellos usuarios que no estarían dispuestos a tomar este modelo considerando los precios establecidos, según los datos capturados en la encuesta cuantitativa, que se pasará a explicar a continuación.

Tabla 7.5 Proyección de demanda

	2023		2024		2025		2026		2027	
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5					
Crecimiento (t)		18%	15%	8%	8%					
Mercado efectivo	28,299	34,511	40,601	44,132	47,969					
Tasa de Captura de compra	4.00%	4.00%	5.00%	8.00%	11.00%					
Clientes - compradores	1,132	1,380	2,030	3,531	5,277					
Número de Viajes anual	6,792	8,283	12,180	21,183	31,660					
^ # de viajes										
Precio (ticket promedio)	S/ 32.99	S/ 35.3	S/ 44.4	S/ 47.5	S/ 50.9					
Inflación		7%	7%	7%	7%					
Ventas totales	S/ 224,057	S/ 292,367	S/ 541,200	S/ 1,007,103	S/ 1,610,543					

Fuente: Autores de esta tesis

Primer paso: Mercado Efectivo año 5

En primer lugar, el mercado total donde se encuentra el público objetivo es de 550,000 personas, según la Tabla 5.3, conformado por millenials en distritos de interés. Luego, el 74.3% del mercado total, según la Figura 5.14, muestra interés en la idea del negocio, formando un mercado potencial de 398,415 personas. Finalmente, un 14% del mercado potencial muestra disponibilidad de pago por lo que se considera apto para comprar el servicio ofrecido con una reducción del 7.6% De esta manera se llega al mercado efectivo proyectado de 47,969 personas.

Segundo paso: Regresión del mercado efectivo aplicando tasas de crecimiento de la industria

Luego, se aplica un modelo de regresión donde a través de tasas de crecimiento se calcula qué mercado efectivo se requiere en los años 1 al 4. En primer lugar, se aplican las tasas de crecimiento anuales extrapoladas del informe de perspectivas de crecimiento del sector turismo, para los años 2 y 3 de operación, que es de 18 y 15% respectivamente (Promperu, 2022).

Esto debido a que, según la investigación de mercado, en la Figura 5.9 se puede notar que casi el 80% de los motivos de viaje es por turismo. Por tanto, el crecimiento del sector turismo se considera una tasa de referencia apropiada y directamente relacionado al crecimiento del uso de Mobilty.

Luego, se toma como referencia la tasa de crecimiento histórica de viajes nacionales fuera de Lima de 8% anual (PromPerú, 2019), que es un número más conservador para los años 4 y 5.

Finalmente, se muestran los resultados de mercado efectivo por año en la Tabla 7.5

Tercer paso: Tasas de captura de compra

Una vez que se tiene definido el número de clientes o mercado efectivo, se aplica una tasa de captura de compra que va desde 4% en el primer año a 11% en el quinto año. Estos porcentajes se calculan tomando como referencia la penetración de usos de aplicativos para transporte en mercados latinoamericanos como Colombia (Portafolio, 2019).

De esta manera se tienen 1,132 clientes compradores, es decir, que utilizan el servicio, el primer año y crece hasta 5,277 clientes compradores en el quinto año.

Finalmente, se aplica una frecuencia de 6 viajes promedio por año extraído de la investigación de mercado en la Figura 5.10. De esta manera se obtiene la cantidad de demanda anual expresada en número de viajes anuales.

Cuarto paso: Cálculo de Precio de venta

Respecto al precio de venta, como se explicó en el marketing mix, se da por medio de una comisión fijada en 12%. Para poder llevar este porcentaje a soles, es necesario realizar un promedio ponderado de las rutas habilitadas año a año y así calcular un ticket promedio de venta para la empresa.

En el primer y segundo año, las rutas habilitadas están dentro de la provincia de Lima, rutas de Ica, Ancash y Junín como rutas largas.

Para el cálculo de frecuencia de viaje en cada ruta se utiliza el informe de Promperú (2019) de perfil del viajero Limeño. Como se muestra en la tabla 7.3, se realiza un promedio ponderado de la comisión obtenida en cada ruta y del peso que esta tiene de acuerdo con la frecuencia de viaje. De esta manera, para el primer y segundo año el precio de venta promedio es de S/ 32.99 (ver Tabla 7.6).

Tabla 7.6 Cálculo de ticket promedio Año 1 y 2

Rutas Año 1 y 2				
	Km	Costo	Comisión	Peso
Ica	311	179	S/ 42.92	17%
Ancash	404	232	S/ 55.75	15%
Junin	415	239	S/ 57.27	15%
Lima Provincias	119.5	69	S/ 16.49	53%
Total			S/ 32.99	100%

Fuente: Autores de esta tesis

Para el año 3, se habilitan más rutas largas y el porcentaje de viajes dentro de la provincia de Lima baja a 46%. El resultado es un precio promedio de S/ 41.53, como se muestra en la Tabla 7.7.

Tabla 7.7 Cálculo de ticket promedio Año 3 a 5

Rutas Año 3 a 5				
Lima Met/Destino	Km	Costo	Comisión	Peso
Ica	311	179	S/ 42.92	23%
Ancash	404	232	S/ 55.75	9%
Junin	415	239	S/ 57.27	9%
Piura	915	526	S/ 126.27	8%
Trujillo	550	316	S/ 75.90	5%
Lima Provincias	119.5	69	S/ 16.49	46%
Total			S/ 41.53	100%

Fuente: Autores de esta tesis

Finalmente, se calcula la proyección de demanda tomando en consideración el mercado efectivo descrito y la evolución del precio a lo largo del tiempo. Además, se aplica un factor de 7% de inflación anual (La Cámara,2022). En la Tabla 7.5 se muestra la proyección de demanda para los 5 años de evaluación de la idea de negocio.

7.8. Presupuesto de Marketing

A continuación, se describe el presupuesto de marketing a utilizar basado en la cotización proveída por la agencia HAMBRE, referenciada en el Anexo 11.

Tabla 7.8. Presupuesto de Mercadotecnia

Etapa	Acciones	Medio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pre operativo	Paneles	Físico	S/ 10,000					
	Creación de web + landing page	Digital	S/ 6,000					
	Posicionamiento SEO y SEM	Digital	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600	S/ 3,600
	Mailing	Digital	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600
		Digital						
		Digital						
Lanzamiento	Video de Lanzamiento	Digital	S/ 1,500					
	Artículos y publicidad en Revistas	Físico	S/ 4,200			S/ 4,200		
		Digital						
Operativo	Descuentos early adopters*	Digital		S/ 3,800				
	Remarketing	Digital						
	Mantenimiento web	Digital		S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600	S/ 600
	Descuentos fechas especiales*	Digital		S/ 2,800				
		Digital						
Post Venta	Growth hacking	Digital						
	Incentivos a referidos	Digital		S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
TOTAL			S/ 25,900	S/ 13,400	S/ 6,800	S/ 11,000	S/ 6,800	S/ 6,800

Fuente: Autores de esta tesis

7.9. Conclusiones

Mobility es una empresa que busca ocupar un nicho de mercado en los viajes interprovinciales mediante ridesharing, para lo cual se posiciona como un rideshare social y seguro donde el cliente pueda vivir una experiencia de alto valor.

Es importante que la estrategia de marketing esté alineada a los objetivos estratégicos de generar una comunidad de amantes del ridesharing y de obtener un alto nivel de satisfacción del cliente a través de la excelencia en el servicio y la constante revisión y mejora de éste.

Por otro lado, los objetivos de marketing buscan generar un mayor brand awareness, lograr un número de clientes alineado a la estimación de la demanda proyectada y hacer que ellos compren el servicio seis veces durante el año. Más aún, el cuarto objetivo es de convertir al 10% de clientes en “Lovermarks”.

El marketing mix presentado está alineado al posicionamiento de marca y a la estrategia de marketing. Además, buscar lograr los objetivos de generar más clientes y “fidelizarlos” cada vez más generando una comunidad sostenible en largo plazo y ayudando a mantener el crecimiento constante de ventas, mejorando la experiencia del cliente y evidenciando los beneficios y el posicionamiento de marca a las personas del público objetivo.

Finalmente, es importante recalcar la importancia del marketing relacional el cual tiene *“...el fin de lograr relaciones a largo plazo con mejores índices de satisfacción y fidelidad”* (Gómez & Uribe, 2016). Es por lo que la etapa de “post venta” en el marketing mix es de vital importancia para continuar mejorando la experiencia del cliente con tácticas como el growth marketing.

Capítulo VIII: PLAN DE OPERACIONES

8.1. Introducción

El presente capítulo buscará presentar los procesos para el desarrollo preoperativo, durante operaciones y post operativo para asegurar la adecuada sostenibilidad del proyecto durante los cinco años proyectados, teniendo en cuenta la adecuada relación entre consumidores, conductores y Mobility. Asimismo, se buscará asegurar la fidelización del cliente dado que es uno de los objetivos estratégicos de esta tesis.

El plan de operaciones finalmente es uno de los elementos claves dentro de todo el proyecto en donde se determinarán las acciones para ser una exitosa plataforma de coordinación y comunicación entre usuarios y conductores.

8.2. Objetivos

Teniendo en cuenta que Mobility no tiene competencia directa en cuanto a requerimientos de viajes largos y con motivos de turismo, es importante contar con objetivos claros para poder asegurar una propuesta de viaje compartido única, diferenciada en la idea de viajes compartidos y finalmente generar una plataforma que sea solvente y efectiva más allá de los años definidos para el proyecto.

- ***Detalle de acciones y requerimientos de la etapa pre - operativa, esto buscará facilitar y determinar con claridad acciones como:***
 - Determinar las rutas a utilizar, preferidas por el usuario; que busquen consolidar la participación de mercado, alineado al objetivo estratégico de 17%.
 - Establecer criterios de selección de la base inicial de conductores, que brinden al usuario seguridad y confianza en el uso de la plataforma; que contribuirán con la satisfacción del cliente.
 - Elección de socios estratégicos.

- Definir políticas de calidad para el aseguramiento de una ejecución adecuada de la aplicación que logren la fidelidad del cliente, objetivo estratégico de Mobility.
- Establecer los principales procesos durante la ejecución del aplicativo que aseguren el correcto funcionamiento y prevean posibles errores. Asimismo, identificar políticas de mejora continua que buscarán ir más allá de las expectativas del usuario referente a la experiencia de uso de la aplicación Mobility.

- ***Etapa Pre Operativa***

Esta etapa estará centralizada en la definición de estrategias y de acciones para sentar las bases en una adecuada demanda y una carta de conductores que brinden confianza y seguridad.

- ***Determinación de rutas a utilizar***

Se definirán rutas en dos momentos. Año 1 y 2 que son Lima Provincia, y años 3 a 5 que son rutas más largas.

Para el año 1 y 2 , son ruta dentro de la provincia de Lima basadas en las opciones de página web “Y tu qué planes?”. , web del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) expresado en su El uso de estas rutas no sólo aprovecha el estudio realizado previamente por MINCETUR (2022) sino que asimismo será una de las alianzas a determinar para poder propiciar mayor seguridad en los usuarios.

Las rutas previamente descritas serán las rutas predeterminadas para el inicio y lanzamiento de la plataforma. Los criterios iniciales de trabajo serán (aparte de las rutas predeterminadas) un mínimo de 50 kilómetros y un máximo de 500 kilómetros previa coordinación. Asimismo, la información de retroalimentación será de ayuda para determinar la inclusión de nuevas rutas o el retiro de otras.

Como valor agregado y para que pueda brindar mayor información estas rutas no sólo se mostrarán en la aplicación, sino que mostrarán las actividades que se pueden realizar en cada una de ellas llevando al enlace de la página web de MINCETUR “y tu que planes?” Por

ejemplo, de escoger la ruta de Huacho se generará un vínculo a la ruta y atractivos turísticos como se puede ver en la figura a continuación.

Para el año 3, se habilitan más rutas largas y el porcentaje de viajes dentro de la provincia de Lima baja a 46%. El resultado es un precio promedio de S/ 34.10, como se muestra en la Tabla 7.7.

Tabla 8.1: Principales rutas dentro de Lima Provincia

Punto de partida	Punto de llegada	Distancia aproximada (kms)
Lima	Lurin	42
Lima	Pachacamac	50
Lima	Callahuanca	64
Lima	Chancay	75
Lima	Huaral	80
Lima	Matucana	85
Lima	San Pedro de Casta - Marcahuasi	94
Lima	Azpitia	98
Lima	Huacho	141
Lima	Supe	181
Lima	Lunahuaná	185
Lima	Chincha Alta	201
Lima	Churín	219
Lima	Paracas	235
Lima	Huacachina	304
Lima	Nasca	450

Fuente: Autores de esta tesis.

Figura 8.1: Actividades a realizar



Fuente: Y tú que planes, MINCETUR (2022).

8.3. Criterios de selección

Mobility es una aplicación basada en transporte compartido, en donde la diferencia principal radica en usuario y conductor tienen el mismo destino como objetivo. Esto genera una diferencia frente a las demás aplicaciones de transporte en el mercado, en donde Mobility tiene como objetivo realizar viajes compartidos que fomenten la socialización con efectos ambientales positivos, así como ahorro en combustible.

Teniendo en cuenta la coyuntura de inseguridad que el país enfrenta actualmente y que es una realidad de los últimos años, se han determinado los siguientes criterios para poder asegurar que el conductor y las personas dentro del viaje compartido disminuyan su percepción de inseguridad y eviten experimentar consecuencias negativas del viaje relacionadas a seguridad.

- Cada conductor deberá entregar antecedentes penales, policiales y judiciales. Si bien lo más común es pedir dichos antecedentes, el requerir los judiciales brindará el valor agregado y diferenciado que como Mobility se busca ofrecer. Antecedentes judiciales mostrará, por ejemplo, casos de denuncias por alimentos, que ayudarán a confirmar que la persona a cargo de la conducción del transporte privado no supone ninguna inseguridad.
- El automóvil deberá contar con un certificado de la DIPROVE (División de Prevención e Investigación de Robo de Vehículos) de la Policía Nacional del Perú para poder asegurar que el vehículo a ser usado no ha participado en ninguna actividad delictiva y asimismo no es un vehículo robado.

Para brindar mayor tranquilidad al usuario referente a la integridad física en caso de accidentes se deberá contar con lo siguiente:

- Los automóviles contarán con seguro, SOAT vigente, revisión técnica vigente (en caso el automóvil tenga más de 4 años de antigüedad).
- Los conductores deberán presentar el Récord de Conductor a través del Ministerio de Transportes bajo la modalidad de puntos. No habrá un mínimo de puntos y esto se

mostrará en la aplicación y será de acuerdo con el usuario que decida escoger al conductor.

- El aplicativo contará con la facilidad de poder contar con huella biométrica y el registro de ésta para poder validar los servicios ya sea como usuario o como conductor.
- Finalmente, se analizará la placa de cada vehículo para poder conocer el estado de faltas de tránsito incurridas. Para que el automóvil pueda formar parte del sistema no deberá contar con ninguna falta de tránsito del tipo grave.

Asimismo, para mejorar la sensación de seguridad y tranquilidad del conductor, los usuarios al inicio del uso de la aplicación solo serán por invitación y referidos de los mismos conductores, así como del equipo creador de la aplicación de Mobility.

8.4. Diseño de plataforma

En esta sección del Plan de Operaciones se procederá a incluir la información necesaria y básica para poder alimentar al diseño específico de la aplicación.

- ***Diseño del servicio.*** Se refiere a la información que deberá estar consignada en la aplicación para poder no sólo generar la plataforma que unirá a conductor con usuario sino también para poder generar la mayor fidelización con el último.
- ***Rutas a escoger.*** Las rutas estarán predeterminadas de acuerdo con lo previamente estipulado en la tabla de rutas recomendadas por el portal de MINCETUR. Esto estará enlazado a Google Maps donde se aprovechará la plataforma de mapas ya existente para compartir la ruta. El conductor compartirá la ruta con la aplicación y el usuario podrá hacerlo con la persona de su elección. La aplicación generará una notificación si es que se desea compartir y enviará al usuario a Google Maps para esta opción.
- ***Información de conductor.*** El conductor deberá poder mostrar en la aplicación su nombre completo, DNI, breveté, puntos en breveté, recomendaciones, calificación, persona que lo recomendó para el ingreso a la aplicación y foto de la persona. Como valor añadido se podrá compartir el usuario de Spotify e Instagram, lo cual permitirá acompañar la experiencia de viaje.

- **Definición de Usuario/Conductor.** De acuerdo con el perfil, ya sea de usuario o de conductor, deberá tener un historial de servicios, de referencias y de calificación.
- **Sección de pago.** En esta sección se tendrá la opción de pago con tarjeta de crédito o débito u otros medios electrónicos como Yape, Plin, Paypal, entre otros. Se tendrá una opción medio ambientalista en donde se podrá añadir un pago extra dentro de la aplicación en donde se podrá donar montos entre 1, 3, 5 soles; o un monto a definir por el mismo usuario. Este monto será trabajado con Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) como por ejemplo AIDER. Esta ONG está dedicada al cuidado y reforestación de los bosques peruanos.
- **Chat.** Esto habilitará tener una sección de texto en línea dentro de la misma aplicación con la persona que escogió una ruta. Esta opción será requisito para poder confirmar un viaje. Debido a que la plataforma se determina como una aplicación que facilita los viajes abocados al turismo, se puede inferir que se tiene una preparación anticipada y no es algo que se genera como un servicio común de aplicación.

Teniendo en cuenta de que se planifica con anticipación y que el viaje se mostrará dentro del calendario de la aplicación, el usuario podrá visualizarlo. Pero esto no confirma que el viaje se pueda escoger de esta manera, de estar interesado en el viaje el usuario confirmará esta opción lo que generará la apertura del chat y que se puedan conocer en esta conversación y así poder confirmar el viaje.

- **Proceso de uso de App**

Se procederá a describir la manera óptima y recomendada de cómo se ha generado la idea de la plataforma de viajes de rutas compartidas.

- **El usuario cuenta con la necesidad de realizar un viaje de ruta tipo compartida y utiliza la app de Mobility.** Al ingresar debe elegir el modo usuario y luego escogerá una ruta de interés, lo que luego lo llevará a la zona de “Calendario” donde se podrán ver las fechas determinadas para esa ruta para los próximos seis meses.

- **Calendario:** en la zona de calendario se podrá visualizar los viajes que se encuentran disponibles a realizar por los conductores para los siguientes seis meses. Asimismo, existirá la posibilidad por parte del usuario, de no encontrar un viaje de su agrado o en las fechas requeridas en una búsqueda inmediata, sin embargo, el aplicativo contará con una opción de reserva con fechas de tal manera que en las próximas horas un conductor pueda estar interesado.
- **Programación:** cuando en el calendario se vean las opciones el usuario hará click en la que está interesado, donde será la fecha y asimismo el lugar al que estaría viajando. Como ha sido mencionado en la distribución de rutas, también aparecerán recomendaciones de actividades a realizar en el lugar escogido.
- **Luego de haber escogido del calendario la fecha y locación adecuada, se procederá a activar el chat de conversación entre usuario y conductor.** Este chat servirá para poder generar el vínculo entre el usuario y el conductor (Para mayor detalle, ver capítulo de TI).

Figura 8.2: Flujograma Pasajero y Conductor



8.5. Elección de socios estratégicos y proveedores

Para la elección de socios estratégicos se trabajará con entes privados y con entes gubernamentales. Entre ellos se presentan a las siguientes entidades:

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Se buscará trabajar en conjunto con el MINCETUR puesto que no solo se contará con su aprobación sino se establecerán vínculos para la facilitación del turismo interno en Lima Provincias.
- Proveedor de Desarrollo de Plataforma Móvil. Se buscará dentro del proyecto a un diseñador y programador de aplicaciones tecnológicas para celulares móviles con el objetivo de crear un aplicativo competitivo de viajes compartidos.
- Organizaciones no Gubernamentales (ONGs) y Gobiernos Regionales.
- Establecimientos comerciales relativos al turismo como son agencias de viaje reconocidas, circuitos ruta 4x4, tiendas de venta de accesorios y prendas de vestir para trekking y caminatas, tiendas de venta de cámaras de uso de alta resistencia como GoPro. En estos establecimientos se generarán no solo enlaces y acuerdos para que se pueda recomendar la aplicación, sino también se buscarán espacios físicos para poder dejar elementos de publicidad para que los usuarios descarguen la aplicación. Algunos de estos establecimientos pueden ser:

8.6. Políticas de Calidad

“La tecnología para las aplicaciones móviles y que busque ser de calidad es un reto teniendo en cuenta que es muy cambiante y puede llegar a ser obsoleta rápidamente. Es por lo que se requiere de poder generar políticas que puedan asegurar un ciclo de mejora basado en retroalimentación por parte de usuarios” (David, 2008).

- **Política de Código de Conducta Mobility**
 - En el Código de Conducta se muestran los valores de Mobility así como el propósito y visión de la empresa.
 - Se define claramente que Mobility es una plataforma de servicio abierta que fomenta la comunicación directa y clara de observaciones o incidentes, por lo

tanto, el Especialista de ventas y marketing se encargará de canalizar dichas observaciones e incidente en búsqueda de una pronta solución.

- Esta política tendrá cláusulas claras referente a la honestidad, la ética, respeto a derechos humanos, diversidad, inclusión, acoso, discriminación, corrupción y cumplimiento de leyes.

- ***Política de Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo (RISST)***

- Si bien el Ministerio de Trabajo Peruano (Tamayo, 2020) determina que un RISST debe existir cuando una empresa cuenta con un mínimo de veinte empleados. Para el caso de Mobility se contará con uno, aun no cumpliendo con ese mínimo de personas como parte del equipo de soporte (no incluye a conductores) teniendo en cuenta que uno de los valores de Mobility es la seguridad.
- En este RISST se tendrá en cuenta la seguridad como conductor, como usuario teniendo en cuenta a personas y seguridad de máquina teniendo en cuenta a las máquinas que serían los automóviles.
- Finalmente, se considerarán procedimientos y checklists específicos dentro de este RISST que usuario y conductor deberán llevar a cabo de acuerdo con sus responsabilidades. Por ejemplo, en el caso del conductor deberá tener mantenimientos de automóvil al día, herramientas para cambios de neumático al día, etc. Para el caso de usuario cumplirá con un checklist referente a temas de salud.

- ***Políticas de Acontecimientos de Emergencia***

Esta política tendrá como contenido que hacer antes eventos de emergencia como:

- Procedimiento por ejecutar en caso de sismo.
- Procedimiento por ejecutar en caso de emergencia médica.
- Procedimiento por ejecutar en caso de interrupción por eventos de conflicto interno durante el viaje (entre conductor y usuario).

- ***Política de Penalidades***

Las penalidades principales serán por dos motivos: por cancelación de viaje por parte de usuario o conductor con menos de 5 días de anticipación. También se tendrán penalidades de separación en caso el conductor incluya en alguna falta grave referente a reglamentos de Tránsito o contra el usuario. Finalmente, no se podrá tener personal usuario o de conductor con una calificación menor a 3.

8.7. Indicadores de Control y Aseguramiento de la Calidad

Los indicadores de control serán de ayuda para poder determinar el seguimiento al avance y cumplimiento de objetivos de Mobility. Estos indicadores serán revisados de manera diaria por los responsables y se discutirá con la plana de Mobility en reuniones semanales para poder discutir acciones a trabajar en desviaciones. Estas acciones y seguimientos se verán en la parte de Aseguramiento de la Calidad.

Los indicadores de control a llevar serán los siguientes:

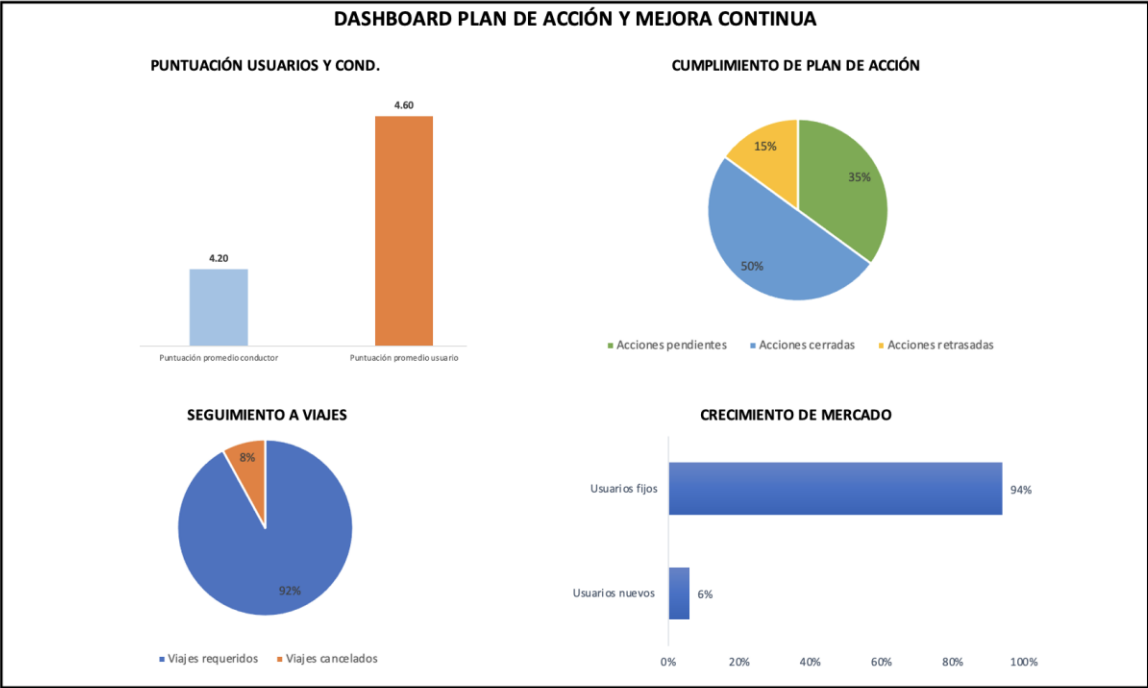
- Número de viajes agendados por semana. En este caso lo que se busca es poder evaluar el crecimiento del número de viajes para poder hacer seguimiento.
- Número de usuarios que generan viajes comparado con los usuarios de la plataforma. Este KPI brindará información referente a en realidad cuántos usuarios están haciendo uso real de la aplicación y generar estrategias con los usuarios “no activos”.
- Incidentes de Seguridad. El objetivo siempre deberá ser cero, esto incluye no sólo incidentes por temas de manejo sino además con el conductor o usuario.
- Satisfacción del cliente. Aquí se revisarán las calificaciones que tengan los usuarios como guía para poder mantener o retirar a los usuarios o conductores que se mantengan por debajo de la calificación predeterminada como límite.
- Número de observaciones o quejas. Toda observación negativa o con oportunidad de mejora será contabilizada, como base para poder trabajar en mejoras o en una respuesta adecuada al generador de la observación. Estas observaciones se generarán en la retroalimentación requerida de los usuarios o conductores.

8.8. Aseguramiento de la Calidad

Para poder generar un aseguramiento de la Calidad, lo que se realizará es tomar tres de los indicadores previamente descritos para poder generar un seguimiento visual que sea de mayor facilidad para poder hacer un seguimiento adecuado y es en base a este dashboard que se generarán proyectos específicos de mejora de acuerdo con las metas y estrategias previamente establecidas.

El dashboard presentado en la Figura 8.2 es a modo de ejemplo. Lo referente al plan de acción son las acciones determinadas a trabajar con responsables y fechas límite como resultado de la revisión de KPIs o de reuniones de estrategia entre el equipo de trabajo de Mobility. Estas acciones pueden estar relacionadas con respuestas a quejas de clientes, innovaciones para generar nuevos clientes, implementación de nuevas rutas, extras para clientes fieles, entre otros.

Figura 8.3: Dashboard Plan de Acción y Mejora Continua Ejemplo



Fuente: Autores de esta Tesis.

El dashboard previo ayuda a generar una ayuda visual y directa de cómo se encuentra Mobility frente a lo que es desempeño operacional. De esta manera se podrá generar el foco requerido y no serán indicadores que solo se revisarán en una reunión general, sino que se generará dinamismo en la gestión de estos.

8.9. Conclusiones

- De acuerdo con lo descrito se puede determinar que el costo operativo formará parte del costo de Tecnología de la Información (TI) ya que es la base de desarrollo para la aplicación de ejecución de Mobility.
- Si bien se tiene claro que el foco es promover los viajes y el turismo en base a una economía colaborativa, es importante no dejar de lado la seguridad y percepción de usuario y conductor ya que esto será una de las razones por las cuales los usuarios y conductores sigan usando la plataforma de Mobility.
- Para garantizar temas de seguridad personal se deberá de contar con adicionales específicos de TI como es el uso de seguimiento por GPS e incluir las implicancias de disponibilidad de señal en lugares con baja o sin señal dentro de la ruta.
- Las alianzas con proveedores estratégicos será clave para poder promover los viajes a través de Perú con el respaldo de entes gubernamentales y privados ya existentes que brinden confianza al usuario.

CAPÍTULO IX: PLAN DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

9.1. Introducción

En el presente capítulo se describe el plan de desarrollo y componentes que forman parte de Mobility, los cuales contribuirán al cumplimiento de los objetivos estratégicos del negocio.

“En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexionadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas” (Yaskevich, 2022).

Yaskevich (2022) determina claramente uno de los objetivos del plan de Tecnología de la Información. Nuevas realidades comunicativas se enlazan con Mobility a través de la generación de una plataforma innovadora basada en la economía colaborativa, el cuidado del medio ambiente y la socialización; logrando fidelizar al cliente a través de esta diferenciación.

Este plan sirve para visualizar y evaluar el desarrollo de la plataforma para poder entender el tiempo, alcance y costo de tal. Tomando en cuenta la información ya definida en capítulos anteriores y poder llevarlo a una aplicación que tenga un impacto visual que cumpla con los requisitos previamente definidos (de información, operaciones, marketing y planeamiento estratégico) y que capture al cliente a través de una aplicación moderna, pero a la vez sencilla y fácil de aplicar.

9.2. Objetivos

- Desarrollar procedimientos y herramientas de TI que permitan establecer lineamientos para la creación, desarrollo y sostenibilidad del ecosistema de aplicativos, de tal manera que garanticen un nivel de satisfacción del cliente del 67% alineado a los objetivos estratégicos planteados.

- Identificar los requisitos funcionales de los aplicativos con la expectativa de ofrecer una plataforma confiable, informativa y segura para lograr una fidelización del cliente.
- Optimizar los procesos de la plataforma para poder alcanzar alta respuesta y estabilidad para los usuarios existentes y atraer nuevos usuarios. En paralelo contribuir con la meta mayor de brindar una experiencia de viaje sostenible.

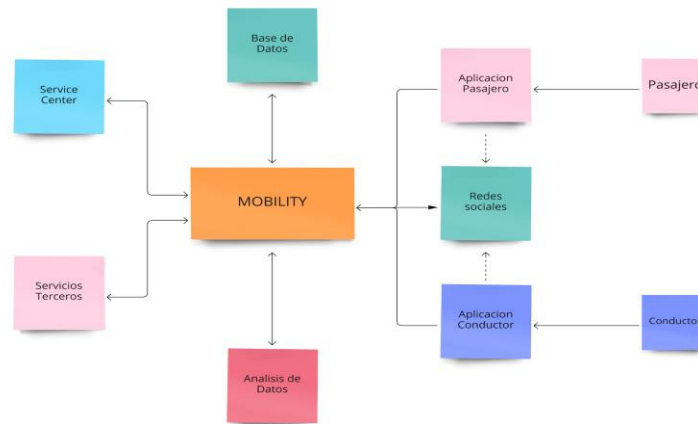
9.3. Ecosistema de plataforma Mobility

Mobility requerirá una mezcla de aplicaciones y funcionalidades digitales como también accesos a bases de datos, servicios de GPS, mapas, almacenamiento. Dicho esto, se considera generar una arquitectura o ecosistema del servicio de Mobility con tres componentes principales:

- **Aplicativo Mobility Pasajero:** El Aplicativo Mobility Pasajero tiene el fin de atender las necesidades de los usuarios que buscan tomar las rutas disponibles.
- **Aplicativo Mobility Conductor:** El aplicativo Conductor tiene la función de guiar y asesorar al conductor en rutas, soporte, y gestión de los pasajeros que estarán uniéndose a su viaje.
- **Mobility Control Panel:** El control panel será el gestor principal in house de los viajes, pasajeros, conductores, transacciones, reclamos, conflictos, plataformas sociales etc.

De igual manera estos tienen que ser soportados y enlazarse a Servicios de Bases de datos, Servicios de soporte, redes sociales y analítica de datos para poder cumplir con los objetivos trazados para Mobility (ver Figura 9.1).

Figura 9.1: Modelo de TI



Fuente: Autores de esta tesis.

9.3.1. Mobility Pasajero

Mobility Pasajero está conceptualizado a ser la interfaz principal para los usuarios considerados pasajeros, refiriéndose a los usuarios que no poseen vehículo, pero si agendan el viaje. Los requisitos dirigidos al equipo de desarrollo del aplicativo incluyen un desarrollo de backend de alta calidad para poder así lanzar un prototipo adaptable y modificable a lo largo del crecimiento de los usuarios y sus preferencias. Se considera que las funciones que debe de tener como mínimo son los siguientes: Registros y recuperación de información de inicio, seleccionar sus preferencias, subir toda su información personal, generar métodos de pagos y encriptarlos, mostrar viajes disponibles, conductores, rutas, ventana de Chat con conductores, gestionar viajes, gestionar soporte y ayuda, ofrecer tutoriales o capacitaciones y enviar recordatorios importantes del viaje.

- Permitir enlazar con redes sociales

La operatividad de Mobility Pasajero tiene que ser informativa, segura y versátil, por ende, se resume cuáles son los requisitos funcionales del aplicativo (ver Tabla 9.1), estos serán compartidos con el equipo de desarrollo y trazarlo como su objetivo mínimo de desarrollo; además es importante visualizar como va a operar el aplicativo por lo que se considera un flujograma básico del funcionamiento de Mobility Pasajero que se puede ver en

Anexo 9, flujograma de Mobility Pasajero; de igual manera en el Anexo 10: Flujograma mobility conductor.

Tabla 9.1. Mobility Pasajero: Requisitos Funcionales

Requisitos Funcionales	
Requisitos	Descripcion
Planear viaje	Mostrar destinos disponibles
	Mostrar fechas disponibles en calendario
	Mostrar vehiculos y conductores
	Mostrar descripcion de viajes
	Configurar preferencias de pasajero
	Abrir Chat
	Mostrar resumen de viaje
Iniciar viaje	Intercambiar geoubicaciones de pasajero y conductor
	Confirmar partida de viaje
	Mostrar detalles de tiempo de viaje
	Mostrar puntos de referencia o informacion turisitica en ruta
	Mantener geoubicacion constante a lo largo de la ruta
	Descargar mapa de ruta en cache
Forma de pago	Registrar modo de pago
	Validar modo de pago
	Mostrar modos de pagos validados y disponibles
	Mostrar historial de pagos
Fin de viaje	Mostrar metodos de pagos disponibles
	Generar transaccion
	Enviar codigo de confirmacion de viaje a celular
	Aceptar confirmacion y culminar viaje
Registro	Ingresar correo
	Mostrar formulario de llenado de datos
	Mostrar respuesta de validacion de datos
	Confirmacion de creacion de cuenta
	Seleccionar contraseña
	Solicitar contraseña biometrica (huella digital)
Olvido clave	Mostrar recordatorio de clave alfanumerica
Iniciar sesion	Solicitar huella biometrica
	Iniciar sesion
Ticket de Servicio	Mostrar formulario de ayuda
	Mostrar boton de ayuda inmediata / comunicacion
	Usar telefono para marcar linea directa a plataforma Mobility

Fuente: Autores de esta tesis.

9.3.2. *Mobility Conductor*

Mobility Conductor está conceptualizado a ser la interfaz principal para los usuarios considerados conductores, refiriéndose a los usuarios que poseen vehículo y comparten su disponibilidad de viaje en la plataforma. Los requisitos dirigidos al equipo de desarrollo del aplicativo incluyen un desarrollo de backend de alta calidad para poder así lanzar un prototipo adaptable y customizable a lo largo del crecimiento de los usuarios y sus preferencias. Se considera que las funciones que debe de tener como mínimo son los siguientes: Registros y recuperación de información de inicio, seleccionar sus preferencias, subir toda su

información personal, validador de información, generar métodos de pagos y encriptarlos, mostrar agenda para publicación de viajes, ventana de chat con pasajeros, gestionar disponibilidad, gestionar soporte y ayuda, ofrecer tutoriales o capacitaciones, enviar recordatorios importantes del viaje y permitir enlazar con redes sociales.

La operatividad de Mobility Conductor es crucial, se necesita evaluar, informar y asesorar a los conductores con rapidez y certeza a través de la plataforma y las bases de datos disponibles en la región para corroborar la información presentada como validación. Mobility Conductor tiene leves pero importantes diferencias con Mobility Pasajero, por ende, los requisitos funcionales de este también varían. Un resumen de estos requisitos se presenta líneas abajo. (ver Tabla 9.2). Se considera un flujograma básico del funcionamiento de Mobility Conductor que se puede ver en el Anexo 10.

Tabla 9.2: Requisitos Funcionales

Requisitos Funcionales	
Requisitos	Descripcion
Registrar Perfil Conductor	Mostrar requisitos para ser conductor
	Solicitar documentacion sustentatoria
	Upload de documentos
	Solicitar clave
	Solicitar huella biometrica
	Mostrar resumen de perfil
Iniciar viaje	Intercambiar geoubicaciones de pasajero y conductor
	Confirmar partida de viaje
	Mostrar detalles de tiempo de viaje
	Mostrar puntos de referencia o informacion turisitica en ruta
	Mantener geoubicacion constante a lo largo de la ruta
	Descargar mapa de ruta en cache
Validacion de Informacion	Registrar toda informacion de perfil
	Validar informacion de perfil
	Registrar informacion para pagos/depositos
Fin de viaje	Validar informacion para pagos/depositos
	Enviar codigo de confirmacion de viaje a celular
	Aceptar confirmacion y culminar viaje
Olvido clave	Mostrar saldo/deposito
	Mostrar recordatorio de clave alfanumerica
Iniciar sesion	Solicitar huella biometrica
	Iniciar sesion
Ticket de Servicio	Mostrar formulario de ayuda
	Mostrar boton de ayuda inmediata / comunicacion
	Usar telefono para marcar linea directa a plataforma Mobility

Fuente: Autores de esta tesis.

9.3.3. *Mobility Admin Panel*

Mobility Admin Panel es responsable de dar visibilidad y herramientas de gestión a los colaboradores de Mobility con la mayor flexibilidad y respuesta para lograr así una atención

al cliente de alta calidad. El Admin Panel es conceptualizado como una plataforma de PC con restricciones de acceso, pero total accesibilidad al flujo de datos entre pasajeros, conductores, tickets de servicio, accesos a bases de datos como también a plataformas sociales.

9.4. Seguridad de Ecosistema

Mobility tiene como expectativa de desarrollo ser un ecosistema de aplicativos muy informativo a sus usuarios, pero muy hermético y seguro con la transferencia de datos personales y pagos por lo que en los requisitos de desarrollo se hace un alto énfasis en la encriptación de datos personales, la utilización de métodos de pagos certificados y servicios confiables y seguros de geoubicación rutas y mapas. Las recomendaciones finales serán dadas por el equipo de desarrollo y el prototipo tiene la función de ser el validador de estas metodologías de seguridad. En el capítulo de operaciones se hace mayor referencia a la seguridad.

9.5. Desarrollo de Mobility

Según la Tabla 9.3 usuarios de NSE A y B tienen experiencia previa y/o utilizan aplicativos de taxi móviles por lo cual los aplicativos de Mobility serán desarrollados de una manera híbrida para soportar los sistemas operativos iOS y Android. Mobility Control Panel será una plataforma in house con almacenamiento en la nube. Por ende, para el desarrollo de Mobility se ha buscado referencias y recomendaciones de un equipo de desarrollo local y estos son los siguientes (Yaskevich, 2022):

Desarrollador Móvil, Desarrollador Back-End, Especialista DevOPS, Diseñador, Especialista de QA y Gerente de Proyectos.

Tabla 9.3: Desarrollo de Mobility

P10_1. Me dijo que ha usado este modo de viaje en el último mes, ¿cuál es el aspecto más valorado por usted de los taxis por aplicación?											
	EDAD	NSE					ZONA				
	45+	A	B	C	D	E	LIMA NORTE	LIMA	LIMA SUR	LIMA ESTE	CALLAO
Taxi por aplicación	32.5%	43.9%	37.0%	29.3%	14.9%	12.3%	36.7%	32.6%	32.8%	23.0%	19.2%
	16.8%	14.6%	13.4%	18.3%	22.6%	12.3%	11.7%	21.1%	12.2%	18.8%	14.6%
	13.6%	9.1%	13.8%	12.4%	16.4%	0.0%	9.8%	12.7%	11.5%	14.9%	17.8%
	8.3%	0.0%	8.6%	9.1%	10.5%	32.7%	9.4%	7.8%	13.3%	9.5%	9.2%
	7.9%	12.9%	8.4%	11.0%	4.4%	12.3%	8.4%	11.2%	7.6%	6.9%	15.4%
	6.8%	11.8%	8.1%	7.5%	8.8%	7.6%	6.6%	7.4%	8.7%	9.9%	7.9%
	10.1%	0.0%	7.4%	7.3%	15.0%	0.0%	8.9%	5.2%	9.1%	8.3%	11.7%
	1.9%	0.0%	0.8%	2.9%	4.4%	12.3%	1.4%	1.0%	3.6%	5.3%	2.3%
	2.1%	7.9%	1.7%	1.3%	3.1%	10.5%	6.2%	1.0%	1.2%	1.3%	2.0%
	0.0%	0.0%	0.7%	0.9%	0.0%	0.0%	0.9%	0.0%	0.0%	2.1%	0.0%

Fuente: Lima, Como vamos (2021).

9.6. Presupuestos de Plan de TI

Existen dos categorías en el presupuesto del presente capítulo, una primera para el desarrollo del ecosistema en sí y la segunda es el presupuesto para el funcionamiento de los aplicativos que es lo considerado como costos operativos.

9.6.1. Costos de Desarrollo (Año 0)

Para poder evaluar el nivel de inversión necesaria para elaborar el ecosistema de Mobility se ha considerado proyectar tasas promedio de trabajo por los desarrolladores Santaella (2022) ya que Mobility se desenvolverá en el Perú es necesario utilizar los recursos disponibles en la región (Espinoza, 2021) pero con referencias y/o asesorías externas de ameritar.

Se considera la aproximación primero por horas de desarrollo en base a la información disponible de elaboraciones similares como Uber y referencias próximas (Peytrequin, 2021).

Tabla 9.4: Costo de desarrollo

Desarrollo de Ecosistema Mobility			
	Mobility Pasajero	Mobility Conductor	Mobility Admin Panel
Descripcion/Horas Estimadas			
Diseno			
Login y Registro	80	100	40
Pagos	80	44	10
Geoubicacion	100	120	
Estadisticas	35	55	
Comunicacion in-app	80	80	
Calendario/Planificacion	120	140	
Notificaciones	50	50	
Data Analytics	40	40	89
QA/QC	30	30	
Seguridad	100	100	40
Soporte	50	50	
Gestion de Conductores			40
Gestion de Pasajeros			40
Gestion de Tickets de Ayuda			90
Dashboard			40
Suma	765	809	389
Tasa promedio para Desarrollo	PEN 60.00	PEN 60.00	PEN 40.00
Presupuesto Estimado (PEN) (0)	PEN 110,000.00		
Horas estimadas incluyen Backend y Frontend			

Fuente: Autores de esta tesis.

La metodología de cálculo de presupuesto del desarrollo del aplicativo involucra una estimación de horas por ítem de desarrollo. Se ha hecho un cálculo con recomendaciones de expertos y referencias locales. Es importante considerar que estas tasas de costo de hora tendrán que ser reevaluadas en el momento de ejecución.

9.6.2. Presupuestos (ver Tabla 9.5)

Tabla 9.5: Presupuestos

Descripción	0	1	2	3	4	5
Desarrollo de App	PEN 110,000.00					
Servicio de Mantenimiento		PEN 3,200.00	PEN 3,200.00	PEN 3,200.00	PEN 3,200.00	PEN 3,200.00
Servicio de Actualización/Mejoras			PEN 6,400.00		PEN 4,800.00	
Uso de servicio de Chat Bot		PEN 1,587.60	PEN 1,587.60	PEN 1,587.60	PEN 1,587.60	PEN 1,587.60
Tasas según Ventas		1000/				
Suscripción a App Stores (iOS y Android)		PEN 937.44				
Almacenamiento		PEN 11,340.00				
Uso de servicio de Mapas		PEN 635.04				
Uso de servicio de Rutas		PEN 453.60				
Uso de servicio de Lugares - Geolocalización		PEN 226.80				

Fuente: Google Play Community (2022)

9.7. Conclusiones

Según lo desarrollado en el plan de TI se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

- La definición de dos aplicativos separados para atender pasajeros y conductores atiende a tener una experiencia de usuario más enfocada y por ende de mejor calidad.
- Es importante tener un buen desarrollo de seguridad de datos en el ecosistema Mobility ya que la manipulación de datos personales y transaccionales será alta por ende se requiere una robusta y actualizada encriptación de datos al hacer transferencias entre aplicativos, bases de datos y ubicación.
- Existe bastante soporte de proveedores existentes, como Google, para poder brindar servicios de geo-ubicación, mapas y rutas. A futuro podría empaquetarse mejor estos servicios, optimizando costos.
- La reacción al prototipo nos indica que los usuarios desean tener a su disposición la mayor cantidad de información tanto como los detalles del viaje como las estadísticas propias y de los usuarios con los que interactúa.

CAPÍTULO X: PLAN DE RECURSOS HUMANOS

10.1. Introducción

En el presente capítulo se desarrollarán las principales estrategias a implementarse en el departamento de recursos humanos, con el objetivo que Mobility cuente con un capital humano calificado y comprometido con cada una de las actividades y tareas que disponga la organización, ya que con sus aportes la empresa logrará desarrollarse y mantenerse en el tiempo.

Desde la definición e implementación del organigrama se comenzará a definir el rol de cada una de las áreas y con ello las funciones que desempeñarán. Adicionalmente, esto se complementará con los lineamientos y políticas de recursos humanos los cuales permitirán sostener los objetivos de la empresa y guiar a cada uno de los colaboradores en sus funciones.

10.2. Objetivos

Los siguientes objetivos se encuentran enfocados en realizar una correcta gestión del capital humano de la empresa los cuales estarán alineados a los objetivos estratégicos de Mobility.

“Las empresas alinean la planeación de recursos humanos y la planeación estratégica de la siguiente manera: la estrategia de la empresa junto con su propósito general, metas y valores establecen el contexto para su estrategia de recursos humanos y el tipo y cantidad de personas, las habilidades que deben tener y otros temas relacionados” (Bohlander et al., 2018).

Por lo indicado con anterioridad a continuación se definen los objetivos del plan de Recursos Humanos:

- Contratar al 100% del personal de la empresa para la salida en vivo de la app, con las capacidades requeridas y alineados con el objetivo de lograr una fidelización del cliente de 14%.

- Lograr una retención del personal del 90% alineado a lograr un nivel de satisfacción del 67% a través de la mejora continua de la app para el año 5.
- Mantener capacitado al personal con cursos y conferencias internacionales en su mayoría, esto permitirá que la organización se encuentre preparada ante cambios constantes de la tecnología.
- Lograr y mantener un clima laboral superior al 95% dado que se requiere mucha creatividad y compromiso con el servicio de aplicación que se brinda.

10.3. Estructura organizacional

La empresa plantea una estructura organizacional jerárquica que permite definir un líder y sus colaboradores cercanos ante la especialidad que corresponda (ver Figura 10.1).

Para la estructura planteada se contará con un Gerente general quién representa y dirige la empresa, como gerencias de línea contará con un Especialista de Tecnología e Información, Especialista de Operaciones y Especialista de Ventas y Marketing.

Figura 10.1: Organigrama



Fuente: Autores de esta tesis.

10.3.1. Perfil de los puestos

En el anexo 12 se presentan los puestos determinados para Mobility, los perfiles que se presentan son los más importantes e indispensables para el funcionamiento de la empresa.

10.4. Formalización de la empresa

A continuación, se detallarán cada uno de los requisitos para constituir la empresa y definir el tipo de sociedad con la cual se registrará.

10.4.1. Tipo de sociedad

El tipo de sociedad a registrar será el de sociedad anónima cerrada, el cual establece requisitos para su constitución en la Ley General de Sociedades N° 26887.

Según indica la Ley General de Sociedades N° 26887 en la sección séptima, formas especiales de la sociedad anónima, indica que esta sociedad debe tener como máximo 20 accionistas, lo cual es suficiente para la constitución de 4 accionistas, la denominación será la de "Sociedad Anónima Cerrada" o las siglas S.A.C., contará con una Junta General de Accionistas, Directorio y Gerencia, el capital social se encontrará constituido por aportes en moneda nacional y en contribuciones tecnológicas.

- Nombre de la empresa: Mobility S.A.C
- Nombre comercial: Mobility y asociados
- Tipo de sociedad: Sociedad Anónima Cerrada
- Régimen Tributario: Régimen MYPE Tributario

10.4.2. Régimen laboral y tributario

Mobility se encontrará dentro del Régimen MYPE Tributario ya que al ser una nueva propuesta en el mercado queremos contar con los beneficios laborales que correspondan a los ingresos estimados sin perjudicar al trabajador, esto quiere decir que cumpliremos con beneficios como: 15 días de vacaciones, con un seguro Essalud, según la remuneración básica contarán con medio sueldo por concepto de CTS y medio sueldo por gratificaciones en fiestas patrias y navidad, todo ello en el lineamiento que no superemos las 1,700 UIT.

Dado que este régimen tiene aristas a seguir para contar con beneficios a nivel financiero es necesario llevar un control de los ingresos de forma periódica a partir del año 4, dado que son los años en los cuales proyectamos un crecimiento alentador y superar los límites indicados para lo cual se tendría que realizar cambios a nivel tributario y financiero.

10.4.3. Constitución de la empresa

Para constituir una empresa el gobierno peruano promueve el registro y formalización mediante su inscripción en la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos, ya que esto les permitirá contar con derechos y obligaciones indicadas en las leyes correspondientes.

En el portal web de Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP) (SUNARP, 2020) se indican los requisitos para el cumplimiento del procedimiento registral para el ciudadano, los cuales a continuación se presentan:

- Nombre de la empresa: Mediante la página del Servicio de Publicidad Registral en Línea - SPRL el usuario puede validar si el nombre que desea inscribir existe o no. El costo de inscribir la persona jurídica es de S/ 5.00 soles.
- Solicitud para constituir la empresa: Para constituir la empresa se debe generar un usuario y contraseña en SUNARP, elegir el tipo de persona jurídica a constituir y completar los datos correspondientes en un word que será validado por el notario.
- Firma de escritura pública: En 30 días el usuario debe acercarse a la notaría elegida para proceder a suscribir la escritura pública.
- Automáticamente el sistema de SUNARP enviará el resultado de la inscripción gestionada y con ello confirmará el RUC de la empresa y la constancia de inscripción de la empresa.
- Después de realizar las gestiones indicadas se procede a inscribir el RUC en SUNAT, indicando la actividad a la cual se dedicará la empresa en este caso de servicios.

Todas estas actividades tendrán los siguientes gastos:

- Registrar marca: S/ 535.00
- Minuta de constitución: S/ 150.00
- Nombre en SUNARP: S/ 27.00
- Escritura pública e inscripción en SUNARP: S/ 170.00
- Legalizar libros contables: S/ 20.00

10.5. Políticas de la empresa

Dentro de una organización, las políticas son una orientación administrativa para impedir que los trabajadores realicen labores que no desean hacer, lo que acarrearía que no se cumplan a cabalidad todas las funciones que ya se han asignado con anterioridad (Salinas, 2001).

Por lo mencionado a continuación se detallan las políticas a implementar en Mobility alineado con el plan de negocio.

- Se prohíbe cualquier tipo de discriminación, sea religiosa, de género, sexual y política, dentro de los ambientes de la empresa, ocasionando el despido de la persona de forma inmediata.
- Se establece brindar una remuneración acorde con las funciones y/o actividades que realiza en la empresa y según lo establece la ley, con el objetivo que este salario le permita llevar un nivel de vida adecuado.
- Se promueve en todo momento el cumplimiento y respeto de los derechos humanos y del trabajador, permitiéndole laboral y desarrollarse como profesional de forma adecuada y contar con las herramientas necesarias dentro del centro laboral.
- Se permite que los trabajadores formen el colectivo o sindicato correspondiente, con el objetivo de llegar acuerdos de forma masiva y unánime, todo ello bajo los lineamientos que indica el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Se promueve la honestidad, compromiso y respeto entre los trabajadores con el objetivo de lograr un ambiente laboral saludable.

10.6. Reclutamiento y selección de personal

Con el objetivo de reclutar al mejor talento para la organización se presentan el siguiente proceso de reclutamiento:

- **Definición del perfil:** En esta actividad se identifican las principales actividades y funciones que realizaría la persona que cubrirá la plaza vacante.

- **Convocatoria:** Con el perfil definido se procede a publicar la plaza en las redes sociales como LinkedIn, Bumeran, Indeed y bolsas de trabajo de las principales universidades.
- **Identificación y evaluación de los candidatos:** Se procede a realizar filtros de verificación de acuerdo con el Curriculum Vitae enviado el cual se cruza con las funciones solicitadas, validando estudios y experiencia solicitada.
- **Entrevistas:** Después de evaluar los CVs enviados se procede a seleccionar un grupo de perfiles preseleccionados los cuales serán entrevistados por el reclutador de recursos humanos, posteriormente con el Gerente General de la empresa.
- **Selección del personal:** El reclutador de recursos humanos y jefe del área definen a la persona que ocupará el cargo e inmediatamente se extiende la carta oferta.

10.7. Capacitación y desarrollo del personal

La capacitación y desarrollo del personal estarán enfocados en dos grupos, el primero estará asociado al desarrollo profesional del personal y el segundo en las habilidades blandas.

- **Desarrollo profesional:** Para este aspecto se prepara una malla de cursos virtuales según el rol de cada cargo enfocado en los objetivos de la organización y metas a desarrollar en el año. Estos cursos deberán ser alineados con los jefes de cada área y formarán parte del presupuesto de recursos humanos.
- **Desarrollo de habilidades blandas:** Para estos cursos se contratará a un grupo especializado de expertos que trabaje sesiones de gestión del tiempo, oratoria, comunicación y otros, los cuales le permitan al trabajador asociar dichos refuerzos o aprendizajes en la organización.

En el mercado se cuenta con consultores como Coaching & Talento - Desarrollo Integral de Capital Humano y Susana Ferrel Coaching & Consultoría, estas consultoras brindarán un diagnóstico del personal humano de la empresa y con ello se enfocarán en potenciar sus habilidades blandas.

10.8. Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se realizará en base a los objetivos definidos para el colaborador de la empresa de forma anual y dependiendo del área en la que se encuentre, estos deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la organización, la evaluación del desempeño permitirá validar el cumplimiento del objetivo.

El cumplimiento del objetivo tendrá la siguiente medición:

- Cumplió satisfactoriamente
- Cumplió
- No cumplió

Estas calificaciones permitirán identificar y establecer un ambiente de competencia sano entre los trabajadores ya que las personas con nota “cumplió” y “cumplió satisfactoriamente” podrán llevar cursos especializados en algún tema particular en búsqueda de su crecimiento personal o profesional, para el caso de la nota “no cumplió” se le realizará un seguimiento continuo de la mano con recursos humanos para identificar los puntos de dolor y remediarlos.

10.9. Cultura de la empresa

La cultura organizacional de Mobility debe estar enfocada en el logro de los objetivos estratégicos de la mano con la visión, misión, y valores de la empresa. La cultura debe tener como núcleo al colaborador de la empresa ya que este vivirá día a día la cultura de Mobility.

Por lo tanto, en este ambiente globalizado y muy competitivo, es clave que las empresas tengan una cultura organizacional fuerte, saludable y que apoye su estrategia, de tal manera, que los empleados puedan desempeñar sus tareas con una alta productividad (Olivares Farías, 2013).

Según lo mencionado, dado que nuestros valores están enfocados en la confianza e innovación, al trabajador se le brindará todas las herramientas y espacio para expresarse con creatividad en cada una de las actividades que desarrolle en la empresa, desde un ambiente de trabajo abierto, facilidad de desplazarse en diversos espacios de trabajo, capacitaciones constantes y metas con un enfoque innovador.

La cultura de la empresa se vivirá día con día en cada una de las actividades que se realizan desde una base de confianza e innovación asociado a la tecnología en búsqueda de brindar un servicio interactivo al cliente.

Por lo mencionado, el objetivo de la empresa es poner al trabajador como el núcleo de todas las actividades que se realizan, siendo la base para el crecimiento de la empresa, con valores y una motivación que le permita crecer personal y profesionalmente.

10.10. Presupuesto de Recursos Humanos

Para los gastos de recursos humanos se considera los siguientes puntos:

- Se considera la remuneración del Gerente General, así como de los 3 especialistas que lo acompañan como trabajadores claves en la organización, para el año 1 y 2 se proyecta una remuneración promedio del mercado la cual se mejora en el año 3 con un incremento promedio por cada trabajador de 1,100 soles.
- De igual manera se están agregando gastos asociados a consultorías de recursos humanos los cuales estarán enfocados en cursos de coaching y liderazgo para los trabajadores.
- Producto de la evaluación de desempeño se contratarán cursos online con universidades y consultorías especializadas, los cuales serán brindados para aquellos trabajadores que logren una nota aprobatoria según lo indicado en el subcapítulo 10.8.
- Importante indicar que en los gastos administrativos se encontrará el servicio de contabilidad el cual sirve para cumplir con los requerimientos de libros electrónicos según SUNAT, para fines internos el Gerente General en conjunto con el Especialista de ventas y marketing revisarán y proyectarán un Estado de Resultados de la empresa (ver Tabla 10.1).

Tabla 10.1: Presupuesto de Recursos Humanos

Puesto	Tipo de contrato	Remuneración bruta mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente General	Planilla	4,500	77,475	77,475	104,910	104,910	104,910
Especialista de tecnología de la información	Planilla	3500	59,185	59,185	77,475	77,475	77,475
Especialista de operaciones	Planilla	2800	46,382	46,382	68,330	68,330	68,330
Especialista de ventas y marketing	Planilla	3500	59,185	59,185	73,817	73,817	73,817
		14,300	242,228	242,228	324,533	324,533	324,533

Fuente: Autores de esta tesis.

10.11. Conclusiones

Según lo indicado en el plan de recursos humanos, se presentan las siguientes conclusiones:

- La estructura organizacional jerárquica permite definir al líder de la empresa, así como describir las principales actividades que realizará cada uno de los puestos identificados, definiendo el rol de cada uno de los puestos con los requisitos mínimos e indispensables para lograr los objetivos de la empresa, dichas actividades definidas serán claves para que cada área cumpla con sus objetivos y finalmente se logren los objetivos estratégicos de la empresa.
- El reclutamiento del personal es una etapa clave en el proceso de recursos humanos ya que es el primer y único filtro para atraer a un personal preparado y calificado para las funciones a realizar, pero sobre que concuerde con los valores y cultura de la empresa.
- Definir las políticas y procesos de recursos humanos permite sentar las bases para el funcionamiento diario entre los trabajadores, los cuales estarán asociados a los valores de la organización.

CAPÍTULO XI: PLAN FINANCIERO

11.1. Objetivos del plan financiero

Los principales objetivos para este capítulo son los siguientes:

- Validar y determinar la viabilidad económica y financiera de la empresa Mobility en función al plan de negocio identificado mediante el indicador financiero Valor Actual Neto.
- Elaborar y proyectar el estado de resultados, flujo de caja económico, flujo de caja financiero en base a las proyecciones ingresos en base a la tarifa de viaje y el número de viaje, de la mano con los egresos entre ellos costos de venta, gastos de marketing, gastos de TI entre otros.

11.2. Supuestos financieros

Los siguientes supuestos describen las consideraciones o escenarios considerados para desarrollar la proyección financiera de la plataforma Mobility.

- La tasa de deuda es del 17.1% considerando lo dictado por la SBS a la fecha, 2022 para pequeñas empresas en el Perú.
- La inflación es considerada anual al 7% según proyecciones de la Cámara de Comercio de Lima.
- La moneda usada es el sol.
- La tasa de impuesto a la renta es de 10% según Régimen MYPE Tributario.
- El horizonte de evaluación es de 5 años teniendo el año 0 como año el de inversión y desarrollo.
- Se asume que cada usuario registrado hace en promedio 6 viajes anuales según lo determinado en la investigación de mercado.
- No se considera distinción de modelos de vehículos para efectos de cálculo
- Propinas y/o adicionales no son consideradas en este cálculo.

- Se calcula crecimiento de la demanda potencial según reportes de Promperú.

11.3. Proyección de la demanda

De acuerdo con la proyección de ventas definida en la sección 7.8 del plan de marketing, el número de viajes anuales para la duración del proyecto se muestra en la tabla. En búsqueda del objetivo estratégico de lograr una participación de mercado del 17% al tercer año y un crecimiento de ventas que nos lleve a lograr 47,969 clientes registrados y 31,660 clientes que tomen el servicio en del aplicativo en el año 5.

Tabla 11.1: Proyección de demanda

	2023	2024	2025	2026	2027
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento (t)		18%	15%	8%	8%
Mercado efectivo	28,299	34,511	40,601	44,132	47,969
Tasa de Captura de compra	4.00%	4.00%	5.00%	8.00%	11.00%
Clientes - compradores	1,132	1,380	2,030	3,531	5,277
Número de Viajes anual	6,792	8,283	12,180	21,183	31,660
^ # de viajes					
Precio (ticket promedio)	S/ 32.99	S/ 35.3	S/ 44.4	S/ 47.5	S/ 50.9
Inflación		7%	7%	7%	7%
Ventas totales	S/ 224,057	S/ 292,367	S/ 541,200	S/ 1,007,103	S/ 1,610,543

Fuente: Autores de esta tesis

11.4. Ingresos

Para calcular los ingresos se utiliza la fórmula: (Precio de venta x Número anual de viajes).

De acuerdo con lo explicado en la proyección de ventas definida en la sección 7.8 del plan de marketing, los ingresos se calculan mediante un precio de venta promedio según la comisión y en base a las rutas habilitadas cada año.

Además, se aplica una inflación de 7% anual.

Tabla 11.2: Proyección de ingresos

	2023	2024	2025	2026	2027
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de Viajes anual	6,792	8,283	12,180	21,183	31,660
^ # de viajes					
Precio (ticket promedio)	S/ 32.99	S/ 35.3	S/ 44.4	S/ 47.5	S/ 50.9
Inflación		7%	7%	7%	7%
Ventas totales	S/ 224,057	S/ 292,367	S/ 541,200	S/ 1,007,103	S/ 1,610,543

Fuente: Autores de esta tesis.

11.5. Inversiones

Los costos del año cero de Mobility son consolidados a una categoría denominada como inversiones. Como se observa en la Tabla 11.3 la primera inversión clave a realizar es el desarrollo de la plataforma según lo indicado en el capítulo X.

Tabla 11.3: Tabla de Inversiones para Año 0

Inversión	Año 0
Desarrollo de Plataforma (App)	110,000
Gastos Pre-Operativos	902
Laptops	12,800
Gastos de Marketing	25,900
Total	149,602

Fuente: Autores de esta tesis.

11.6. Costo de venta

Los costos de ventas se relacionan directamente a los números de viajes realizados utilizando la plataforma, estas son tasas de usos de servicios de mapas, rutas, geo ubicación, como también comisiones por transacciones y suscripciones a las tiendas de aplicativos. A pesar de que se proyecta un incremento de ventas en los años 4 y 5 los costos se diluyen mientras más cantidad de usuarios realizan viajes.

Tabla 11.4: Tabla de Costos de Ventas Proyectadas

Año	1	2	3	4	5
Costos de venta	PEN 34,809.80	PEN 40,664.76	PEN 58,864.82	PEN 93,740.79	PEN 137,647.33
Suscripción a App Stores (iOS y Android)	PEN 937.44	PEN 984.31	PEN 1,033.53	PEN 1,085.20	PEN 1,139.46
Porcentaje de Comision por Transaccion	PEN 10,421.24	PEN 13,598.45	PEN 25,172.09	PEN 46,841.98	PEN 74,908.98
Costos Almacenamiento	PEN 11,340.00	PEN 11,340.00	PEN 11,340.00	PEN 11,340.00	PEN 11,340.00
Costos Uso de servicio de Mapas	PEN 5,080.32	PEN 6,350.40	PEN 9,525.60	PEN 15,876.00	PEN 23,496.48
Costos Uso de servicio de Rutas	PEN 3,628.80	PEN 4,536.00	PEN 6,804.00	PEN 11,340.00	PEN 16,783.20
Costos Uso de servicio de Lugares - Geoubicacion	PEN 1,814.40	PEN 2,268.00	PEN 3,402.00	PEN 5,670.00	PEN 8,391.60
Costo Uso de servicio de Chat Bot	PEN 1,587.60	PEN 1,587.60	PEN 1,587.60	PEN 1,587.60	PEN 1,587.60

Fuente: Autores de esta tesis.

11.7. Estado de Resultados

Se proyecta el estado de resultado con los ingresos y egresos definidos en las secciones anteriores.

Tabla 11.5: Tabla de Estado de Resultados

Año	1	2	3	4	5
Estado de resultados					
Ingresos	PEN 224,056.72	PEN 292,366.70	PEN 541,199.99	PEN 1,007,102.60	PEN 1,610,543.15
Ingreso Anual	PEN 224,056.72	PEN 292,366.70	PEN 541,199.99	PEN 1,007,102.60	PEN 1,610,543.15
Costos de venta	PEN 32,035.39	PEN 37,445.54	PEN 52,709.85	PEN 83,236.59	PEN 120,582.87
Suscripción a App Stores (iOS y Android)	PEN 937.44	PEN 984.31	PEN 1,033.53	PEN 1,085.20	PEN 1,139.46
Porcentaje de Comision por Transaccion	PEN 8,962.27	PEN 11,694.67	PEN 21,648.00	PEN 40,284.10	PEN 64,421.73
Costos Almacenamiento	PEN 11,340.00	PEN 11,340.00	PEN 11,340.00	PEN 11,340.00	PEN 11,340.00
Costos Uso de servicio de Mapas	PEN 4,445.28	PEN 5,715.36	PEN 8,255.52	PEN 13,970.88	PEN 20,321.28
Costos Uso de servicio de Rutas	PEN 3,175.20	PEN 4,082.40	PEN 5,896.80	PEN 9,979.20	PEN 14,515.20
Costos Uso de servicio de Lugares - Geoubicación	PEN 1,587.60	PEN 2,041.20	PEN 2,948.40	PEN 4,989.60	PEN 7,257.60
Costo Uso de servicio de Chat Bot	PEN 1,587.60	PEN 1,587.60	PEN 1,587.60	PEN 1,587.60	PEN 1,587.60
Utilidad bruta	PEN 192,021.34	PEN 254,921.16	PEN 488,490.15	PEN 923,866.01	PEN 1,489,960.28
Gasto Operativo	PEN 24,109.24	PEN 24,109.24	PEN 29,050.93	PEN 29,050.93	PEN 41,850.93
Gastos de TI	PEN 3,200.00	PEN 9,600.00	PEN 3,200.00	PEN 8,000.00	PEN 3,200.00
Gastos de marketing	PEN 13,400.00	PEN 6,800.00	PEN 11,000.00	PEN 6,800.00	PEN 6,800.00
Gastos de RRHH	PEN 242,227.95	PEN 242,227.95	PEN 324,533.25	PEN 324,533.25	PEN 324,533.25
Depreciación	PEN 3,200.00	PEN 3,200.00	PEN 3,200.00	PEN 3,200.00	PEN 3,200.00
Utilidad Operativa	PEN (94,115.86)	PEN (31,016.03)	PEN 117,505.97	PEN 552,281.83	PEN 1,110,376.10
venta del AF					
Costo de enagenación					
Gastos financieros	PEN 12,566.57	PEN 10,767.94	PEN 8,667.14	PEN 6,213.40	PEN 3,347.44
Utilidad antes de impuestos	PEN (106,682.43)	PEN (41,783.97)	PEN 108,838.83	PEN 546,068.42	PEN 1,107,028.66
Pérdidas acumuladas	PEN (106,682.43)	PEN (148,466.40)	PEN (39,627.57)	PEN -	PEN -
Utilidad impositiva	PEN -	PEN -	PEN -	PEN 506,440.86	PEN 1,107,028.66
Impuesto a la renta	PEN -	PEN -	PEN -	PEN 50,644.09	PEN 110,702.87
Utilidad neta	PEN (106,682.43)	PEN (41,783.97)	PEN 108,838.83	PEN 495,424.34	PEN 996,325.79

Fuente: Autores de esta tesis.

11.8. Flujo de caja económico

Con la proyección del estado de resultados se procede a proyectar el cálculo del flujo de caja económico.

Tabla 11.6: Tabla de Flujo de Caja Económico

Año	1	2	3	4	5
EBITDA	PEN (90,915.86)	PEN (27,816.03)	PEN 120,705.97	PEN 555,481.83	PEN 1,113,576.10
- Tax	PEN -	PEN -	PEN -	PEN (50,644.09)	PEN (110,702.87)
EBITDA después de Impuestos	PEN (90,915.86)	PEN (27,816.03)	PEN 120,705.97	PEN 504,837.74	PEN 1,002,873.23
Inversiones					
Inversiones	PEN -	PEN -	PEN -	PEN -	PEN -
Valor residual					
- Capital de Trabajo	PEN (568.59)	PEN (16,368.42)	PEN (13,219.52)	PEN (17,089.85)	PEN 101,571.63
Total Inversiones	PEN (568.59)	PEN (16,368.42)	PEN (13,219.52)	PEN (17,089.85)	PEN 101,571.63
Efecto Neto del IGV	PEN 26,928.36	PEN -	PEN -	PEN -	PEN -
Flujo de Caja antes de Deuda (ECON)	PEN (64,556.09)	PEN (44,184.45)	PEN 107,486.45	PEN 487,747.89	PEN 1,104,444.86

Fuente: Autores de esta tesis.

11.9. Indicadores financieros

En base a la proyección del estado de resultados se proyecta el flujo de caja económico y con ello se realiza el cálculo de los indicadores económicos, trayendo a valor presente con un costo promedio ponderado de 18%. Por lo tanto, el Valor Actual Neto es de S/ 469,925.04 y la Tasa Interna de Retorno en 47%.

Tabla 11.7: Tabla de Indicadores Financieros

Indicadores Financieros	
%Deuda	50%
%Capital	50%
Calculo WACC	18%
VANE	PEN 469,925.04
TIRE	47%

Fuente: Autores de esta tesis.

11.10. Análisis de sensibilidad y escenarios

11.10.1. Punto de equilibrio

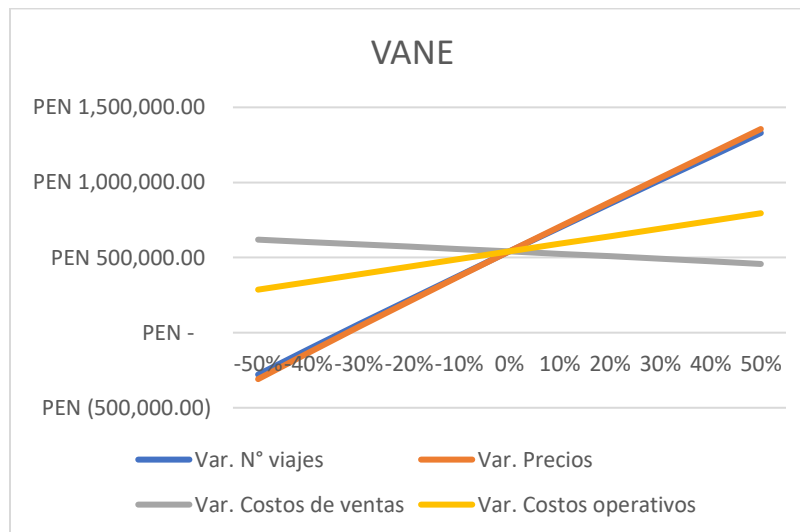
En esta sección del capítulo del análisis del punto de equilibrio se pueden definir los valores de los factores críticos en el cual el VAN es igual a cero, es decir no se obtienen ganancias ni pérdidas y la tasa interna de retorno es igual al costo de oportunidad de los inversionistas (k_e).

Tabla 11.8: Tabla de Análisis del Punto de Equilibrio

Factor	Valor Original	Punto de equilibrio	Valor Equilibrio	Variacion
N° viajes	6,792	0.71	4826.44	-28.94%
Precios	PEN 32.99	0.72	PEN 23.77	-27.96%
Costos de ventas	PEN 32,035.39	2.93	PEN 61,790.71	192.88%
Gastos Operativos	PEN 24,109.24	0.07	PEN 1,772.65	-92.65%

Fuente: Autores de esta tesis.

Figura 11.1 Curvas de factores sensibilidad VANE



Fuente: Autores de esta tesis.

Según los resultados del punto de equilibrio y el análisis de sensibilidad, podemos identificar que los factores de mayor sensibilidad son el costo de ventas 192.88% y los costos operativos -92.65%. Además, para que el VAN sea cero, el costo de ventas anual debe elevarse a 61,790 soles y el costo operativo ser de 1,772 soles.

En adición, según el gráfico de sensibilidad el número de viajes y precios están directamente relacionados dado que los precios se calculan en base a los kilómetros recorridos con una comisión preestablecida

11.10.2. Análisis de sensibilidad VAN

En el análisis bidimensional de los dos factores más sensibles, a continuación, se presenta las tablas cruzadas del costo de ventas contra N° de viajes y los costos operativos contra precios, los resultados son los siguientes:

Tabla 11.9: Análisis bidimensional costo de ventas y número de viajes.

		Costos de ventas										
		-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
N° viajes	-50%	- 294,191	- 305,371	- 316,635	- 328,009	- 339,524	- 351,235	- 363,342	- 375,724	- 388,441	- 401,561	- 415,161
	-40%	- 123,256	- 134,798	- 146,418	- 158,139	- 169,988	- 182,001	- 194,217	- 206,682	- 219,452	- 232,587	- 246,311
	-30%	47,432	34,740	21,885	8,928	- 4,158	- 17,406	- 30,858	- 44,560	- 58,565	- 72,937	- 87,744
	-20%	216,271	202,331	188,315	174,198	159,954	145,548	130,941	116,086	100,929	85,409	69,456
	-10%	384,381	369,233	354,007	338,682	323,089	307,335	291,379	275,175	258,670	241,802	224,501
	0%	552,717	536,438	520,047	503,479	486,783	469,925	452,866	435,478	417,726	399,610	381,062
	10%	720,097	702,550	684,928	667,206	649,357	631,347	613,137	594,679	575,921	556,801	537,037
	20%	887,919	869,193	850,391	831,489	812,461	793,272	773,882	754,245	734,307	714,007	693,275
	30%	1,055,178	1,035,327	1,015,400	995,374	975,221	954,850	934,246	913,395	892,243	870,729	848,784
	40%	1,221,627	1,200,440	1,179,176	1,157,814	1,136,325	1,114,675	1,092,825	1,070,728	1,048,331	1,025,572	1,002,381
50%	1,388,230	1,365,835	1,343,363	1,320,793	1,298,090	1,275,178	1,252,065	1,228,706	1,205,046	1,181,024	1,156,570	

Fuente: Autores de esta tesis.

Del análisis bidimensional entre el número de viajes y el costo de ventas, podemos observar que se obtienen VAN positivos cada vez que los números de viajes aumentan dado que mitigará el efecto de un alza en los costos de ventas, es decir si en el caso que los costos de ventas suben en un 50% y el número de viajes no tiene un incremento significativo no tenemos un efecto negativo en el VAN dado que los costos se diluyen y no están directamente relacionados a cada uno de los viajes puesto que soportan la plataforma sin depender de la cantidad de usuarios.

Tabla 11.10: Análisis bidimensional costo operativos y precios.

		Costos operativos										
		-50%	-40%	-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	40%	50%
Precios	-50%	- 492,054	- 469,704	- 447,935	- 425,585	- 403,234	- 380,884	- 358,533	- 336,182	- 315,460	- 295,700	- 275,940
	-40%	- 339,582	- 310,603	- 282,206	- 255,623	- 229,918	- 204,213	- 178,508	- 152,803	- 127,622	- 101,917	- 76,212
	-30%	- 192,318	- 160,668	- 129,543	- 97,893	- 66,244	- 34,594	- 2,945	28,705	59,830	91,480	123,129
	-20%	- 53,753	- 16,072	21,085	58,766	96,447	134,127	171,808	209,489	246,646	284,327	322,007
	-10%	84,527	128,152	171,254	214,879	258,505	302,130	345,755	389,381	432,482	476,108	519,733
	0%	222,599	272,169	321,215	370,785	420,355	469,925	519,495	569,065	618,111	667,681	717,251
	10%	359,420	415,009	470,075	525,664	581,253	636,842	692,432	748,021	803,086	858,675	914,265
	20%	496,232	557,766	618,776	680,309	741,843	803,377	864,911	926,445	987,455	1,048,988	1,110,522
	30%	632,765	700,298	767,308	834,841	902,375	969,909	1,037,390	1,104,868	1,171,823	1,239,302	1,306,780
	40%	769,009	842,487	915,442	988,920	1,062,398	1,135,876	1,209,355	1,282,833	1,355,787	1,429,265	1,502,743
50%	905,079	984,534	1,063,466	1,142,921	1,222,377	1,301,832	1,381,267	1,460,690	1,539,589	1,619,011	1,698,434	

Fuente: Autores de esta tesis.

11.10.3. Análisis de escenarios

A continuación, se visualiza los escenarios pesimistas, moderado y optimista, en los cuales se utilizaron los factores más críticos y sensibles, como los costos, numero de viajes y precios. Los resultados se presentan a continuación.

Tabla 11.11: Resumen de Escenarios de TIRF y VANF

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Pesimista	Conservador	Optimista
Celdas cambiantes:				
N° de viajes	0	-20%	0%	20%
Precios	0	-20%	0%	20%
Costos de venta	0	20%	0%	-20%
Costos operativos	0	20%	0%	-20%
Celdas de resultado:				
VANE	PEN 469,925.04	PEN (96,721.08)	PEN 469,925.04	PEN 1,080,287.55
TIRE	47%	12%	47%	85%

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Pesimista	Conservador	Optimista
Celdas cambiantes:				
N° de viajes	0	-20%	0%	20%
Precios	0	-20%	0%	20%
Costos de venta	0	20%	0%	-20%
Costos operativos	0	20%	0%	-20%
Celdas de resultado:				
VANF	PEN 388,872.54	PEN (128,033.61)	PEN 388,872.54	PEN 947,346.02
TIRF	52%	12%	52%	99%

Notas: La columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes en el momento en que se creó el Informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Fuente: Autores de esta tesis.

De los escenarios evaluados podemos inferir que un escenario pesimista, se generan VAN negativos de -96,721 y -128,033 cada vez que los costos aumentan y el número de viajes y precios bajan, ello indica su sensibilidad y relación. Por lo tanto, estas son variables para monitorear continuamente.

11.11. Conclusiones

Según lo indicado en el presente capítulo se ha realizado una evaluación económica y financiera, en base a la proyección de precios y números de viajes considerando un crecimiento de rutas a partir del año 3. De igual manera para iniciar el proyecto se consideró como principal inversión el desarrollo de los aplicativos del ecosistema Mobility

De acuerdo a los indicadores presentados se calcula un VAN positivo de 469,925 soles y una TIR de 47% lo cual nos indica que el proyecto es viable, generando un retorno positivo y aceptable para el inversionista.

De igual manera, se procedió a evaluar las sensibilidades de los principales factores del proyecto como costos, precios, números de viajes, de los cuales podemos determinar que el costo de ventas juega un papel significativo dado que a pesar de que pueden aumentar significativamente estos se diluyen entre la cantidad de viajes y precios, por lo tanto, si contamos con una aceptación positiva del cliente lograremos un crecimiento sostenido en el tiempo.

CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 CONCLUSIONES

- Teniendo en cuenta los diversos aspectos presentados en esta tesis, se puede concluir que Mobility es una empresa innovadora que viene a crear una disrupción en el mercado; ya que facilita la modalidad de transporte utilizando el concepto de economía colaborativa. Asimismo, Mobility se presenta como una plataforma alineada con los conceptos actuales de inclusión, socialización y cuidado del medio ambiente.
- Es indispensable tener un marketing relacional en el que se genera una relación a largo plazo con el cliente y asegurar políticas bien definidas de operación, todo esto con el fin de lograr alcanzar un nivel de satisfacción de cliente del 67%
- Los costos operativos más fuertes están en planilla debido a que uno de los pilares fundamentales detrás del crecimiento de una empresa son las personas que desarrollan e implementan los planes de crecimiento. Los procesos de selección, reclutamiento y evaluación de desempeño son claves. En el caso de Mobility, el equipo de inicio es reducido por lo que las capacidades y habilidades de cada una de estas personas será clave para no sólo el éxito inicial de Mobility sino asimismo su sostenibilidad en el tiempo.
- Uno de los riesgos percibidos por cualquier usuario que usa una aplicación es el robo de datos personales, es por eso que Mobility tiene como prioridad el desarrollo de seguridad de datos, ya que la manipulación de datos personales y transaccionales será de alto tráfico.
- La reacción al prototipo nos indica que los usuarios desean tener a su disposición la mayor cantidad de información tanto como los detalles del viaje como las estadísticas propias y de los usuarios con los que interactúa.
- Dentro del público objetivo se encuentran los millenials quienes ven sus hábitos socioculturales cambiantes, se recomienda, mediante el marketing relacional, tener

muy cercano al cliente y realizar focus groups para entender qué inquietudes y necesidades requiere el servicio.

- Una de las limitaciones de la creación de Mobility es la falta de cobertura telefónica al 100% en el país por un solo proveedor, se encuentra en muchas oportunidades que ciertas regiones tienen poca o ninguna cobertura por un proveedor, pero sí por un alternativo.
- Existe dificultades en comparar parejamente con otros proveedores del mismo servicio ya que este sería el primero en el Perú, por lo que se ha utilizado referencias de otros proveedores con el mismo servicio, pero no el mismo alcance.
- El desarrollo de aplicativos en el Perú no ha alcanzado un nivel semejante como en otros países desarrollados en Norteamérica, Europa o proveedores como Ucrania. Es importante tener eso en consideración al seleccionar un proveedor o proveedores para el desarrollo de la plataforma.
- De ser necesario se tendrá que hacer inversiones adicionales en profesionales locales para que estos puedan manejar el Ecosistema de Mobility y atender su operatividad.
- El rango de tipos y calidad de vehículos en el Perú es extenso ya que hay poca regulación a los vehículos usados y su tiempo de uso. Se requerirá tener esto en cuenta al evaluar a los conductores de Mobility.
- Finalmente, si se logra cumplir con los objetivos estratégicos planteados, la fidelización de los clientes, una adecuada plataforma digital y alineados a las proyecciones financieras, se logrará la sostenibilidad y crecimiento de este modelo de negocio.

12.2 RECOMENDACIONES

- Una vez consolidado el negocio y de acuerdo con los objetivos de fidelización y penetración de mercado, se recomienda buscar estrategias de desarrollo de producto y ofrecer nuevas opciones turísticas aprovechando la base de clientes ya ganada por Mobility.

- Tener un manejo de relaciones públicas con ONGs y las poblaciones locales que muestre el trabajo socialmente responsable de la empresa. En línea con las preocupaciones del público objetivo por el medio ambiente.
- Si bien se tiene claro que el foco es promover los viajes y el turismo en base a una economía colaborativa, es importante no dejar de lado la seguridad y percepción de usuario y conductor ya que esto será una de las razones por las cuales los usuarios y conductores sigan usando la plataforma de Mobility.
- Se recomienda asesoramiento a la plataforma Mobility con especialistas que gestionen el crecimiento de comunidades y a su vez aseguren la eficiencia del aplicativo en el servicio de ridesharing.
- Dado que es una empresa de tecnología con responsabilidad social buscar un fondo de capital semilla en un concurso de startups para así lograr un aumento de capital de trabajo y seguir desarrollando rutas regionales.
- Monitorear constantemente el capital humano de la empresa puesto que se necesitará definir nuevas responsabilidades y con ello gerencias que aseguren el crecimiento constante del aplicativo.
- Ante un escenario pesimista basado en una baja cantidad de números de viajes por parte de los usuarios inscritos en la plataforma, se recomienda hacer una evaluación del tarifario de lima provincias y ciudades fuera de Lima, con el objetivo de aperturar una comisión flexible en las ciudades con meno visita de tal manera que sea atractivo viajar a dicha localidad. Es importante resaltar que el precio y número de viajes están relacionados de forma directa por lo tanto antes de realizar un alza de la comisión se debe de evaluar otras alternativas asociadas a mejorar la comunidad de viajes y la comodidad y seguridad.

BIBLIOGRAFIA

- Abad, R. (2018). Marketing relacional CRM y fidelización. Recuperado de: <https://www.raulabad.com/articulos/marketing-relacional-crm-y-fidelizacion>
- AIDER. Iniciativas. Recuperado de <https://www.aider.com.pe/iniciativas.html>
- Alfonso, R. (2016): “Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social”, CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 88, 231-258.
- Alta Ruta 4x4. Travesías. Recuperado de <https://altaruta4x4.com/traves%20C3%ADAs>
- Amirkiaee, S. Y., & Evangelopoulos, N. (2018). Why do people rideshare? An experimental study. Transportation research part F: traffic psychology and behaviour, 55, 9-24.
- Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (2007). Statistics for Business and Economics. Cengage Learning.
- Arbaiza, L. (2020). Gerencia estratégica. Cengage Learning Editores SA de CV. Recuperado de: <https://bookshelf.vitalsource.com/books/9786075269238>
- Arellano Díaz, H. O. (2017). La calidad de servicio como ventaja competitiva.
- BBC Mundo (2015). La cucaracha que cerró los Domino's Pizza de Perú. Recuperado de https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/02/150204_peru_cucaracha_dominos_dp#:~:text=Una%20cucaracha%20en%20una%20pizza,el%20pasado%20fin%20de%20semana.
- Beat (2022). Beat. Recuperado de: <https://thebeat.co/pe/blog/tag/beat-peru/>
- Bejarano, C. S. (2022, February 28). La propiedad intelectual en Perú. Abogados Empresariales. Retrieved 2022, from <https://abogadosempresariales.pe/la-propiedad-intelectual-en-el-peru/>
- Benattar, T. (2019). Marketing Funnel: An Introduction for Beginners. Recuperado de <https://www.pixelme.me/blog/marketing-funnel.>

- Belloch, C. (2012). Las Tecnologías de la Información y Comunicación en el aprendizaje. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. Universidad de Valencia.
- Berrocal (2020). Linkea tu abogado. ¿Cuáles son las normas que regulan el ecommerce o comercio electrónico? Recuperado de <https://linkeatuabogado.com/cual-es-son-las-normas-que-regulan-el-ecommerce-o-comercio-electronico/>
- Bissada, M. (2022). Uber Banned In Brussels—The Company’s Latest Legal Troubles Outside The U.S. FORBES. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/masonbissada/2021/11/24/uber-banned-in-brussels-the-companys-latest-legal-troubles-outside-the-us/?sh=4fa2b71015e5>
- BlaBlaCar (2021). La mayor red social de coche compartido del mundo. Recuperado de: <https://blog.blablacar.es/about-us>
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., & Morris, S. S. (2018). Administración de Recursos Humanos. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Burbano-Pérez, Á. B., Velástegui-Carrasco, E. B., Villamarin-Padilla, J. M., & Novillo-Yaguarshungo, C. E. (2018). El marketing relacional y la fidelización del cliente. Polo del conocimiento, 3(8), 579-590.
- Campbell, P. (2021). What Is Dynamic Pricing and How to Implement It. Price Intelligently. Recuperado de: <https://www.priceintelligently.com/blog/bid/198355/how-to-implement-a-dynamic-pricing-strategy-without-the-pr-backlash>
- Cárdenas, M. M. (13 de Mayo de 2022). La Agencia de Viajes - Perú. Obtenido de La Agencia de Viajes - Perú: <https://peru.ladevi.info/tendencias/tendencias-40-los-peruanos-quiere-hacer-turismo-interno-n40069>
- CIUP (2021). Perú sin Discriminación. Recuperado de <http://www.perusindiscriminacion.pe/category/etnicidad-y-raza/>
- Dakic, M. (2021). How to Create a Product Roadmap for Mobile App. Zesium. Recuperado de: <https://zesium.com/how-to-create-a-product-roadmap-for-mobile-app/>

- Darawan, B. (2019). 5 Elements of Big data requirements. Analytics Insight. Recuperado de: <https://www.analyticsinsight.net/5-elements-of-big-data-requirements/>
- David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica: Análisis Competitivo - El Modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- De Rivera, J., López, Á. J. G., & Cassidy, P. R. (2017). La economía colaborativa en la era del capitalismo digital. *Redes. com: revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación*, (15), 20-31.
- Díaz Foncea, M., Marcuello, C., & Montreal-Garrido, M. (2016). Economía social y economía colaborativa: Encaje y potencialidades (No. ART-2016-104461).
- El Comercio (2017). Estas son las empresas de transporte interprovincial más riesgosas para viajar. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/accidentes/las-empresas-de-transporte-interprovincial-mas-riesgosas-para-viajar-noticia-1071906?ref=rpp>
- El Comercio (2021). Precio de autos seminuevos subió 5% a raíz de incertidumbre política y económica. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/precio-de-autos-seminuevos-subio-5-a-raiz-de-incertidumbre-politica-y-economica-nndc-noticia/>
- El Mostrador (2021). Pedro Castillo: qué es la economía popular con mercados que propone el presidente electo de Perú. Recuperado de <https://www.elmostrador.cl/dia/2021/07/20/pedro-castillo-que-es-la-economia-popular-con-mercados-que-propone-el-presidente-electo-de-peru-y-por-que-genera-incertidumbre/>
- El Peruano (2011). Ley de Protección de datos personales. *El Peruano*, págs. 1-8.
- El Peruano (2022). Ingreso de nuevas aerolíneas low cost al mercado peruano presionará las tarifas a la baja. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/153291-ingreso-de-nuevas-aerolineas-low-cost-al-mercado-peruano-presionara-las-tarifas-a-la-baja>
- Emprendedores, R. (19 de Enero de 2016). *Emprendedores*. Obtenido de *Emprendedores*: <https://www.emprendedores.es/casos-de-exito/vincent-rosso-cofundador-de-blablacar-claves-exito-economia-colaborativa/>

- Escorsa Castells, P., & Pasola, J. V. (2004). Tecnología e innovación en la empresa (Vol. 148). Univ. Politèc. de Catalunya.
- Espíndola, C., & Valderrama, J. O. (2012). Huella del carbono. Parte 1: conceptos, métodos de estimación y complejidades metodológicas. *Información tecnológica*, 23(1), 163-176.
- Espinoza, A. (2021). ¿Cuánto cuesta desarrollar una app en Perú? DOAPPS. Recuperado de: <https://doapps.pe/blog/cuanto-cuesta-desarrollar-una-app/>
- Famiyeh, S., AsanteDarko, D., & Kwarteng, A. (2018). Service quality, customer satisfaction, and loyalty in the banking sector: The moderating role of organizational culture. *International Journal of Quality and Reliability Management*.
- Flores F., & Valdivieso, V. (2021). El nuevo consumidor digital. Recuperado de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63735488/El_nuevo_Consumidor_Digital20200625-23406-1a2sdxk.pdf?1593076768=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEL_NUEVO_CONSUMIDOR_DIGITAL.pdf&Expires=1627181146&Signature=Itr2X6VcxX8ecJeaDCZDz55LIc7dySuvFoMaz7U~1MTCGJ-Vlp8F0DHSkS-MDvRTB-1VxjsNj2esu8xf173UuyNCyIIQRFI2Dps89eKaLIGACHwkLNoC6cKrSLT2jNyu5DWdfD1xJXTahzSVeqPPB7mIhLX8JhXnpBH6wwFSTT~c0hANzAZUE-WjkSan7413D3G771GyjOg7u6G5tuclvdHNtEkBC7Z5rspp7jakErO-ye2CYt8aNzD~0p~Bot~PVtF0q5L3XQrdF1V8~TuTuqJN4wrv9AVRUtWTdzw-chi~TH7Qk16ZCsEZujDQKqbGb7c5dhtN~s12I2rIOk-cg_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Gestión (2021). Pedro Castillo: lo que propone su plan de Gobierno para el ámbito macroeconómico Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/pedro-castillo-lo-que-plante-su-plan-de-gobierno-en-el-ambito-macroeconomico-noticia/>
- Gómez, L., & Uribe, J. (2016). Marketing Relacional: La evolución del concepto. *Espacios*, 36(25), 16. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a16v37n25/16372511.html>
- Gonzales, E. (2017). CONCENTRACIÓN Y CENTRALIZACIÓN: ENEMIGOS DEL DESARROLLO REGIONAL CONVERGENTE Y EQUITATIVO. PUCP.

Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/economiaperuana/2017/02/16/concentracion-y-centralizacion-en-el-peru-enemigos-del-desarrollo/>

González, I. Á., Díaz, R. L., & Marín, M. G. V. (2019). La imagen corporativa como forma de gestión en el ámbito empresarial. Importancia de la imagen pública. *Opuntia Brava*, 11(3), 178-187.

Google. Share your real-time location with others. Recuperado de <https://support.google.com/maps/answer/7326816?hl=en&co=GENIE.Platform%3DAndroid>

Garrido, J. (1999). Impactos medioambientales y sociales del transporte. *Geographicalia*, (37), 37-51.

Google Play Community (2022). what is the fee of uploading application on google play -. Recuperado de: <https://support.google.com/googleplay/thread/18165863/what-is-the-fee-of-uploading-application-on-google-play?hl=en>

González, J. R. Q., & González, L. E. Q. (2015). El transporte sostenible y su papel en el desarrollo del medio ambiente urbano. *Ingeniería y Región*, 14, 87-97.

Grbich, C. (2007). *Qualitative data analysis. An introduction*, Sage, London.

Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La investigación cualitativa.

Gutiérrez J.I (2021). La Tercera. En dos años, así subió el precio de los autos nuevos lanzados en Chile Recuperado de <https://www.latercera.com/mtonline/noticia/en-dos-anos-asi-subio-el-precio-de-los-autos-lanzados-en-chile/YVTHGMTFIRG63BA4NVUWRROQKI/>

Heath, E. (2020). Adaptability may be your most essential skill in the covid-19 world. *Washington Post*. Recuperado de: https://www.washingtonpost.com/lifestyle/wellness/adaptability-coronavirus-skills/2020/05/26/8bd17522-9c4b-11ea-ad09-8da7ec214672_story.html

Huamán, R. J., & Mujica, E. C. (2020). Factores asociados a calidad de sueño en conductores informales de buses interprovinciales a gran altitud geográfica en Perú. In *Anales de*

la Facultad de Medicina (Vol. 81, No. 2, pp. 174-179). UNMSM. Facultad de Medicina.

InboundCycle, (2022). Qué es un lead, qué tipos hay y para qué sirven? Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-lead>

INDECOPI. (2020, May). EL ABC DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL: REGISTRA Y PATENTA (No. 1). ESCUELA NACIONAL INDECOPI. <https://www.indecopi.gob.pe/documents/1902049/3747615/EL+ABC+DE+LA+PROPIEDAD+INTELECTUAL+-+REGISTRA+Y+PATENTA+%281%29.pdf/96e33193-899f-65c6-4281-2f22d5dc1226>

Indriver (2021). Toma la libertad en tus propias manos. Recuperado de <https://indriver.com/es/city>

INEI (2018). Menú Recursivo INEI. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/libro.pdf

INEI (2020). Variación Porcentual del Índice de Precios. Estadísticas. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

INEI (2021). Informe técnico de Estadísticas de Seguridad Ciudadana. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_seguridad_nov20_abr21.pdf

Invonto, T. (2021). Mobile App Development Process: Step-by-Step Guide. Recuperado de: <https://www.invonto.com/insights/mobile-app-development-process/>

IPSOS. (2022). Perfiles Socioeconómicos del Perú 2021. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021>

Ipsos Global Trends. (2018). Millenials: Mitos y realidades. Ipsos, 4.

- Irigaray J. (2022). Economía colaborativa: qué es, beneficios e inconvenientes. EAE Business School. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/que-es-la-economia-colaborativa-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- JARAMILLO (2015). C. A. B. METODOLOGÍAS ÁGILES Y CIRCULO DE DEMING.
- Jarillo, S. R. (2016). El consumo colaborativo en Internet: un análisis de sus ventajas e inconvenientes.
- Kotler, P. & Armstrong, (2017). Marketing. Pearson Education
- La Cámara (2022). Inflación en Lima aumentó 0,96% en abril de 2022. Recuperado de: <https://lacamara.pe/inflacion-en-lima-aumento-096-en-abril-de-2022/>
- La propiedad intelectual y las aplicaciones móviles. (2021). OMPI. Retrieved 2022, from https://www.wipo.int/ip-development/es/agenda/ip_mobile_apps/
- Lexico. (2022) Definición de “Comunidad”. Oxford. Recuperado de <https://www.lexico.com/es/definicion/comunidad>
- Manda, M. I., & Ben Dhaou, S. (2019). Responding to the challenges and opportunities in the 4th Industrial revolution in developing countries. In Proceedings of the 12th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (pp. 244-253).
- Marketinet. (2019). Plan de Marketing.
- Mazza, J. (2003). Servicios de intermediación laboral: enseñanzas para América Latina y el Caribe. Revista de la CEPAL.
- McDonald C., N. (2015) Are Millennials Really the “Go No where” Generation?, Journal of the American Planning Association, 81:2, 90-103, DOI:10.1080/01944363.2015.1057196
- Medina, R. (2020). ¿Qué es el marketing boca a boca?: Branch. Recuperado de <https://branch.com.co/marketing-digital/que-es-el-marketing-boca-a-boca/>

- MINCETUR (2022). Rutas Cortas desde Lima. Recuperado de <https://www.ytuqueplan.es.com/rutas-cortas/lima>
- Mishra, A. K., Hellerstein, J. L., Cirne, W., & Das, C. R. (2010). Towards characterizing cloud backend workloads: insights from google compute clusters. *ACM SIGMETRICS Performance Evaluation Review*, 37(4), 34-41.
- Moncayo, M. (2018). Omnicanalidad. *Caribeña de Ciencias Sociales*, (abril).
- Mouratidis, K., Peters, S. & Wee. B. (2021). Transportation technologies, sharing economy, and teleactivities: Implications for built environment and travel. *Transportation Research Part D*, 92.
- MTC (2021). Récord de Conductor. Recuperado de: <https://recordconductor.mtc.gob.pe/>
- MTPE (2015). REGLAMENTO INTERNO DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO. Recuperado de <https://www.osinergmin.gob.pe/sig/Reglamento%20Interno%20de%20SST%20%20ORISST/Reglamento%20Interno%20SST.PDF>
- Muñoz, P. J. (2020). *Economía colaborativa y plataformas digitales*. Editorial Reus.
- Olivares Farías, R. (2013). La Cultura Organizacional, Un Activo Clave para la Supervivencia de la Empresa: Los Casos de CEMEX, 3M, Google y Costco. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 8(3).
- Ortíz, J. R. S. (2018). La consulta a expertos, un importante recurso en la investigación. In *Congreso Internacional Ciudad y Territorio Virtual (CTV)*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1)*. John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Lienzos. En *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores (pp.10-51)(278p.)*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.

- Parker, K.; Horowitz, J.; & Minkin, R. (2020) How the Coronavirus Outbreak Has – and Hasn't – Changed the Way Americans Work. Pew Research Center. Recuperado de <https://www.pewresearch.org/social-trends/2020/12/09/how-the-coronavirus-outbreak-has-and-hasnt-changed-the-way-americans-work/>
- Parselis, M., & Nahirñak, P. (2008). Transacciones en la Web:¿ nuevas formas de intermediación?.
- Patton, M. (2022). The Real Reason Behind Surging Gas Prices. FORBES. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/mikepatton/2022/03/09/the-real-reason-behind-surging-gas-prices/?sh=5ad3c33226de>
- Perasso, V. (2016). BBC. Qué es la cuarta revolución industrial (y por qué debería preocuparnos). Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-37631834>
- Peru Retail (2021). Perú: ¿A qué se debe el aumento del precio de la gasolina? Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-aumento-precio-de-la-gasolina/>
- Peytrequin, L. (2021). EX2 Outcoding | Nearshore Technology Experts. EX2 Outcoding. Recuperado de: <https://outcoding.com/es/>
- Portafolio (2019). 'Apps' de transporte urbano ya están en 15 ciudades del país. Recuperado de: <https://www.portafolio.co/negocios/apps-de-transporte-urbano-ya-estan-en-15-ciudades-del-pais-530355>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, 86(1), 58-77.
- Prialé, R. (2022). Percepción de inseguridad ciudadana se elevó en 18 departamentos del país. GESTIÓN. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/percepcion-de-inseguridad-ciudadana-se-elevo-en-18-departamentos-del-pais-noticia/>
- PromPerú (2019). El vacacionista limeño que viaja por el Perú. Recuperado de https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=El%20vacacionista%20lime%C3%B1o%20que%20viaja%20por%20el%20Per%C3%BA&url=/Uploads/infografias/1097/PVN_2019_LIMA.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%A Das&back=/TurismoIN/sitio/Infografias&issuuid=0

- PromPerú (2022). Perspectivas de la recuperación turística en el Perú. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN//sitio/VisorDocumentos?titulo=Perspectivas%20de%20la%20recuperaci%C3%B3n%20tur%C3%ADstica%20en%20el%20Per%C3%BA&url=/Uploads/infografias/1109/Perspectivas%20de%20la%20recuperaci%C3%B3n%20tur%C3%ADstica%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf&nombObjeto=Infograf%C3%ADas&back=/TurismoIN/sitio/Infografias&issuuid=0>
- Quijada, V.H. (2020) Café Viena. Fracaso de la descentralización. Recuperado de <https://www.cafeviena.pe/index.php/2020/07/25/fracaso-de-la-descentralizacion/>
- Ramos, F. R. (27 de Julio de 2018). *La Republica*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/lo-unico-constante-es-el-cambio-heraclito>
- Real Academia Española. (2022). Definición de “Comunidad”. Recuperado de <https://dle.rae.es/comunidad>
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: The future beyond brands*. Powerhouse books.
- Robinson, M. & Lock, S. (2016). Traducido de *Introducing the Business Model Canvas*. 4-5.
- Rodríguez Castro, L. S. (2018). Propuesta de un modelo de intermediación de servicios de TI a partir de una revisión de la literatura y un análisis cualitativo de la industria.
- Salinas, O. (2001). Políticas de recursos humanos.
- Sánchez, R. A. (2016). Economía colaborativa: un nuevo mercado para la economía social. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (88), 230-258.
- Santaella, J. (2022). ¿Cuánto gana un programador en Perú? 2021 - Tality. Tality Blog. Recuperado de: <https://tality.tech/blog/cuanto-gana-un-programador-en-peru/>
- Skilton, M., & Hovsepian, F. (2018). *The 4th industrial revolution*. Springer Nature.
- Statista (2022). Which of these tech companies do you know, even if just by name? Recuperado de <https://www.statista.com/forecasts/1011621/brand-awareness-of-tech-companies-in-the-us>

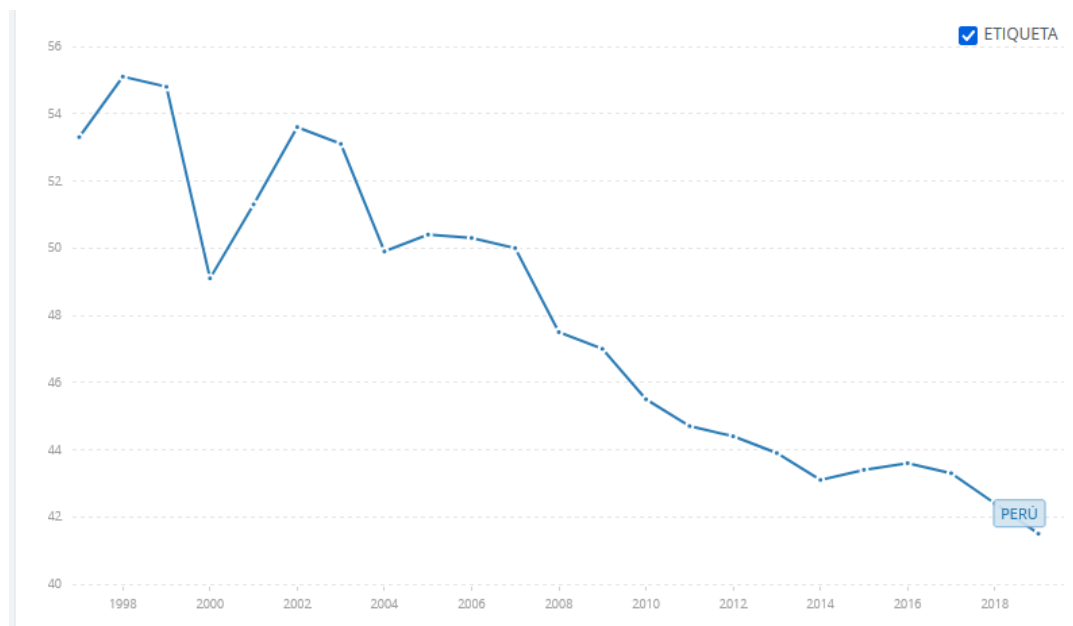
- SUNARP (2020). Constituye tu empresa. Recuperado de: <https://www.sunarp.gob.pe/PR/ENSA/inicio/post/2020/02/21/constituye-tu-empresa-mas-facilmente-a-traves-del-sid-sunarp>
- Tamayo, R. S. (2020). INFORME N° 0097-2020-MTPE/2/14.1. Lima: Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo.
- Tomillo Urbina, J. L. (2021). Los consumidores ante las plataformas de intermediación Online: algunas reflexiones.
- Torreblanca, F. (2020). Qué es el servicio post venta y su importancia. Recuperado de: <https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/que-es-el-servicio-post-venta-y-su-importancia>
- Tschohl, J., & Soriano, C. L. S. (2001). Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. Pax México. Recuperado de <https://cutt.ly/rzRCtC2>
- Uber (2018). Preguntas comunes sobre la seguridad en la app de Uber Recuperado de <https://www.uber.com/es-PE/blog/seguridad-uber/>
- Uber (2021). Uber. Recuperado de: <https://www.uber.com/pe/en/about/uber-offerings/>
- Villanueva, R. (2019). ¿En qué se diferencian los millenials del Perú?. Datum Internacional. Recuperado de https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Millennials.pdf
- Watts, S. (2020). Digital Platforms: A Brief Introduction. BMC. Recuperado de (<https://www.bmc.com/blogs/digital-platforms/>)
- Yaskevich, A. (2022). What Makes a Great Mobile App Development Team. ScienceSoft. Retrieved 2022, from <https://www.scnsoft.com/blog/what-makes-a-great-mobile-app-development-team>

ANEXOS

Anexo 1: Fase de Canal

Fases de canal				
1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

Anexo 2: Mapa de índice de Gini - Perú



Fuente: Banco Mundial (2021)

Anexo 3

Cálculos del Mercado Disponible

Para calcular el mercado objetivo se ha investigado y analizado la cantidad de viajes dentro del segmento meta del negocio. Al igual que el perfil del viajero, se ha calculado tanto la demanda nacional como extranjera del año 2019 (PromPerú, 2019).

Metódo 1				Metódo 2			
Fuente	Concepto	Porcentaje	Resultado	Fuente	Concepto	Porcentaje	Resultado
PROMPERU	Número de Viajes Lima		4,335,000	PROMPERU	Número de Viajes	4,335,000	4,335,000
PROMPERU	Millennial	49.0%	2,124,150	DATUM	Millennial	29%	1,257,150
INEI	NSE A/B	26.4%	560,776	PROMPERU	NSE A/B	48%	603,432
Mcdto Potencial			560,776				603,432
Mercado Objetivo		10%	56,078			10%	60,343
Costo Suscripción		12				12	
Ingresos por suscripción		10% S/.	807,517			10% S/.	868,942
Ingresos por comisión		20 S/.	1,121,551			20 S/.	1,206,864
Ingresos anuales totales		S/.	1,929,068			S/.	2,075,806
Ingresos mensuales totales		S/.	160,756			S/.	172,984

En primer lugar, se muestra la data de viajes anuales con origen en la ciudad de Lima que son 4,335,000. A partir de ahí se utilizan dos métodos de cálculo distintos con distintas fuentes para asegurar que ambos muestran resultados similares.

En el método 1, para calcular el mercado potencial se aplica un factor de 49% del total que son viajeros dentro del rango de edades de millennials (PromPerú, 2019) y sobre ellos se aplica un factor de 26.4% que es el porcentaje de personas NSE A/B según (INEI, 2019).

Una vez calculado el mercado potencial, se aplica un factor de 10% de captura del mercado dado que esta es la cantidad de viajeros que viajan hoy utilizando auto propio. Es importante aclarar que el potencial puede ser mucho mayor aún dado que el sólo 26% de personas con auto propio lo utilizan con frecuencia para viajes, es decir, existe un potencial mucho mayor por incrementar el uso del auto propio mediante carpool en los viajes.

Finalmente, una vez que se tiene claro el mercado objetivo, se calcula dos tipos de ingresos: por suscripción (membresía) y por comisión variable en cada viaje. Entonces, si bien el costo de una suscripción para usuarios premium será definido más adelante, calculamos moderadamente un precio de 12 soles que es 44% menos que la suscripción promedio de otros servicios en Perú como Spotify y Netflix.

Por otro lado, el ticket promedio de comisión lo estimamos en 20 soles dado que el servicio de carpool estima cobrar el 5% del viaje compartido, y el gasto promedio del viajero nacional es de 399 soles sólo por concepto de transporte terrestre. De esta manera, los ingresos por comisión son de S/ 1,121,551.

En total, los ingresos anuales por los viajes de viajeros nacionales se estiman en un total de S/ 1,929,068.

Demanda (turista internacional)			
Fuente	Concepto	Porcentaje	Resultado
PROMPERU	Número de Viajes		4,300,000
PROMPERU	Millenial, Z	52%	2,236,000
PROMPERU	Viajan solos	45%	1,006,200
Mcdo Potencial			1,006,200
Mercado Objetivo		10%	100,620
Ingresos por comisión		20 S/.	2,012,400
Ingresos anuales totales			S/. 2,012,400
Ingresos mensuales totales			S/. 167,700

En cuanto al viajero extranjero, según la data de (PromPerú, 2019) realizan hasta 4,300,000 viajes al año, y se aplican los factores de 52% dentro de las edades pertenecientes a millenials y además un factor de 45% contando solamente las personas que viajan solos quienes son los más propensos a usar el servicio de carpool.

De esta manera, se obtiene un mercado potencial de 1,006,200, y se aplica el mismo porcentaje de mercado objetivo, 10%, usado en el mercado nacional. Cabe resaltar que el mercado objetivo extranjero representa el 64% del mercado objetivo total.

Asimismo, se aplica el mismo ticket promedio de 20 soles utilizado en el mercado nacional, de manera que los ingresos anuales son de S/ 2,012,400.

Resumen	
Mcdo Objetivo total	156,698
Nacional	56,078
Extranjero	100,620
Ingresos anuales totales	S/. 3,941,468

Finalmente, el mercado objetivo total es de 156,000 viajes anuales que representan ingresos hasta por S/. 3,941,468.

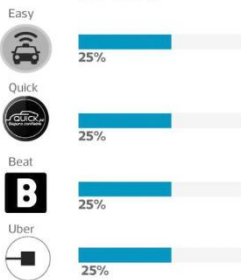
Anexo 4: Cifras de mercado de aplicativos como opción de transporte

Aplicativos de servicios de taxi en cifras

CRECIMIENTO INTERANUAL



COMISIONES



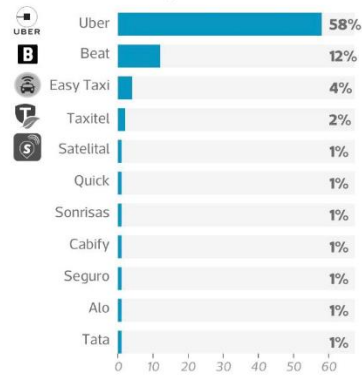
Fuente: Quick Monility Management S.A. (QMM)

Aplicativos de servicios de taxi en cifras

Así marcha el mercado que, hoy en día, cuenta con más de diez operadores activos



¿CUÁL ES LA PRIMERA EMPRESA DE TAXI QUE RECUERDA? (Top of mind)



Fuente: Quick Monility Management S.A. (QMM)

Aplicativos de servicios de taxi en cifras

MARCA QUE USA CON MAYOR FRECUENCIA



MARCA PREFERIDA



Fuente: Quick Monility Management S.A. (QMM)

Fuente: El Comercio (2021)

Anexo 5: Estimación de participación de mercado

Si bien no se cuenta con un informe de participación de mercado de aplicativos como opción de transporte, se realizó una estimación en base a una encuesta realizada por El Comercio a las marcas de mayor uso en Lima.

De esta manera, la participación de mercado estimada de Uber es de 56%, de Beat de 24%, de Cabify 17% y Satelital 3%.

Empresa	Uso	Participación
Uber	40%	56%
Beat	17%	24%
Cabify	12%	17%
Satelital	2%	3%
Quick	0.10%	0%
Total	71%	100%

Fuente: Autores de esta tesis,

Anexo 6: Entrevistas realizadas a expertos

<p>1.- Dada el incremento de diversos costos y sobre todo el incremento del precio del petróleo, ¿Nos podría indicar si la economía de plataforma debe ser la base de la propuesta del transporte compartido? ¿En el sector es un modelo que se considera favorable para el emprendedor y cliente, es decir se podría considerar como un ganar-ganar?</p>
<p>2.- Dada las diferentes aplicaciones de taxi que existen como beat, uber, easy taxi así como las opciones y tarifas variables que existen para que los diversos tipos de usuarios se sientan cómodos con el servicio que brindan, puede indicarnos si ve factible que exista una plataforma que se enfoque a brindar un servicio de viajes compartidos utilizando como modelo la economía colaborativa? ¿considera que pueda existir filtros o validaciones tecnológicas que nos permita minimizar el riesgo de la inseguridad entre el pasajero y conductor?</p>
<p>3.- Después de la etapa crítica de la pandemia ¿Podría indicarnos cuál es el nuevo perfil de los viajeros nacionales y extranjeros y a qué actividad característica de su viaje le brinda mayor valor? ¿Cómo impactaría la pandemia en el sector turismo?</p>
<p>4.- Dado el crecimiento de los ataques cibernéticos o hackers que podría realizar la competencia o un tercero, ¿Podría brindarnos recomendaciones para una adecuada gestión de seguridad para el aplicativo que genere valor para la empresa, así como para el cliente?</p>
<p>5.- Actualmente estamos viviendo en un medio digital con diversas formas de captar clientes ¿cuáles son las mejores estrategias para llamar la atención de un potencial viajero teniendo en cuenta la contaminación de publicidad digital?</p>
<p>6.- ¿Podría indicarnos el nivel de accesibilidad a red de datos que existe en el Perú, su alcance es positivo o negativo? ¿Qué tipo de gestiones se requieren realizar para que el país pueda contar con redes en todo el territorio nacional?</p>
<p>7.- Dada la informalidad en el transporte peruano, así como el incumplimiento de las normas, ¿Cuáles son las configuraciones que se deben de realizar en el app para que el conductor que use este sistema cumpla con los requisitos indicados de Mobility, y podamos asegurarnos que lo use con los lineamientos del app y no como un colectivo?</p>
<p>8.- Considerando que Mobility es una empresa facilitadora de la tecnología (App) y para que no se generen confusiones legales, ¿Cómo la empresa debe de comunicar a su cliente esta característica con el objetivo de evitar confusiones a nivel de responsabilidades?</p>
<p>9.- Existen costos que no se pueden controlar como por ejemplo el precio del combustible. ¿Podría indicarnos qué estrategias se deben utilizar para que este incremento no debe impactar en su totalidad en el precio o de ser así, mediante qué ofertas o beneficios podríamos utilizar</p>

para seguir fidelizando al cliente?
10.- Puesto que debemos de generar diversos precios por distancia, zonas y horas críticas ¿Cuáles deben ser las variables a manejar para realizar un cálculo correcto de los precios dinámicos y cómo estos se deben de inscribir en la app?
11.- El Perú posee grandes atractivos turísticos, sin embargo, la mayor cantidad de licencias de transporte se encuentran centralizadas en Lima, ¿En su consideración, ¿cuáles son las principales barreras para que en provincia el transporte sea formal, y cuál sería un punto de inicio que el gobierno y la población deben de tomar para mejorar este sector?
12.- Nuestra propuesta es crear un app que permita realizar viajes compartidos, enfocados en una propuesta de economía de plataforma así como una disminución de emisiones, ¿Podría brindarnos su opinión a esta propuesta así como cuáles serían los principales retos a tomar para lograr una presencia significativa?
13.- Sabiendo que existen diferentes generaciones, ¿Cuáles son las mejores formas de trabajar con millennials y Generación Z?
14.- Dado que el producto es un app que permite ser el intermediario entre el cliente y el transporte ¿Cuáles considera que deberían ser las características para lograr una presentación dinámica y simple para el cliente?
15.- El cuidado por el medio ambiente es una ventaja comparativa para el usuario y dado que nuestra propuesta incluye compartir un servicio de transporte reduciendo el uso de varios carros por persona, ¿podría comentarnos sobre el valor que ello genera para el cliente millennial?

ENTREVISTA - MINCETUR

Entrevistado:

El primero es la seguridad, porque eso lo haces en Bruselas y te subes con cualquiera y todo funciona simplemente perfecto, es más lo he hecho. Además, hay carriles en las carreteras principales donde pasan sin mayor control y con mayor fluidez. Aquellos carriles donde van autos con por lo menos 3 personas o cuatro, y de repente esas personas ni se conocen, pero estás en Bélgica, no estás en Lima donde te pueden desmantelar. Pues un elemento a considerar es cómo controlan el tema de seguridad. ¿Con quién me subo y te subes con una persona que puede ser un delincuente no? O sea, el tema de seguridad como lo manejaría es un frente y lo otro que es más bien una sugerencia, hoy en día muchos servicios buscan una diferenciación con algún tipo de acreditación externa. Entonces es buscar algún tipo de ISO, así como hay un TQM, dependiendo del rubro en el que está hashtag para los alimentos que se yo. Buscar algún tipo de certificación que le dé una garantía al usuario de que eso respeta

buenas prácticas que, cumple con determinados protocolos, tiempos, seguridades sanitarias, que yo, y donde tú te sientas con la tranquilidad te digo hasta los restaurantes a raíz del tema de la pandemia están en América Latina sacando certificaciones tipo ISO, no, de tal manera que tú dices voy a tratar de estar, ahora ya lo sientes menos, porque como que sentimos que la pandemia paso y en realidad no ha pasado, pero antes donde tenía mayor preocupación de entrar en un espacio público y de ninguna manera te vas a quitar la mascarilla, ahora te lo quitas y ningún problema. Comenzaron a ver en América Latina, en Bogotá, por ejemplo, en distrito federal había restaurantes con un equivalente a un ISO era una especie de certificación anti-COVID. No sé qué cumple o no cumple, pero te marquetera mente te vendía. Entonces, yo preferiría entrar a un restaurante que tenga certificación anti COVID a entrar a uno normal, simplemente por la preocupación de todo lo que eso significa. Entonces, de esta buscar de alguna manera, si existe algún tipo de certificación que para este mercado funcione, yo por ejemplo, ahorita representó una empresa de tecnología para la educación y estamos con una certificación global que se llama Quality matters, y Quality matters. Tiene 42 buenas prácticas en educación virtual. Bueno, entonces eso lo aprendido a lo largo de una historia larga y el tener la certificación de webmasters en el mundo de la educación virtual es una certificación que el cliente valora. Entonces, eso son parte del clan QUALITY matters. Saben lo que están haciendo por ahí cumplen con un rigor. Entonces, partiendo de que la idea es buena y el momento es bueno, yo no tendría la preocupación que tu comentaste y si se recrudece la pandemia, es posible que regrese. Pero te digo más bien durante la pandemia eso es lo que ha prosperado.

Entrevistador:

El tema de tecnología si por ejemplo cuando pagaban este ahora muchos tienen el YAPE00. Que antes creo que no tenía ni otras aplicaciones, creo que el dinero virtual es algo que ha crecido más aún en pandemia, no

Entrevistado:

Yo creo que ahí hay un punto de ventaja, o sea, la idea es oportuna, además.

Entrevistador:

Entonces, si considera que este tema de cómo economía de plataforma, en este caso economía colaborativa, podemos llamarle, también es una propuesta interesante para este tipo de transporte compartido de queremos lanzar.

Entrevistado:

Sí, De hecho, sí me parece una buena idea, me parece un buen momento, me parece que el utilizar esos APP significa un elemento diferencial de valor y ya ni siquiera están diferencial porque están habiendo un montón de alternativas ahí y por eso es que pensaba en elementos distintivos que la gente a la hora de comparar sienta que esa certificación, acreditación o como se llame y alguna garantía de quienes suben, no sé, pues algún tipo de verificación, dónde exista un validador como un sensor para la huella digital, por ejemplo en muchas casas existe, tipo una pantalla que de repente ni funciona, pero la gente pasa y sale una solo una

luz y la gente siente que le están tomando una foto, es un disuasivo para alguien que se quiere meter a robar porque no estás seguro si está pasando algo o no, pero vas a pasado, has sentido que está tomando una foto. Prefiere meterse a otra casa donde eso no sucede. Además, tengo 5 perros. No creo que se suceda, pero me refiero a que usar algún elemento de ese tipo que siendo la seguridad un tema principal en el país. 1 de los problemas más complicados y más cómo están las cosas en esto días, eso puede ser un elemento que, si lo manejan bien y logran algún distintivo, puede ser un elemento de valor y lo otro, la certificación, que a veces es más marketing que otra cosa. Te diré, porque a veces empresa que dice que tienen ISO y parece que se hizo con H y con Z no la hizo, o sea, me refiero que pueden ser algunas aplicaciones que más son marketing, pero que tú las puedes promover como diciendo, eso respeta son protocolos internacionales certificados por tal y tal.

Entrevistador:

Vende mucho más. Da cierta confianza al cliente finalmente.

Entrevistado:

Para saber capitalizar esas ventajas a través del público. Y lo otro es que utilizar los medios de marketing más efectivos es como, por ejemplo, no sé si ahora tanto funciona así, pero en mi época cuando un amigo mío invertía en una discoteca en Lima, en San Isidro, donde fuera o en la playa y tal. Lo primero que hacía era pues convocada Julissa y le decía, Julissa, tú y este y 25 chicas de tu grupo, de tu segmento y tal. Vienen gratis y toma todo lo que quieran, pero las uso como marketing porque claro, ven 25 chicas, justamente el del segmento al que yo quiero llegar, capturar, claro, esa inversión me funciona, para generar una convocatoria al público que quiero llegar. Entonces de la misma manera, buscar medio donde de repente, en un inicio, busquen que mucha gente cercana o conocida por redes por contactos directos puedan ser los usuarios. Primero porque eso después se permite testimoniales. Entonces tú usas cual 3, cuatro o 5 dieces testimoniales de chicos o chicas que dicen Oye, use esto y espectacular, ¿super puntual es todo controlado mundo?

Entrevistador:

Claro, cuando dejan ahí su comentario no.

Entrevistado:

Claro, claro, y eso ayuda mucho. Ayuda a contagiar mucho, ¿no? Entonces este buscar todos esos elementos porque va a salir algo similar. Te lo aseguro, así como lo están planteando ustedes, si se demora un poquito va a salir otro y el que golpea primero golpea mejor. Por consiguiente, la idea como le están proponiendo, sí, la golpean bien y las llevan a la práctica, podría ser un golazo.

Entrevistador:

Perfecto, perfecto y mira otra pregunta que tengo acá, obviamente en su experiencia y digamos, volviendo un poquito el tema de la pandemia, y como hoy la visión del cliente en el mercado, en el sector de turismo. ¿Nos podría indicarnos un poquito cuál es el nuevo perfil

de los viajeros nacionales y extranjeros? ¿Y obviamente que es lo que más caracteriza o caracterizaría su viaje? no.¿Cuál sería el motivo por el considera en base a esta propuesta, ellos aceptarían este modelo, pero ya con un foco de exactamente el cliente de turismo?, no, hoy en día.

Entrevistado:

Haber, a pesar de todo, uno de los elementos atractivos es como jalador, digamos de turismo al Perú sigue siendo la gastronomía entonces. Entonces, circuitos gastronómicos con una tensión de este tipo pueden seguir siendo un foco de convocatoria súper importante, porque cuando lo abres y lo abres y dices playas del norte, Perú en el norte, y creo que casi solo en el norte tiene playas bonitas y las del sur son todas feas, que bestia claro, solo quedan más al sur, pero el Surfeo, en Asia es puro condominio, pero las playas son feas y si te vas al norte por la zona de huacho y las playas son lindas, solamente que no estén de seguridad, no se ha montado complejo este tipo y tal entonces a lo que voy es se pone playas y estas compitiendo con Centroamérica, con Panamá, con punta cana., donde difícilmente vas a competir playa contra playa no, ni las playas más bonitas acá, o sea, por más que a mí me gusta esa punta sal y tal, pero caray compárala con el caribe y se escucha. Pero cuando hablas de turismo gastronómico, turismo, historia en browsers, por ejemplo, turismo de pesca, Perú está convocando públicos recontra interesantes sobre eso y nuevamente las variables de qué tipo de certificación tengo, y ¿quién me garantiza seguridad? Porque realmente sienten y más por la noticia que están corriendo hoy día en toda América Latina. Lo que está pasando acá.

Este, la gente no viene. ¿Es decir, tú tenías previsto irte a Bogotá porque te habían dicho que esta linda? Y comienza a ver un reportaje donde están este levantándose en pesos los supermercados en zonas residenciales.

Entrevistador:

Claro, y hace poquito me fui al norte y iba a visitar y tenía que estar con el tema de que había el paro de transportistas hasta el Norte, he ido a punta sal por allá y tenía que estar en el sobresalto no, que no puedo ir a este lado tal hora porque van a bloquear la carretera, o sea, te tumba todo el mercado, la libertad, el ambiente, te sale más caro el taxi y también porque hay movilizarte a menos que tengas auto propio es fácil, pero si no.

Entrevistado:

Claro, o sea, pues pierde la mitad de tu viaje porque no te tienes la facilidad de transporte- Acuérdate, ya vamos porque he subrayado el tema de seguridades y el tema de acreditaciones. Ponte a ver, esto yo lo he vivido de cerca, he sido presidente de Promet Perú y a inicios de la industria de trabajo mucho de cerca con las empresas de todos los sectores, y tuve, por ejemplo, el sector de turismo. Venía un turista la pasaba increíble. En el Perú había comido delicioso, todo perfecto. Va a Machupicchu, y roban sus documentos. Tú crees que se va a ir a contar lo rico que se come en Perú, te lo único que se acuerda que le fregaron el viaje que tuvo que ir a cancillería, que se demoran una semana que perdió una semana de Chamba, tuvo que pagar de más por un pasaje que perdió. O sea, eso es lo que se acordar y no querer

regresar, entonces hay que cuidar mucho que la buena experiencia esté cubierta. 360 grados. Por eso certificaciones que te digo no son poca cosa, hay que buscar qué cosa le da mayor garantía. ¿Y cuáles son aliados de valor?

O sea, porque tú no puedes ofrecer todo, pero puedes buscar buenos aliados. ¿Por ejemplo, si yo te digo watchers, esta gente que viene de Canadá, Europa para ver pájaros en el norte, o sea ellos saben lo que tienen que hacer y puede haber guías que le digan dónde están los sitios mejores? El tema es, estos servicios logísticos de traslado tal y tal y la seguridad que eso implica. Si tú te asocias a una empresa que esté vendiendo ese servicio, por ejemplo, yo te digo adiós, amigo personal en la Universidad del Pacífico, Marcelo Adono, que es dueño de sportfishing es un amigo que vive servicios a aquellas personas que quieren aprender a pescar o venir a pescar de cualquier parte del planeta. Viene un grupo de 35 de Finlandia y él hace un súper increíble. Nadie le puedo hacer una cosa tan buena como el saben que lago saben que es mares, saben qué zona sabe que hostales sabe qué seguridades que comer, todo perfecto y nada le falla, entonces tener a ellos aliados significa que tu servicio asociado a una empresa que ya tiene un público cautivo en lo otro, este es más, te puedo volver, un aliado para todo lo que el trae, o sea, yo soy muy creyente de las alianzas estratégicas y tú puedes ir, oye, lejos de preocuparme en capturar un público, me buscó una alianza con empresas de este rubro de este rubro, de este rubro, de este rubro, con estos cuatro tengo movimiento durante todo el año y ellos tienen la garantía de que va ser así.

Entrevistador:

¿Eso trae más cliente, no?

Que ya tienes todo el paquete, por así decirlo.

Entrevistado:

Por supuesto, no, y de repente puedes contemplar un FI. La empresa porque te está generando ese espacio o alguna forma de participación, obviamente para que tengan una atracción al resto. Y tú a ellos también les conviene porque le está sumando valor, porque cualquiera que lo han robado en el transporte, igual más allá de la buena experiencia pesca y todo lo que le haya dado, lo roban el transporte y se y se acabó la buena experiencia que tuvo entonces este, ese sería otro punto que me parece de valor, alianzas estratégicas empresariales y ahí buscar, según el perfil, por ejemplo, cómo te digo, esto es un uno, es TMP pesca y te puedo pasar el contacto con ellos es otro el turismo gastronómico, la ruta del pisco, es valioso, Presidente con a pisco hay todo un circuito donde tú puedes ver y ver y pasar por zonas de cata espectaculares, es como cuando te vas a hacer el Tour en Mendoza de vino y sales a comer hombre araña grande las paredes, porque pruebas 25 vinos diferentes, pero puedes hacer un circuito o bien llevadito, no tienes que informarte y vienes maravillado, o sea come rico o sea porque el maridaje lo hacen perfecto, toma río. Compras una botellita simpática. Obviamente disfrutas del paisaje, te cuentan toda la historia del viñedo, toda la historia de esa zona Argentina viene con unos llaveros, unos mira con una lindísima experiencia, entonces cosa ese tipo de empresas ya tiene un público objetivo, tú estás complementando su servicio para darle valor y encima tienes un negocio donde inviertes menos en la parte de

marketing porque ellos se consiguen la clientela, pues por ahí es donde creo pueden explotarlo bien creo. Y al acercarte a ellos el haber resuelto todo en el sentido de este tipo de certificaciones, pero tú también te vas a colgar de un servicio de valor que te ofrezco es una alianza, es un ganar ganar finalmente. Entonces este ese es un frente que también pueden plantearlo como posibilidad y que hacen más viable, incluso de manera más inmediata, sin tener que hacer una inversión muy grande.

Entrevistador:

¿Eso nivel de, por ejemplo, como captura el cliente, no? Como buscó también la forma de, digamos, captarlos, mantenerlos, y digamos que, muy aparte de otras aristas, por ejemplo, el tema de seguridad que lamentablemente no lo podemos controlar. Tratarse, buscar, revertir todo, pero como perfil de viajero hoy en día está mucho más animoso. ¿Cómo lo ves a nivel de su perfil de hoy de visitar al Perú? Bueno, muy aparte de todos los problemas que existan, que obviamente se reflejan en el exterior del país, pero hoy en día es un perfil que se aventura más a ver, el país lo ve atractivo.

Entrevistado:

Sí, es más, este apostado más por turismo de Sierra de selva, de menos contacto. ya no es no tanto el turismo cultural es más vivencial y de menos contacto, más turismo rural, más turismo de cercanía, este donde hay este experiencias también hasta en bicicleta, camina, pues no tanto el turismo donde tienes masas de gente con mucha gente porque queda la yo te digo esto que tenemos nosotros ahora y que van dos años y pico y esto cuando paso lo del SARS en China, yo he viajado no solamente en Asia sino en Europa, veía a los chinos seguían con su mascarilla y habían pasado 7 años de la enfermedad. Quedan con una cosa, entonces mucha de la gente que viene pasarán 3 años y seguirán utilizando mascarillas y por consiguiente el ofrecerles algo que no suponga demasiado contacto, que sea un turismo vivencial, que tenga experiencias donde no tenga, pues de 30000 a tu costado o cuando subes la muralla China o estas mal, o al propio Machu Picchu, digamos, sino espacios más abiertos de más, más espacio tipo campo y Perú tiene muchas cosas que ofrecer ahí, pues mucho, mucho, no. Entonces, este hay oportunidades también, ¿no?

Entrevistador:

Y una consulta con respecto al tema de los de los costos, no, por ejemplo, obviamente eso está muy basado. ¿Un tema de transporte o un tema de que esté asociado con la APP? Pero obviamente hoy vemos que el tema del de la gasolina es un tema que lamentablemente se ha escapado de las manos, un tema también obviamente externó no.

En su experiencia, entiendo que el tema del petróleo siempre ha sido muy voluble, muy y muy obviamente en Perú no, pero no tenemos fuentes de petróleo, todos lo compramos de fuera.

Éste ha sido un factor que obviamente nivel de costos se ha impactado a muchas de las empresas de turismo, no, y obviamente a nosotros, que es una empresa que vamos a tener,

digamos, somos el contacto mediante la APP para que para que ciertos usuarios puedan transportarse, no.

¿Cuál es la estrategia?

¿Cómo ha visto de esas empresas han podido mitigar esto? ¿O cuál ha sido las soluciones o formas de mitigar este efecto? No y que no pegue obviamente, finalmente todo el costo al cliente, o sea compartido, no que nos podrías comentar de eso.

Entrevistado:

Si ves como país en la creación del Fondo de Estabilización tiene esa lógica que las grandes variantes de afuera no se trasladen o por lo menos no se trasladen totalmente al usuario final.

¿Lo que pasa es que lo está pasando en estos días, es atípico o de lo que ha pasado? Invasión de Rusia a Ucrania, está disparado los precios y eso te rebota en fletes y te eleva los costos de productos de todo tipo, no solamente los básicos no, entonces, pero es una coyuntura particular que debería pasar en la siguiente semana si todo camina bien, si al final prospere ese tema de que Ucrania se retira, retiró su pretensión de la OTAN y, por lo tanto, terminan cuadrando una salida y usted debe volver a bajar el precio. Por lo tanto, ahorita solamente es confiarse en el subsidio, por lo que no sepa impuesto selectivo al consumo, que es una decisión muy temporal y que es un subsidio, yo no soy muy partidario de los subsidios, eso ya hemos visto como país entonces acá lo que puedes ver es fuentes alternativas, digamos. O sea, digamos el, por ejemplo. Yo mismo tengo dos autos que son este no son eléctricos, pero son híbridos y el consumo baja significativamente. Entonces, tratar de mirar alternativa ese tipo aliarte con flotas autos híbridos, por ejemplo y, es más, si comienzan a salir los eléctricos con ellos también. Son muy distintivo. Mejor aún, y te vendes nuevamente a través de la alianza, como una propuesta ecológica no esté de respeto a la economía circular, claro, y no porque necesariamente tú has hecho la inversión, sino porque tienes un partner que respeta eso y tú eres el aliado, pero solamente tienes aliados que aplican ese tema de eficiencia energética, economía circular y que tengan más certificaciones al respecto. Los comienzos a armar todo tu circuito, aliados, proveedores y tal que cumplan con ese sello, de tal manera que es un elemento Marketing poderoso. O sea, no solamente voltearme costos que tú preocupación en la pregunta, sino por un tema en marketing efectivo, digamos. Entonces para ahí puedes asociar a todo, lo puedes tener hasta suvenires, que tengan una bolsa reciclable, que se vaya todo orientarlo hacia ese concepto de economía circular.

Entrevistador:

OK y otra consulta, ahora que estamos viendo mucho el tema y volviendo al tema de transporte, no, obviamente a nivel nacional, porque como te digo, no queremos centrarnos en un inicio sí en Lima, pero obviamente queremos abarcar a nivel nacional porque vemos ahí mayor cantidad de clientes. Podemos este hay mucha gente en la mente, en provincia no hay negocios lamentablemente, los negocios están centralizados en Lima o solo en aquellos lugares súper turísticos, por así decirlo no, pero a nivel nacional existen grandes atractivos que lamentablemente no terminan de explorarse. No, y eso sí lo canaliza digamos a este nivel

de transporte que queremos hacer, estábamos averiguando y veíamos que hay cantidad de licencias de transporte, no, y a mí no nos al tema de transporte, que son centralizadas y se encuentran en Lima, nada más no, pero en provincia es mucho el transporte informal, por eso es que deben muchos accidentes, muchos problemas en sí, esto a nivel de turismo.

¿En su opinión, cuáles han sido las principales falencias y cuáles han sido las propuestas de solución a la estrategia para que digamos a nivel nacional y, sobre todo en provincia, esto pueda mejorar, no?

Cuál es ahí el punto que siempre ha sido el punto de dolor y las soluciones que en algún momento se han propuesto que también nosotros podríamos tratar ahí de apalancarnos para para lograr esto, también en provincia, no, claro.

Entrevistado:

Claro, lo que pasa es que más que una iniciativa articulada del Estado para solucionarlo, lo que ves es que el usuario filtra, es decir, el usuario prefiere pagar más. Por una, nuevamente por un proveedor del servicio que le resuelva esa preocupación no es como que tú veas a la India o a DF en México que es un tango, manejará, y la India es peor que Lima y con eso te digo bastante no, pero imagínate que todo es una empresa de turismo, todas se cobran sin esas, te cobran 125 en ese tema solamente lo trabaja con una empresa certificada, acreditada tal y tiene la absoluta garantía, que todo funciona bien. Mas que una solución nacional o regional, tú ves quienes actúan bien dentro de ese escenario complejo y tu secreto debe estar en seleccionar a los buenos aliados nuevamente. Entonces, ubicar dentro de ese margen, en ese marco de que la mayoría es informal, bueno, quien si es formal el costo lo ves después, porque el costo puede ser mayor, pero si se marqueta correctamente. Eso funciona, o sea, tú le puedes decir, te sale más barato, pero mira estos casos entra a la página tal y mira los casos de gente asaltada.

No, pero no tenemos ninguno.

Pero no tenemos ni uno. Porque trabajamos de esta manera y porque tengo estos aliados, porque tenemos estas certificaciones, entonces nuevamente vamos al concepto del aliado valor, te diría definir dentro del espacio de desarrollo de la iniciativa que es super buena.

¿Qué aliados puedo elegir y cuál es el perfil de ese aliado? Entonces, por ejemplo, ya tú mismo soltabas, algunas ideas sobre el tema de la economía circular, concepto con respeto al medio ambiente, tal y tal que tiene que ver con dos cosas, con costos menores y dos con éste o un servicio que lo puedes marcar con esa esa ventaja diferencial y entonces en regiones igual y siempre vas a encontrar en cualquier zona del país de los malos y algunos buenos. El secreto es elegir al bueno.

Entrevistador:

Y entró, dice. ¿El tema de turismo, o sea, yo creo que haya muchos, muchos de las digamos de pequeñas empresas que se van formando justamente para captar clientes que llegan este cómo ve esos negocios? Entendería que en su mayoría suelen ser muy, digamos. Me parece,

no tienen mucha tecnología adaptable, ahorita están muchos, los inicios son muy estándares. Creería, no creo que hay un espacio ahí que todavía no se ha terminado de desarrollar.

Entrevistado:

Claro, lo que pasa es que Ponte a pensar que tú puedes decir, por ejemplo, imagínate que tú digas hoy en Cajamarca. Hay un hostel con servicios turísticos muy bueno, buena, pero bien a la antigua. Un poco más de manual con máquina de escribir, pero este es bueno, bien ubicado buen posicionamiento de marca bien respetado, buenos comentarios tal y tal, pero vive en los ochenta. Pues tú podrías decirles, soy un aliado te canjeó conocimiento de cómo te cómo meter tecnología a lo que haces contra tu marca y tu clientela entonces es un nuevamente un ganar, ganar donde ni siquiera puedes estar pagando. Si no le pasó lo que tú sabes, aplicado a su industria y estableces una alianza, yo te enseño todo, pero firmamos una alianza 10 años y tú eres responsable de la captura y público, esto me lo derivas. Acá Pum, nos dividimos de esto. Tienes un buen carro nacional de tanto y tal y yo lo invierto en marketing, pero te estoy dando, te estoy pagando con asistencia en la parte tecnológica donde tú estás en la época de la carreta. Bueno, o sea, hay varios espacios ahí de trueque incluso que podrían funcionar espectacular, y lo hay, te pongo Cajamarca porque conozco a una marca, por ejemplo, No es un súper hotel, pero que tiene un circuito y tiene su público. Gana su plata el pata vive acá en Lima y vive bien y tal pero le podrías hacer un upgrade o conexión a su negocio y el hacértelo al tuyo. No, porque ella tiene una clientela que vale, está ofreciendo algo adicional ese ingreso para ti y contra eso tú lo ayudas a meter en tecnología que le podría permitir llegar a un público mayor o ampliarse en la oferta, no.

Entrevistador:

Y hoy en día en el sector turismo, digamos, continuando con el tema de tecnología, claro, el APP es algo muy común que se utilice, creo que lo tiene tanto el, digamos ahora para ver el precio de la gasolina, que tiene una app para verlo facilitó y otros en general no.

El APP es uno de los digamos uno de los grandes caballitos, para poder, digamos, enlazar con esta idea ya, pero queríamos saber a nivel de, digamos, de su perspectiva.

¿Cómo toma, digamos la tecnología, el cliente final? ¿No? Por ejemplo, en este caso el APP tiene que ser entiendo súper potente para que pueda captar muy este digamos que capture, amigable, que capture justamente este tema que menciona, no el tema de las de las certificaciones. Entiendo que el tema también de, por ejemplo, tal vez ahí es cositas de estrellas, de comentarios que deban de ser de primera vista para el cliente final y un poquito más.

En su experiencia como como capturas, todo el cliente de Del turismo, o tal vez se siente más cómodo con el turismo rural, o sea, mejor dicho, del turismo de siempre, que es alguien, te contacta de las sonabas, lo buscas y te vende todo así sea. ¿Se siente lejano ese tipo de características? ¿Hoy en día? ¿O prefiere ya adaptarse?

Entrevistado:

No ha evolucionado fuertemente, o sea, la tecnología se le ha acercado mucho más y cada vez tienes un público más joven digamos que incluso los mayores más adaptados a la parte tecnológica y muchos de los que vienen, incluso afuera, aun siendo mayores son tecnológicamente están avanzados, no. Entonces la tecnología si es algo que ellos digieren, obviamente tiene que ser super amigable y súper seguro no. O sea, basta una mala experiencia donde pusieron la tarjeta de crédito y le robaron el código. O algo pasó, lo hackearon y se le cree una duda eso sobre la confiabilidad del modelo completa, no, pero, pero hay mucho, mucho mayor, cercanía hacia la parte tecnológica de lo que muchas veces se cree y es más si ves, por ejemplo, en algunas regiones donde hay alguna oferta turística que si tiene tecnología y comienza a desplazar al resto, no, por supuesto, siempre van a haber gente adulto mayor que quiere su sitio, tranquilo, con sus aguas termales y que las manitos lo lleven y que vallan a recogerlos de la puertita y tal. Pero hasta ellos porque viajan grupos de mayores, menores, de medianos y siempre es un tecnológico que guía al resto y tal.

Entrevistador:

O crea su Grupo de Whatsapp y todo eso es mucho más.

Dinámico, sí, sí, sí.

Entrevistado:

Mucho más dinámico, el tema es que sea bastante amigable, muy simple y que le dé la mayor garantía de seguridad.

Entrevistador:

Y cuál es su opinión con respecto al ejemplo de que muchos quieren visitar provincia donde se encuentran la mayoría de los atractivos turísticos, vemos que aún el Perú no tiene una cobertura amplia de red, por ejemplo. Muchas veces nos vamos a provincia y como usted mencionaba, hacer el turismo vivencial, no, pero no llega la señal, no hay cobertura. ¿Cómo ha sido esto? Un a través de los ciclos que usted sabe que viene ya de muchos años atrás por ahí creo que llegó claro y pudo hacer un, digamos, un buen contrato con el Perú, pero digamos aún tenemos un poco alcance a nivel de la red de conexión.

Entrevistado:

En Lima lleva como 63% y en el Perú está en 41%, pero en las zonas rurales puede ser 5.9%. O sea, para que veas lo lejos.

Estaba, pero tú puedes voltear eso, es decir, por el lado de tecnologías y por supuesto y si está metido lógico, tienes que buscar cómo puede enganchar, pero puedes tener una combinación rica en el sentido de decir moldear la figura, es decir, el atractivo es que vas a tener espacios donde la tecnología no va a interferir en tu vida. Vas a tener un día más loco tu vida no tienes celular, no tienes conexión, no tienes nada, lo que has hecho tú es con la tecnología, permitir que eso suceda, que lo traslade, que lo lleve tal y tal. Todas la tecnología te ha permitido hacer eso de manera eficiente, rápido, bueno, pero la vas a permitir 48 horas de una vivencia cero celular es más, puede ser contractivo. ¿Qué sería de tu vida, te has

puesto a pensar qué sería de tu vida sin un celular durante 48 horas sin un televisor de 48 horas, sin músicos de horas? Y te aseguro que va a ser una experiencia de vida espectacular, plum se lo vendes así.

La tecnología te sirve para para la logística, que te permite que llegues y que disfrutes de ese espacio y vendes lo otro. Pero tú has ofrecido lo que tienes en tu logística.

Entrevistador:

Y este tema de falta de redes ese alcance así algo negativo, pero el turismo ha sido como que una de las principales quejas que han tenido a nivel de su experiencia.

Entrevistado:

Sí, sí, sí, aflorado mucho, porque claro, la gente está acostumbrada a estar conectado de manera permanente, entonces lo que tienes que buscar sitios donde por lo menos le garantice su durante algún rato el día conectivas y tú le dices, mira de 6 a 8 vamos a ir a un lugar donde tienes colectiva o sea de 6 a 8 tú habla con que quieres, es cuál es lo que quieras, porque no tener una conectividad perfecta, el resto del día, ni saque su celular, pues no vas a tener conectividad, para nada.

Una figura así no entonces lo vende. Lo Marketeas así, en realidad es porque no tienes conectividad, pero lo vendes como que está hecho para que disfrute de la naturaleza una experiencia. Es decir, sin tecnología que interfieras, no, y lo usas en los momentos que corresponda, pero sí ha habido queja por eso en Perú.

Entrevistador:

De todas maneras, pero es algo que debemos seguir trabajando y bueno, como usted dice, no es algo que se va a trabajar, ¿no es algo que se va a solucionar en la noche a la mañana? ¿Tampoco, ¿no?

Oh OK, de acuerdo, y bueno, tengo aquí una última pregunta que está basada en el tema de si nos enfocamos en el cliente millennial, no hoy día, como le comentaba el tema del medio ambiente, también es un factor que queremos abarcar dado que nuestra propuesta incluye básicamente compartir un servicio de transporte, no reduciendo el uso de varios carros por persona.

El perfil hoy en día de bueno. Sí pues, hablar y halló de un cliente millennial. Finalmente creo que es un cliente que hoy en día tiene las posibilidades a nivel monetario a nivel de cómo piensa a nivel de, digamos, libertad, autonomía, no.

Este cliente es uno de los focos a nivel de turismo que más, digamos, está haciendo, está yendo a tener estas vivencias esto. ¿Este cliente es el cliente más alto que tenemos hoy o más enfocado a un cliente, por ejemplo, como en Estados Unidos, que creo que la mayoría que se jubilen los 50 para viajando no es un al menos en el Perú no o es un cliente más joven?

Entrevistado:

En términos generales es más joven, pero a diferencia de lo que pasa en otros países, tú tienes diferentes segmentos. Tienes un público adulto, mayor viajero, por ejemplo, los japoneses, que vienen acá no son mayoritariamente los jóvenes, son los adultos mayores setentones incluso 75, tal y tienen tus armaditos para ellos como lo quieren ellos y tal y tal no esté hay Tours de deporte puro y duro, de turismo, aventura de tabla de surf, de watchers de pesca. Donde el público es mucho más joven, hay turismo cultural, hay turismo gastronómico hipervariado también, pero como que hoy hay de todo, pero si es un segmento importante en los millennials, si es un segmento como tú, lo has descrito con capacidad de adquisitiva con independencia, con entendimiento que el viaje es parte de su vida. Os ellos entienden que un viaje es necesario, bueno, y tal y Perú tiene suficientes atractivos como para capturar no, entonces sí es un público interesante, si es un público bueno, si es un poco bueno, sí, claro.

Entrevistador:

Perfecto, listo y finalmente, en su opinión con respecto este a la propuesta que le he estado mencionando y como parte de lectura.

Claro, usted me decía que todo este tema asociado a digamos estrategias que deben existir, certificaciones, el tema visual, conectividad con la tecnología, hoy en día en el mercado, claro, otro tema también es la seguridad, no que hay que un poco ahí. Apalancarnos se brinda y es súper importante tanto a nivel tecnológico y también en el propio transporte como tal, no del servicio, ¿no? ¿Cuál es otra conclusión? ¿O, sobre todo, cuál es otro punto de considerar que deberíamos a bancaria en su experiencia en el sector turismo? No muy aparte de lo ya comentado.

Entrevistado:

Tratar de ver, por ejemplo, cosas donde el Perú tiene novedades que mostrar. Yo que te diría como una combinación, pero puede ser un segmento específico, el agroturismo, o sea Perú se está volviendo crack a nivel mundial, se ha vuelto el proveedor 21 de alimentos en el mundo, superado a Australia y Chile por primera vez en la historia y este y se vuelve el número 1 en arándanos en el mundo superamos el año pasado por primera vez en la historia, a Chile en uvas, pero salió el número 1 en el mundo en uvas, es el número 1 en espárrago, en banana orgánico, café orgánico de esta, rompiendo con los super Foods hace quinua, maca etcétera, entonces se vuelve un referente en el mercado de la zona y por lo tanto tú puedes asociar al turismo, agroturismo, yo te digo, yo fui con mi hija con mis hijas, cuando el lados estaban chiquitas y este fui no me acuerdo qué punto de Sierra donde pasaba lo que te acabo de comentar, o sea, no había Internet, no había teléfono, no había música, había una chimenea tal, pero en la mañana nos levantaba a las 5:00 h de la mañana y salían para que ordeñen a las vacas y para que las ayuden a cosechar las cebollas. La primera experiencia de contacto con la vaca, tocándola, sacando la beterraga y no sé cuántos y viendo todo el ciclo entonces, luego era una enseñanza y sobre rubro sobre los que Perú hoy día tiene una cosa que ofrecer al mundo. O sea, la crisis alimentaria, que se está procesando el mundo para Perú puede ser una oportunidad brillante y hay mucha gente afuera que viene a mirar eso, como que también es un segmento de valor y este uno puede pensar en eso, digamos, tu propuesta puede tener

varios segmentos producto hasta que lo puedas catalogar con distintos nombres para el mismo servicio, pero a un público diferente

Te lo digo porque yo he sido gerente de química Suiza vendía maca y sacaba maca kids, maca women. La maca era básicamente la misma solamente que hay algunas variedades que tienen una propiedad y lo otro a puro marketing y finalmente era maca no, pero no iba a decir a un chiquillo le iba a decir a su mamá la maca energizante, la mamá mira este amigo es una bala para que quiero darle más energía, pues. La tenía que venderlo con otro concepto. No, pero no. Entonces este a lo que voy es a que igual puedes tener el mismo producto, pero hasta pensar en marcas diferenciadas según si vas a un segmento millennial o centennial, o adulto mayor o los baby boomers, no, o sea y este y depende la propuesta.

Diego Vegas – Experto en TI

1. Primera Pregunta

Es importante conocer si existe un mercado que haga click con la idea. Es decir, hay conductores que hoy están actualmente haciendo estos viajes más extensos. Si es que hay conductores que lo hacen, sean colectiveros sean taxis particulares o vans o movilidades que hacen estos viajes que de hecho en mi experiencia si hacen estos viajes. He tenido chance de estar en provincia y en ciudades de esta provincia si he visto que van de ciudad.

Entonces sí creo que probablemente hay mercado para hacerlo. Sacando la experiencia de Uber, EasyTaxi y demás, creo que ellos han apostado por brindar información al ser transparente a sus usuarios, quién es el conductor, como lo vienen calificando y eso creo que de alguna manera le da tranquilidad al pasajero para hacer uso de la movilidad. Aplica la misma lógica, trataría de darle esta facilidad de información al potencial pasajero para que pueda uno, pueda sentirse cómodo y hacerlo. Y al conductor creo que también es importante contarle cuales van a ser los beneficios que recibiría por no seguir con su método tradicional de cómo ya hace los traslados y cómo consigue pasajeros, como una herramienta como esta podría incrementar su revenue y el número de pasajeros que tiene y el porcentaje de ocupación que podría tener.

Hay que mirar ambos lados, interno de tecnología creo que ya existe la base tecnológica aquí en lugar de ser una ruta interna de una ciudad. Se hará un mapeo de una ruta más extensa pero los mapas ya están, están disponibles, hacer un seguimiento no sería complejo. Lo veo con una gran posibilidad, lo importante es ver como cubrir ese mercado.

2. Segunda pregunta

Pensando en backs primero, en backs tiene que ser lo suficientemente robusta en infraestructura para que no presente fallas e inconvenientes. Una de las principales pains que puede tener un usuario por el cual podría dejar de utilizar una app es que este tenga demasiados inconvenientes. No esté disponible, sea muy lento, entonces el performance de la app en términos de back es muy importante, esto es como base de la solución. Lo voy a

conectar con el tema del mantenimiento, el soporte del mantenimiento que tiene que tener la solución también es básica porque van a ocurrir altas de transaccionalidad, picos y demás y el soporte que tenga la plataforma con un equipo que tenga disponibilidad para resolver los problemas asap lo más rápido posible es clave.

Entonces cuando se construye la solución en términos de construcción vas a tener que tener desarrolladores android/ iOS para el front y para ese back. ¿Pero una vez que terminan de desarrollar esa solución en su primera gran fase, van a pasar a la segunda fase de seguir desarrollando nuevas o más funcionalidades o solo vamos a proveer soporte? Entonces si no se van a desarrollar funcionalidades que es válido, lo que tocaría en términos de soporte cual sería el personal mínimo que tenemos que tener para poder darle soporte a la plataforma. Y si me voy al lado del front, que es lo que se necesita en términos de front o para que sea diferente a la del mercado es que sea fácil e intuitivo. Lo que buscamos es que la app sea lo suficientemente sencilla para que cualquier usuario la pueda entender. Hacerla muy compleja en términos de front va a dificultar que los usuarios lo utilicen y otra recomendación en términos de front es que sea configurable. Me refiero a que muchas veces uno cree que la primera versión es la mejor versión, pero va a haber feed back y avance del mercado y si el front es duro va a ser difícil hacer cambios. El desarrollo inicial tiene que ser que el front sea configurable.

3. Tercera pregunta

La configuración que si es lo quieres cambiar tiene que ser fácil de cambiar. [...] Si es que en este aplicativo van a permitir que se hagan pagos, que es lo más probable, casi como funciona Uber, existan los medios de pago disponible y esta la información de los clientes colgada en el App entonces debe tener un alto nivel de seguridad. Hoy por hoy ya existen un montón de mecanismos de desarrollo para gestionar los pagos digitales de una manera muy segura. Entonces tienen que generar las mejores prácticas en términos de seguridad de pagos, y por otro lado para evitar que les hackeen la plataforma también deberían de utilizar ciertos términos de seguridad y alineamientos de seguridad en el desarrollo tecnológico. Es super importante que los desarrolladores que contraten para ejecutar este proyecto sigan estos lineamientos de esta seguridad de tal manera que sea difícil hackear sus aplicativos.

4. Cuarta pregunta

Ustedes como razón social pueden ser Mobility pero el app al final del día puede tener otro nombre, [...] Para mí que el nombre comercial que utilicen vaya ligado a la plataforma que tienen perdón la razón social RideSharing Peru by Mobility. Porque al final del día cuando se facturen los viajes y lleguen las boletas a los clientes la boleta no llega de RideSharing sino llega de Mobility y eso puede generar confusión. Tiene que quedar muy claro en los legales de la plataforma que ustedes no necesariamente contratan a los conductores y demás, sino que ofrecen las capacidades tecnológicas para hacer la conexión pero que ellos son autónomos. Ahora yo sé que eso es lo que se explica, sin embargo, ante los ojos de los clientes ustedes son los responsables. Igual tienen cierto nivel de responsabilidad y ante los ojos del cliente ustedes tienen que responder. Por eso creo que es muy importante que exista un buen

proceso de selección de los drivers, porque si no existe un proceso de escrutinio y quieren crecer rápido como lo hizo Uber al final del día pueden tener problemas y perder los clientes.

5. Quinta pregunta

Ustedes van a poner costos fijos por uso del servicio, que debería saltar como el precio base. Luego deben de tener como parte del precio dinámico las variables que ustedes han dado, la distancia la ubicación geográfica, el tiempo que se está haciendo el viaje y todos estos deben ser como variables que juegan como el pricing y esta información de alguna manera debe estar disponible para los usuarios. No el cálculo, pero si yo como cliente debo de darme cuenta de que estoy haciendo un viaje de x distancia, en que horario para entender porque los precios son más altos o bajos. Si que el usuario pueda detectar simplemente utilizando, mi distancia es tanto como mi horario es tal. Si las variables aparecen más no el cálculo, entonces puede ser un beneficio ser transparente con sus usuarios.

6. Sexta pregunta

Clave va a ser conseguir una alta cantidad de drivers rápido, es como el key del asunto si no logran conseguir conductores, no hace sentido buscar pasajeros y hacer publicidad, pagos etc. No me parece. Deberían de determinar cuánto es el mínimo de conductores que deberían de tener y enfocados en unas rutas en específico y zonas geográficas en específico. Van a extenderse si, pero si empiezan demasiado dispersos no van a lograr consolidarse. Uber utilizo igual que Cabify el inicio por Lima. Uno entró por la zona periférica y otro por la zona central, pero eligieron una zona de Lima. No busquen conductores por todo el país, elijan por donde sientan que tienen mayor oportunidad y a partir de ahí van a empezar creciendo. Definan su nicho en términos de ubicación geográfica. Las emisiones dependen de qué tipos de vehículos ideales formen parte de mobility. Traen unas rutas buenísimas, pero no hay vehículos eco amigables entonces no iría con el ADN de su aplicación.

7. Séptima pregunta

Iría con el prototipo de las pantallas en papel o PowerPoint bien sencillo, o usar herramienta como Figma o Nvision o Sketch si quieren darle más complejidad. Iría con las pantallas y validaría con los clientes potenciales que utilizarían este servicio. Si entienden esto o no, una vez que pasemos por la parte de prototipado y en teoría hayan llegado a una versión que cubra todas las necesidades que buscan sus clientes entonces utilizar un market feed. Hacer un producto mínimo viable, entre lo que los clientes dijeron que si están dispuestos porque les gusta el prototipo. Creo que estar conectados con el usuario de punta a punta ayuda a que se ejecute un proyecto realmente sencillo, dinámico, que este enfocado en la necesidad real del cliente.

ENTREVISTA

Después de la etapa crítica de la pandemia ¿Podría indicarnos cuál es el nuevo perfil de los viajeros nacionales y extranjeros y a qué actividad característica de su viaje le brinda mayor valor? ¿Cómo impactaría la pandemia en el sector turismo?

Lo primero es el tema de exigencia de protocolos sanitarios, eso ha venido para quedarse y esos protocolos conllevan actividades de respaldo. Es decir, si tengo que venir a Lima tengo que tener un seguro y ese seguro me tiene que cubrir contra el covid. Además de eso tengo que saber si en el Perú voy a estar cubierto con facilidades que me puedan atender la salud.

Lo siguiente que está pasando y que va a quedarse hacia futuro, es que, a nivel de los viajeros nacionales, se tiene que comenzar a incentivar el turismo macrorregional. Ósea tratar de ir alrededor de los atractivos turísticos cercanos a la región en una órbita de 300kms porque lo que se está buscando son atractivos al aire libre. Lo tercero es que los países, Perú, garanticen un proceso de vacunación y prevención de la enfermedad, hoy la gente está viajando a países de actividades diversas como el turismo, ahí el Perú está bien, ha repuntado con el tema de la vacunación, ya no estamos en los primeros lugares de las cosas que nos pasaban más duras.

Y lo cuarto es que necesitamos un impulso muy creativo y fuerte para que además del transporte terrestre puedas tener otras opciones como el transporte aéreo. Y que este sea una posibilidad al alcance de la mayoría de las personas.

¿Y qué están buscando los turistas? Uno es poder salir y tener una experiencia, y en cuanto al turismo internacional lo que identificamos en la pandemia es el riesgo que un país megadiverso y con un patrimonio cultural muy fuerte pueda perderlo, entonces la gente quiere estar muy comprometida en poder desarrollar ese tipo de turismo que tenga que ver con salvaguardar estos patrimonios biodiversos y culturales.

Eso es por el lado de la demanda, por el lado de la oferta si se necesita una política pública de estímulo muy potente. Por ejemplo, cómo motivas el turismo, regresando nuevamente al tema de reuniones y convenciones, motivando el turismo deportivo, gastronómico, el turismo fílmico... volver a meter la marca país como cuando inició en el 2010 con Perú Nebraska.

Existen costos que no se pueden controlar como por ejemplo el precio del combustible. ¿Podría indicarnos que estrategias se deben utilizar para que este incremento no deba impactar en su totalidad en el precio o de ser así, mediante que ofertas o beneficios podríamos utilizar para seguir fidelizando al cliente?

Mira, hay algo que se planteó como una idea en la época de pandemia. Lo único que tienes a la mano es la parte de promoción y esta pasa por subsidiar temporalmente los asientos de los pasajeros. Por ejemplo, si tienes una ruta caliente, tu lo que podrías hacer es meterle mucha campaña a la aerolínea para que la aerolínea pueda tener tarifas atractivas al destino Perú. La otra es trabajar con los aeropuertos de los países que queremos motivar el destino y tenemos que buscar al que era nuestros principales países emisores porque ya nos conocen.

Entrevistador: Metiéndonos en temas de transporte... El Perú posee grandes atractivos turísticos, sin embargo, la mayor cantidad de licencias de transporte se encuentran centralizadas en Lima, En su consideración, ¿cuáles son las principales barreras para que en provincia el transporte sea formal, y cuál sería un punto de inicio que el gobierno y la población deben de tomar para mejorar este sector?

La pregunta es muestra. Juna región sola no puede bancarse un incentivo de ese tamaño. Lo que tienes que hacer es trabajar macroregionalmente, como tú tienes un destino norte u oriente donde buscas experiencias. Se basa en el producto turístico, y para llegar a ello tienes que moverte y para moverte necesitas una política macroregional. Es bonito hacer un tema por carretera, pero es recontra informal y lo informal es carro. Una política macroregional lo que haría es que tienen fondos para mejorar la infraestructura de carreteras y lo segundo es que se pueda pensar en proyectos muchos más atrevidos como por ejemplo transporte ferroviario como el tren de cercanías porque te iba a mover toda una masa que hoy el transporte no está en condiciones de ofrecer. La única manera de hacerlo es con un enfoque macroregional.

Entrevistado: entrando un poco en lo que es la propuesta de nosotros. Tiene que ver con economía de plataforma. Dada el incremento de diversos costos y sobre todo el incremento del precio del petróleo, ¿Nos podría indicar si la economía de plataforma debe ser la base de la propuesta del transporte compartido? ¿En el sector es un modelo que se considera favorable para el emprendedor y cliente, es decir se podría considerar como un ganar-ganar?

Yo creo que sí, todo aquello que sea algo innovador puede ser útil y me parece que esta es una buena ruta para incentivar más el turismo.

Entrevistador lee la propuesta de valor

Oye está bacán, el único tema que yo te diría ahí Carlitos es el tema de seguridad. Como nuestro país tiene una alta tasa de inseguridad, la plataforma tendría que proveerte de niveles de seguridad. No sé si es a través de un seguro o que la unidad esté monitoreada por la policía. Que haga que la gente diga que me hace competitivo el viaje, pero me lo hace seguro. Es uno de los elementos clave que uno busca en el turismo.

Entrevistador: claro, de hecho, estamos armando la propuesta pensando en elementos como GPS y que siempre entiendas quién es la persona con la que estás viajando como un LinkedIn.

Y la policía de turismo y la policía de carreteras. Es muy buena idea, buenaza, lo único es el tema de la seguridad que es uno de los temas que sale en las encuestas de turismo de los nacionales.

Entrevistador: Habla sobre la propuesta y su conexión con el millennial

Otra de las cosas que podrías ponerle es conectar este aplicativo con las promociones de y tu qué planes. Donde se comparte oferta turística pero también de servicios, creo que una cosa

así debería estar enganchada a la plataforma y en función a las rutas ver si haces un norte chico o sur chico como tema de arranque. Y vincularse con los gobiernos regionales porque los propios interesados son las macroregiones, por sus turistas.

Actualmente estamos viviendo en un medio digital con diversas formas de captar clientes ¿cuáles son las mejoras estrategias para llamar la atención de un potencial viajero teniendo en cuenta la contaminación de publicidad digital?

Una cosa bastante potente que está saliendo es tener una estrategia por tribus. Para este tipo de aplicativos es muy importante el concepto de tribus porque vas a poder enganchar los segmentos de mercado, por edades... Dos, manejarte no sólo en Facebook o Instagram sino en Tik Tok que viene muy fuerte para estas tribus que quieres atraer como clientes. Y tercero sigo insistiendo que vincular tu app a tener reforzadores en las entidades públicas, llámese Mincetur o PromPerú. Como las propagandas en Willax de DollarHouse, debajo de la propaganda salen todos los logos como la cámara de comercio y adex, eso te da como un respaldo. En tu caso con tanta contaminación digital que hay, tener el respaldo de las cámaras regionales, que te van a comprar el proyecto al toque porque quién no quiere atraer más turistas o dar más facilidades, eso también es importante. El manejo de relaciones públicas y de relacionamiento.

El cuidado por el medio ambiente es una ventaja comparativa para el usuario y dado que nuestra propuesta incluye compartir un servicio de transporte reduciendo el uso de varios carros por persona, ¿podría comentarnos sobre el valor que ello genera para el cliente millennial?

Muy alto, es un valor muy alto que está dentro del propósito de estos millennials. Y había que explorar no solamente el ahorro, sino tratar de explicitar cuánto más contribuyes con este aplicativo al medio ambiente. Por ejemplo, la parte promocional de la propuesta de valor: por cada km compartido estás ahorrando tanto en impacto del efecto invernadero.

ENTREVISTA AL EXPERTO DE TI ---- KATIA MENDEZ

Entrevistador

Te comento un poco a nivel introductorio lo que estamos haciendo al menos acá en la tesis que vamos a presentar. Lo que queremos es básicamente apalancarnos con la necesidad que tiene el usuario limeño de tener un transporte seguro, pero eso asociado a un tema de una app dinámica ya pero que no solamente sea la app clásica que tú vas a casa descargas tu app y ya tomaste tu taxi, sino que basándonos en un modelo de economía colaborativa que pueda ser compartido sí más a una hora después de la pandemia el tema de la inflación el tema económico que más bien esto se pueda diluir la el alza por ejemplo el combustible y por otro lado que no sea solamente a nivel lima sino que también se puede expandir no normalmente lima está prácticamente todos los modelos asociados a taxis no con app pero en provincia por ejemplo no tenemos y trasladarse en provincia suele ser super caro no porque tienes que contratar a una empresa digamos que dentro de la ciudad que te cobra muchas veces por

trasladarte pocos kilómetros más de sesenta soles no dependiendo de donde quieras movilizar no pero no hay mucho el uso de una app que te permita contactar no con este transporte con ese transporte no entonces dada esa situación y ahí ya te comienzo a preguntar un poquito acá nosotros hemos elaborado ciertas preguntas basándonos en digamos dudas consultas que teníamos de cómo llevar esto en este aspecto por el lado más de a nivel tecnológico, qué aspectos positivos tendríamos negativos y cómo podríamos ir avanza en este tema entonces en uno de los factores que hemos mapeado en principio ha sido un poco el tema del perfil de consumidor y entró de ese perfil una de las aristas es la inseguridad en el transporte no en este caso puede ser un transporte público o un transporte privado no entonces hoy en día existen distintas aplicaciones easy taxi, uber, beat con digamos diversas opciones y tarifas variables no que existen en los diversos este tipos de usuarios no pero en este caso quisiéramos saber un poquito si has visto esto es si se ve factible que existe una plataforma que se enfoque a brindar un servicio de viaje compartido utilizando como modelo lo que te comentaba no qué es la economía colaborativa y sobre todo de que este está app o herramientas o sistémicas que vayamos a introducir sí digamos puede manejarse y hacerse a nivel digamos súper dinámico y super personalizado en una primera fuente en base a la necesidad que tenga el usuario no hoy en día muchas las aplicaciones guardan al menos como lo veo la misma estructura no pero digamos eh a nivel de sistema yo creo que quisiéramos saber más bien si es posible darle todo el nivel de personalización que se pueda para que digamos con filtros o validaciones tecnológicas nos permitan minimizar el riesgo de inseguridad no enfocados en ese tema no qué aspectos se podrían inscribir o como ves ahí que puede existir este factor tanto entre el pasajero así como el conductor no

Entrevistador

Hoy en día tenemos un primer alcance que es bueno lima como un piloto, pero la idea es cubrir todo a nivel nacional.

Entrevistado

Ok entiendo, si lo que pasa es que ahí hay dos casuísticas bueno la primera si hablamos de en temas sobre seguridad dentro de las apps hay diversos tipos de validación eso tipos de este equipo factores biométricos que te pueden servir como para hacer la validación de los niveles o las personas que están usando el aplicativo e sin embargo creo que la primera parte que es la identificación de las personas que puedan brindar este servicio y la evaluación global acerca de las condiciones en que tienen el auto el tema de hacer casi tienes papeletas o no se podrían realizar a través de interconexión eso lo que nosotros llamamos interfaz entre tu app y otras otros sistemas que públicos o privados que puedan tener la información que necesiten si estamos hablando de antecedentes penales policiales o cualquier relacionado pueden tener una interfaz con datos de la policía para ver si tienen papeletas con el tema de tránsito ministerio de transportes y así no poder hacer las interfaces de validación del inicialmente de los conductores.

Entrevistador

Sea se puede hacer directo con la empresa que quieras esa validación eso te refieres

Entrevistado

Sí correcto hay un tipo que nosotros le llamamos conexiones colaborativas SOAP que su nombre técnico y o que en la mayoría de casos se puede hacer consultas a través de alguna interfaz o alguna programación sencilla ya para poder hacer este por ejemplo si el dni está no sé si hay datos de la reniec si los datos que te han dado del documento físico coinciden con los datos que están establecidos en la red hay cierta información que publica y está este el por la ley de datos abiertos esta es de acceso libre es open data hay otra información que si es privada y tiene un costo como por ejemplo hablábamos de los antecedentes penales entonces cierta información hay empresas que ya tienen este un una interfaz para sacar la información y por consultas masivas tienen un costo menor entonces la idea también es que ese costo no lo asumas tu como plataforma si no lo traslades a los usuarios que están a ya sean los conductores o los usuarios finales quizás es más para los conductores todas estas validaciones iniciales porque lo usuarios finales en realidad las validaciones se dan más en función quizás la valoración es que tienen sobre ellos a lo largo del tiempo no si son usuarios que pueden tener un uso recurrente pueden tener una valoración que pueda servir al conductor a ver si la acepta o no el servicio no y otra validación que sería cada vez que por ejemplo el conductor cada vez que va a hacer y uso de la de la plataforma iba a brindar un servicio debería tener algún tipo de validación ya sea biométrica a través del rostro porque todos los dispositivos móviles hoy en día ya traen validaciones biométricas que les pueden servir y con ello asegurar de que el conductor va a ser el mismo que tú validaste al inicio cuando escribió esa persona con su propio auto no y no va a ir cambiando de conductor a lo largo del tiempo

Entrevistador

Eso es configurable en la app o como que yo tengo que contratar un sistema que haga eso

Entrevistado

No si tienes la app y tienes éste el smartphone que tenga, o sea tú tendrías que pedirle un requisito mínimo a los conductores que tengan un smartphone con validación biométrica de lo que quieras validar y pueden ser este tan sencillo como una huella

PERFIL DEL CONSUMIDOR

Entrevistador

Pero sería el gancho adicional no que podríamos vender hacia el usuario no

Entrevistado

Sí o sea en realidad tal cual hoy en día el tema es que todos o el noventa por ciento de las personas que utilizan servicios de taxi tienen un smartphone entonces el tema de la validación por factores biométricos que te puede hacer la aplicación eh no es un servicio adicional que tengas que pagar porque ya lo tiene el smartphone pero si podías es un plus que si le puedes ofrecer al usuario porque no se ha visto o no es común que se haga en por lo menos en Perú y otro plus que le podrías aplicar a temas de seguridad pero que no tiene que ver mucho con tecnología en realidad sería el tema de un seguro no un seguro que te pueda cubrir en el caso por ejemplo por eso te preguntaba hace rato si el tema de hacerlo colaborativo está en

solamente para lima o si es interprovincial o viceversa lo que pasa es que hay un modelo que es para taxistas no o sea para personas que se dedican a ello y tienen pasajeros entonces en ese caso el auto tendría que tener un seguro de comercial pero si es una persona que tiene su carro y por ejemplo este fin de semana me voy Ayacucho pero me voy solo yo o yo y mi pareja y tengo dos o tres asientos atrás y quiero compartir gastos no es una un seguro comercial sino se le llama más bien un seguro particular que incluya a acompañantes entonces las primas obviamente quedarían ese es un tema netamente de seguros pero dependiendo de la función de lo que tú eres por ejemplo tu como como empresa que va brindarla para contactar a esto conductores con los con los con los usuarios finales quizás tienes que tener clara tu visión si lo que quieres es contactar a conductores o taxistas que se dedican a ello y es su trabajo o quieres contactar a esas personas que teniendo su movilidad personal quieren ocupar espacios vacíos para no perder el tema de poder este disminuir sus costos no entonces para mí son dos clases de negocio totalmente distintas y por ende también van este por ramas distintas, hoy los términos legales y los términos de este las políticas de las políticas que aplican o las leyes que aplican son distintas para cada uno por ejemplo en Perú no estoy segura de esto pero me parece que el servicio de taxis privados ósea taxis por aplicativo y todo lo demás no está en totalmente normado entonces ahí podrías tener alguna complicación o implicancia legal pero ese sí es un tema que tendrías que verlo de manera adicional.

Entrevistador

Sí, porque nosotros lo que buscamos es ser más bien un interlocutor justamente entre el pasajero y el taxista que se apalanque en la herramienta tecnológica.

Entrevistado

Ok entiendo, entonces sí básicamente ese día para brindarle algún tipo de mayor seguridad al usuario final el pasajero y al conductor o al taxista es esta validación que la pueden hacer tanto esta validación de que cada vez que lo usé yo verifico certifico que soy yo o igual cuando está al taxi quizás esté la aplicación me bota un código que el taxista tendrá que ingresar para validar que la persona que está subiendo es la que me pidió el taxi entonces de alguna manera permite hacer validaciones adicionales que le dan confianza por ambos lados yo diría que básicamente sería eso y sería cada vez que cada vez que voy a tomar un taxi cada vez que voy a iniciar mis servicios de taxi entonces con eso y yo desde mi lado me sentiría un poco más segura y igual este si hubiera como un rastreo de gps para todas las unidades que tú estás esté brindando el servicio por ejemplo tengo una flota o una cantidad de cincuenta taxistas y este de ellos diez están operando en este momento y se tendría que pedirle a los conductores que tengan activo en todo momento claro que no es fuera de lo común porque también usan el gps para ubicarse las direcciones y cuando ves que alguna ruta o con el mismo con la misma app a través de inteligencia artificial puedes ver si las rutas tienen un desvío alrededor de no sé le pones uno, cuatro o cinco kilómetros ya eso dependerá de lo que tú creas prudente según la ciudad no en lima puede ser hasta cinco kilómetros te puede estar desviando un montón no sé si te desvías un kilómetro dos kilómetros puede ser por el tráfico que tomes otras rutas pero este mandar algún tipo de alerta como para poder por ejemplo que

el usuario tenga contacto dentro de la aplicación inscrito contactos de emergencia y que si la app a través de inteligencia artificial detecta que hay desviaciones mayores a x kilómetros alrededor de la ruta óptima o la ruta que le marcaba un google maps o cualquier aplicación de estas que optimizan los camino este manda una alerta al contacto no y el contacto ya verás si se comunica con la persona o le manda un mensajito para saber si todo bien o quizás la persona decidió desviarse por qué la ruta le dijo no cámbiame de ruta.

Entrevistador

Como un seguimiento que es esta inteligencia artificial te refieres no

Entrevistado

Sí correcto es ir entrenando un poco al aplicativo puede hacer este tipo de validaciones no a través de del gps que es un elemento importante ahora para el seguimiento de las ubicaciones de tus puntos o tus unidades no

TECNOLOGÍA

Entrevistador

Correcto, el siguiente punto está asociado ya básicamente temas de ti en este caso en el tema de la implementación que vendría a ser una app lo que buscamos es que funcione en todos los sistemas disponibles no entonces ahí la consulta es indicarnos a nivel de front y back cuáles serían las principales consideraciones a tomar para crear una app competitiva para el mercado y que debemos de considerar para su mantenimiento

Entrevistado

Ok cuando hablamos de app o bueno también incluye entiendo página web no sé si ok cualquier versión en web o digital que puedas tener de una aplicación o de un nuevo servicio que estás brindando tiene que tener previamente una evaluación de lo que realmente necesitas entonces por ejemplo yo en esta parte del front y del backend de te recomendaría que inicialmente hagas un estudio de lo que nosotros llamamos básicamente es posicionamiento de la marca o posicionamiento del de la web dentro de un entorno de páginas o de un mundo de n páginas web pues es qué quiere decir esto como como posiciono y cómo me aseguro de que de la app funcione correctamente primero tendría que relación está muy relacionado con el tema de público objetivo y de marketing una vez que yo tengo mi público objetivo y defino hay una definición importante que se llama definición de palabras claves o cómo quieres que reconozcan las personas a tu empresa ya sea la app o la web entonces dices este bueno mío es una es taxis compartidos por ejemplo puede ser tu conjunto de palabras claves o y puedes tener así una dos cinco diez palabras claves que tú consideres identificables para tu para tu app para tu web con ese conjunto de palabras claves hay diversas aplicaciones que te permiten hacer un una explosión de palabras relacionadas digamos que tú tienes transporte colectivo y ellos te dicen taxi colectivo e auto con más de un asiento disponible y te sacan todas las relacionadas que pueden estar y que te pueden servir en ese momento tú haces una evaluación de cuáles si decides quedarte y cuáles no con esas que decides quedarte hay una clasificación que le llaman clasificación de palabras claves y que las clasificas en básicamente en tres

grupos las que llamamos transaccionales que son aquellas que te sirven para eso para lo que dice su nombre transaccional hay unas palabras en informativas palabras claves que son informativas que básicamente te dicen autos del año en que brindan servicio de taxi colectivo por ejemplo las palabras relacionadas de autos del año te esté dando información del servicio que brindas y finalmente las transacciones informativas y navegación a las estas navegaciones son las que cuando un usuario va a buscar internet por ejemplo no entonces busca en taxis para o taxis compartidos este va a encontrar a ti que ahí dentro de las búsquedas de google como posicionado para qué seas relevante para el usuario y te descarguen y puedan instalarse no entonces básicamente la idea de detener eso bien identificado es porque a partir de esa identificación priorización y un poco posicionamiento vas a generar lo que llamamos nosotros este enlace con otras páginas por ejemplo por ahí hay una guía de turismo y te dice descargar aquí no hay una aplicación para que te muevas dentro de esta ciudad ya funciona la aplicación tal descárgala aquí entonces esos link te van a ayudar a posicionarte para qué consideraciones debes tener para que funcione bien básicamente debes evaluar primero en la primera vez tienes que hacer todo ese paso porque con esta estructura que defines vas a elaborar cómo debería estar distribuido tu app cuáles son los las principales palabras que quieres que estén dentro de un menú o dentro de la información que vas a poner en tu app o en tu web una vez que las tienes hechas tienes que esperar y esa parte va a ser netamente el front si seguimos hablando del front tienes que esperar un tiempo de funcionamiento para ver que los usuarios se relacionan con la con la web y hacer un una auditoría de tu web en donde evalúes dentro del proceso en donde se está quedando el usuario por ejemplo digamos que tiene el proceso de buscar encuentre la ruta que quiere es selecciona el conductor ver visualiza el historial del conductor se pone cuántos pasajeros tiene pero no le da a pagar o le da a pagar pero no termina la transacción a eso le llamamos un tipo embudo porque normalmente tenemos muchas personas que inician el proceso pero muy poquitas que terminan entonces cuando vemos el embudo vamos viendo en qué parte se va quedando la mayoría de personas

Entrevistador

Cuando veamos producto no se desanima o no n sí

Entrevistado

Correcto en qué punto se está desanimando para qué nos sirve eso para ver en ese punto en que estamos fallando entonces eso nos permite ver y optimizar los procesos por ejemplo tenemos un ítem que se llama tasa de rebote entonces la tasa de rebote que el usuario pone o entra a tu app pero en menos de tres segundos se va entonces por qué porque lo hace o a qué se debe entonces ahí hay una tarea de evaluar por qué lo hacen generalmente porque quizás hiciste que tu app sea muy pesada con mucho muchas gráficas muchos vídeos mucho este contenido multimedia que cargan chula y se volvió lenta y no carga los tres segundos que un usuario común ahora que vivimos el día a día súper acelerados es si pasa más de diez segundos es algo entonces no pasó los tres segundos no cargo y se fue entonces en ese caso el ya relacionando en ese punto específico con el backend se necesita que esté optimizado los tamaños de las imágenes de los vídeos que no tengas lo que nosotros llamamos enlaces

rotos por ejemplo un día publicaste se tiene es este que has ganado que en una noticias salió que habías ganado el premio como mejor innovación del año y pusiste el link entonces alguien dice oye mira este estaba me parece chévere porque he ganado le voy a dar click a ese link y ya re direccionamiento que es un redirecciona miento externó ya no fue entonces tienes un enlace roto que quiere decir eso que tu usuario dice uy pero esto no es verdad entonces porque no da o quizás tú por ahí tenías una un botoncito que decía pagar aquí pero tenías tu versión anterior del pago y me manda a otra página totalmente distinta que no es tu versión actual de pagar aquí entonces eso de enlaces rotos ese tema de tener redirecciona mientras que no están correctos o errores de servidor tenga encuentra el son cosas muy comunes que les pasan día a día casi todas las páginas y que hay que evaluarlo constantemente entonces para resumir un poco de esta parte en el front te diría que el front tiene que estar muy de la mano con tu parte de marketing con tu parte de el objetivo de negocio tu parte comercial cómo quieres que te reconozcan que palabras claves debes y cómo quieres que te reconozca el usuario y tu parte de backend debes asegurarte de que no tengas en las efectos de que el peso de las de la de los de las imágenes y de todo el tema multimedia sea bajo que los servidores están funcionando bien y que tengan redundancia es decir que funcionen por más que uno tenga algún problema tengas otro servidor que funcione a la vez y básicamente eso y si y si te recomendaría que cada cierto tiempo tengan revisiones periódicas pero netamente muy técnicas lo recomendable es dependiendo del volumen de transacciones y del tamaño de la página es muy sencilla y por ejemplo no tiene temas transaccionales cómo pagar aquí o temas un poco de información crítica puedes hacerlo una vez al año pero si tu entorno es bastante variable y constantemente tienes cambios si tendrías que hacerlo cada seis meses como mínimo ya en este mismo punto una cosa adicional que mencionan acerca de los entornos web en general desea este app o páginas web es que se tiene si tienen que tener de una manera muy visible lo las partes de por condiciones legales el tema de política de cookies

TECNOLOGÍA

Entrevistador

Sí y a eso quiero llegar no porque por ejemplo ahora con este factor de datos personales dado el crecimiento también de los ataques cibernéticos saqueos no bueno por parte de la competencia o x un tercero no yo recomendaciones podría darnos para una adecuada gestión más de seguridad de la herramienta ya no hace el tercero sino de la herramienta para que esto genere valor a la empresa y también para el cliente

Entrevistado

El tema de seguridad las temas de validación dual no básicamente por ejemplo ahora se estila normalmente ingresamos una contraseña para poder loguearnos o actualmente muchas de las apps también tienen este están conectadas a la validación de factores biométricos como la huella pero algo que utilizan por ejemplo los bancos es una validación dual no siempre pero cada cierto tiempo el que no solamente te valide una cosa sino quizás más de un factor para que te permita tener una verificación en ese momento o sea por ejemplo en los bancos es la parte de poner tu huella o tu contraseña te estoy mandando un valor una un clave un código

para que lo puedas ingresar y de esa manera se la validación de que de que eres la persona que dice ser, entonces del tema de ataques cibernéticos es bueno este también te tener un identificado tus activos de información los activos más importantes porque no es no es no es lo mismo tener una protección por ejemplo sobre datos de no sé de cuentas de usuario nombre apellido y ya que tener los datos de las cuentas de los bancos no porque quizás tienes una pasarela de pagos aceptas tarjetas de crédito o datos de tarjetas de crédito y tienes que almacenar esos datos con mayor el niveles de seguridad no entonces tienes que identificar tus activos principales y una vez que tengas identificado tus activos principales debes identificarte a riesgos tienen y con eso es valorar los priorizarlos y nada buscar los controles que puedas implementar en cada en cada caso niveles de seguridad es básicamente cuando es una plataforma web hay un poco más de uso de código seguro o también o también el http o https en web en la parte de la app netamente el tema del código seguro se aplica que básicamente es eso hay algunos brecha de seguridad en código que puedes cometer por ejemplo cuando tú tienes el tema de usuario y contraseña nosotros tenemos comandos que son estándar por ejemplo asterisco representa cualquier cosa entonces esa tú no haces una validación correcta de esos de esos campos tú puedes poner asterisco un usuario cualquiera y en contraseña asterisco que representa cualquier cosa y el sistema te lo puede leer como válido y ingresar no entonces ese anteriormente era un tema muy muy crítico porque al inicio cuando nacieron este tema de validación de usuario y contraseña al tener a nivel ti un comodín que es el asterisco era como ah es cualquier cosa y es válido para para este campo así como ese o ejemplos como ese que se han ido subsanando en el tiempo aún existen otros otras fechas de seguridad similares que tendrías que considerar cara para que no ajá para que no incida sin ese error, son varias pero lo que son más yendo a un tema de código seguro dentro te dan como un lineamiento de buenas prácticas que no debes hacer y el otro tema es básicamente tienen dentro de tu sistema tu app en conexión con tus servidores puedes tener por lo menos VPN para que no pueda o sea ya seguras las dos extremo que sería tu app y tu servidor lo puedes asegurar con por ejemplo este antivirus y otras aplicaciones dentro de eso y tú a por la frontend ingreso de usuario y contraseña o identificación de algún otro factor biométrico o una validación con token o similar pero te faltaría validar también o asegurar el camino y ese camino de extremo a extremo sería mediante una VPN en que básicamente es que permite que tú que tú información vaya directo hacia el lugar donde debe ir y quizás no pase por la misma canal donde pasan muchas otras comunicaciones y que puede ser más fácil pueden puede nosotros llamamos el hombre del medio que básicamente es que una persona o un hacker se pone en el medio de tu comunicación entre el celular y el servidor y lo que haces escuchar entonces le llamamos escuchar es básicamente tú le dices cosas a tu servidor y él va cogiendo la data entonces cuando tú quieras enviar la data de por ejemplo cuentas bancarias porque tienes que almacenarla en algún lado en este caso sería tu servidor alguien podría interferir en el camino y robarse esa data y tú no te darías cuenta porque lo que haría es escuchar pero la adaptaba a llegar igual a tu servidor pero está jalando la información entonces hacer el camino seguro también significa hacer toda la comunicación segura significa que el camino también tiene que ser seguro y para eso lo más recomendable es una VPN o cifrar la data de extremo a extremo no tener sistemas de cifrado de información para

que puedas tener todo el entorno controlado y no sufras porque esto aparte de que es riesgoso para el cliente todo está penado por la ley de protección de datos personales.

TECNOLOGÍA

Entrevistador

Exacto y el otro punto que creo que en parte ya me lo habías mencionado era como podemos o qué estrategias podemos utilizar ya para retener a un cliente frecuente teniendo en cuenta que hoy en día con tanta publicidad ya podríamos decir que existe una contaminación de publicidad digital no o sea a nivel de a creo que ahí me mencionaste algún tipo de configuración para que en la búsqueda salga primero en la app para la cual yo estoy promocionando no pero así como esa que otras estrategias se podría hacer para darle esa visibilidad hacia el usuario

Entrevistado

En esa parte de por ejemplo ser prioritaria es para captar es más para captar nuevos clientes no sobre la retención de clientes lo que se estila o lo que he visto hasta ahora que puede que pueden hacer o que se hace es que por ejemplo si tú tienes una trazabilidad sobre los pasos que hace el cliente por ejemplo normalmente es donde dentro de una pantalla o dentro de tu app en qué parte explica más en qué partes no click bien básicamente es porque no está viendo esa parte entonces si tú encuentras dentro de tu de tu app que hay alguna parte que no le da click y que tú quieres que sea más relevante puedes hacer que esa parte baje a la posición donde los usuarios normalmente ven más distribución donde dicen los ojos del usuario generalmente siempre se va de frentes un poco a la izquierda y son posiciones estratégicas donde usan lo que quieren donde los de marketing o los de las personas usan para vender, entonces si tenemos esta información del click donde se dio clic donde no se dio click cuánto tiempo permaneció en cada página en que pasó se quedó como te decía hace rato por ejemplo del embudo ella por ejemplo el cliente hizo todo pero no pagó entonces para esos clientes que hicieron todo pero no pagaron y se fueron les mando después de no sé tres horas seis horas un recordatorio diciéndole que tienes tu carrito de compra pendiente como si fuera un carrito de compra no tiene pendiente la el viaje de tarata entonces este básicamente para que ellos sigan así me faltó comprar no o sea visto que tu viaje ya casi se agota no sé tenías cuatro espacios disponibles y ahora solo queda uno entonces de esa manera yo creo que tú que retienes a los clientes que ya tienes o que han estado en proceso de compra porque le estás haciendo un remember o lo estás diciendo en qué se puede perder o qué le puede por no haber hecho ese paso final o si está buscando un viaje no compro enviar alertas de como ahora ese viaje bajo o encuentro otro viaje otro conductor que tiene la misma ruta que tú necesitabas aún la quieres y cosas similares que te permitan mediante las mediante la tecnología retener porque tú le estás mandando alertas o tú le estás informando acerca de cosas que ya sabes que le interesa y para eso tienes que tener en tu data toda esa información de lo que ha hecho eh cuánto tiempo permanecido en que paso quedó en cuáles son sus preferencias o si es un viaje recurrente por ejemplo sui siempre suele ser el mismo viaje decir de cada cierto y dejó de viajar por ejemplo tienes el historial de un cliente que viaja cada quince días a la misma ruta no sé lima Huaraz cada quince días y de pronto quince días no viajo o antes de los quince

días recordarle este tienes estos viajes disponibles para tu ruta común o tu ruta recurrentes o sino viejo decirle este te extrañamos no sé cómo estás este digamos dónde te damos un descuento de tanta entonces con descuentos este recordatorios formas de hacerle la vida más fácil al usuario yo creo que es una buena estrategia de retención de clientes usando la tecnología no

SECTOR TRANSPORTE

Entrevistador

Otra consulta por ejemplo dado que en este caso la empresa se llama mobility que es la que digamos va a sacar todo este app nosotros lo tenemos claro que es una empresa facilitadora de la tecnología app no y conductora entre la persona que va a estar en el timón así como también el cliente no sin embargo para que no se generen confusiones legales como crees o en todo caso que sugerencia y qué opinas cómo la empresa debe comunicar a su cliente esta característica con el objetivo de evitar confusiones a nivel de responsabilidad

Entrevistado

Ok, para esto lo que se estila o lo que normalmente se hace es poner un ítem de términos y condiciones no donde básicamente describes un poco sobre la empresa, de qué se trata la empresa y cuáles son las responsabilidades de la empresa como intermediadores responsable por ejemplo el de asignar la responsabilidad si es que el conductor no llego de hacer esto y el otro pero no es responsable de por ejemplo él aunque sí deberías asegurar que la persona que está conduciendo tenga un seguro por ejemplo de autos similar un prerrequisito por así decirlo pero yo no lo cubro lo cubre el que va a conducir o sea dices este nosotros aseguramos y en la parte de términos y condiciones deberías decir cuáles son tus responsabilidades y cuando los usuarios podrían recurrir a ti para poder hacer este válido esos esos esos términos que tú tienes y cuándo deben recurrir al conductor o cuándo deben recurrir a un tercero por algún casuística especial no entonces sí y eso debería ser deberían aceptar los términos y condiciones al momento de crearla y sí desde el inicio y si quieres ser transparente con ellos totalmente lo más importante pues debería ponerlo como en la parte de tu app en la primera parte quiénes somos o algo parecido donde somos una que te contacta a conductores con usuarios finales y siempre de una manera muy resumida quizás por ponerlo como un recordatorio él no sería necesario a nivel legal porque ella te lo aprobaron al momento de crear su cuenta pero para ser talmente transparente y que el concepto no se confunda en ningún momento y sería otro tenerlo como un popup o de alguna manera en alguna parte de la aplicación o de la página web como recordatorio para los usuarios pero sí netamente toda esa parte va en términos y condiciones que es que es la división de responsabilidades

PRECIOS

Entrevistador

Otro punto que tenemos acá es el tema del factor de precios y es algo que también me ha generado mucha curiosidad, pero más o menos creo por dónde va el tema ya mira dado que debemos generar diversos precios tanto por distancias son las horas críticas no cuáles deberían ser las variables a manejar o como el sistema debería configurarse o al menos darnos

una especie de luz para que se pueda generar esta esencia de precios dinámico y cómo esto se debería inscribir en el app no supongo que como fórmulas una tabla en donde yo ya preinscribo con variables que a medida que se selecciona como que se hace un pre cálculo no asumo que así sería no pero un poquito ahí no sé si tengas un poquito de conocimiento de ese tema

Entrevistado

Si para este tema lo que aplican normalmente se llama machine learning o deep learning dependiendo de la complejidad que lo que hace básicamente es una forma de evaluar distancias, de horarios críticos, zonas peligrosas y tiempo o historial de tiempo, inicialmente se puede partir con un tarifario medio o sea básicamente tarifas por distancias que la distancia se puede sacar básicamente de punto a punto con una ruta óptima y con ayuda del gps y un tarifario con horas críticas y zonas netamente con esos tres que tú has puesto podría ser un tarifario inicial sin embargo al pasar el tiempo y tener un historial de data o si puedes conseguir un historial de data ya sea de quizás otras aplicaciones que ya existen como mencionabas y puedes tener la data de que tal ruta en un histórico se demoró tanto ó sea ruta tal vez sea demorado tanto en lo que hacen machine learning es aprender de ese historial que te dice puntos, zonas y distancia, y como resultado del tiempo que con eso puedes sacar algo más exacto porque ya es estimado aprendiendo y conforme sigas metiendo información o a lo largo del tiempo puede ir cambiando porque hubo una construcción hicieron una vía evitamiento hicieron algo, el sistema puede seguir aprendiendo y puede seguir ajustándose esos precios a lo largo de los meses de los días dependiendo, entonces eso básicamente es una forma y de que sea bastante justo como para los conductores y para los consumidores que serían el usuario que utilice el servicio y la otra forma que yo creo que también sería importante o es válida es que por ejemplo aquí en España hay un servicio que es similar a esto y lo que hace es que el conductor pone la tarifa por ejemplo si es un conductor tiene pero es básicamente este servicio es más colaborativo por ejemplo no es tanto para moverse dentro de la misma ciudad sino para moverse entre ciudades si yo quiero ir de Lima a Huaraz y yo tengo mi carro pero mi carro es un Ferrari último modelo porque yo lo tengo y tengo la oportunidad de tenerlo y el consumo no sé de combustible es un súper combustible con no sé y el mantenimiento es muy caro yo voy a cobrar más por mis asientos que tengo disponibles no y también por la comodidad que puedes tener y la experiencia de viajar en un carro de este tipo entonces yo público y yo público el precio y bueno las personas que acepten a ese precio van conmigo no entonces yo creo que podrías manejar incluso ambas es una para las personas que se dedican a hacer taxi y que le puedas dar una posibilidad de darle este rating de tarifas o la otra forma sería pues con personas que para ya esto sería para tramos más largos y quizás puntos establecidos en la posibilidad de que el usuario que va a hacer el viaje que tiene todo su que conoce su vehículo que conoce las comunidades que tiene puede establecer una tarifa que sí vaya dentro de los rangos este máximos establecidos por ciudad un mínimo y un máximo y ya ellos dependiendo de eso van a poner en ese rango el monto que ellos crean conveniente que genera con esto que los conductores se sientan un poco más felices porque hemos visto en los sistemas de taxis convencionales que los conductores dicen oye esta ruta fue alargada y me pagaron diez soles no sé veinte soles como que no me

conviene y no me siento muy satisfecho pero si ellos mismos ponen la tarifa que quieren cobrar y el usuario la acepta y se inscribe para ir con ellos entonces es algo consensado es como que lo pueden tomar como algún acierto para ellos no porque se sienten más tranquilos porque ellos están estableciendo sus tarifas y no se les está imponiendo como tal.

Entrevistador

Perfecto no me queda más claro ese tema machine learning

TURISMO

Entrevistado

Machine learning o Deep machine learning es la primera etapa y learning si usa otras herramientas que es un poco más sofisticado, pero para esta parte de precios tarifas se puede usar machine learning que es un input de variables y con un output de precio y a través de los años y del aprendizaje continuo pueden ir ajustando la tarifa sin necesidad de que tú ajustes el tarifario cada vez no sorprendiste más bien aprendiendo y viene ajustando

Entrevistador

Correcto y ya bueno las dos últimas preguntas, más que todo tu opinión en cuanto al tema de turismo y medio ambiente no porque con esta propuesta lo que buscamos es que se realicen viajes compartidos es decir disminuir el por ejemplo el uso de cantidad de automóviles sino que todos los espacios estén copados no y por lo tanto una disminución de emisiones cuál es tu comentario con respecto a digamos acerca de esta propuesta, combinar o sobre todo darle presencia a un tema tecnológico pero también tenga una consecuencia positiva hacia el medio ambiente creo que normalmente siempre se usa los temas de ti y para eficiencias agilidad pero lo que queremos hacer es relacionarlo, cuál es tu opinión sobre ese tema a nivel de otras empresas u otras soluciones ya están haciendo esta combinación

Entrevistado

Sí es importante creo que ahora en el cuidado de nuestro medio ambiente ha tomado mucha relevancia y es muy importante siempre tenerlo en consideración para cualquier proyecto en cuanto a la posibilidad de yo creo que si esta mejora el tema de reduce las emisiones de co2 pero si necesitan también contrarrestar o verificar si los carros realmente sirven para este propósito entonces si quieren ser un poco más coherentes con la idea me parece perfecta a mí de que uno de los objetivos también que se va a cuidar a nuestro medio ambiente también para hacer un poco más coherente sería que dentro de las evaluaciones inicial se evalúe la antigüedad del carro o que solamente se incluyan automóviles desde un año en específico porque sabemos que hay muchos automóviles que sí pueden más contaminación que incluso dos automóviles nuevos no, pues para ser más coherentes tendríamos que hacer esta evaluación inicial en el tema de reducción me parece perfecto y sobre todo que aliviaría otros tipos de contaminación por ejemplo cuando hay mucho tráfico también mucha contaminación auditiva porque el uso de los claxon y genera bastante estrés a las personas que el estrés ya sabemos que también puede generar otros tipos de contaminación entonces este entonces también están bajando eso entonces es por más de un aspecto que generan

bienestar a la comunidad y por tanto también es un ambiente un medio ambiente más apropiado para vivir no me parece una buenísima idea.

PRODUCTO

Entrevistador

Perfecto ya lo último y a nivel de que se vea presentación producto está app a nivel de digamos dado que va a ser un intermediario entre el cliente y el transporte y claro entre el cliente y la persona que va a conducir va a ejecutar el transporte como requisitos mínimos y puntuales para lograr una presentación dinámica y simple para el cliente que recomendaciones nos podrías brindar

Entrevistado

Básicamente yo creo que para el cliente es ingresar la menor cantidad de datos y yo creo que eso es clave para para que no se vaya el otro tema sería mostrar de manera específica lo que se puede el conductor le está brindando por ejemplo si yo necesito un carro que salga de lima pero de lima de la parte sur en la digamos Miraflores pero el carro en realidad sale de surco y yo tendría que movilizarme mostrarle quizás con una especie de semáforos que la distancia desde donde él quiere pedirlo hasta donde tiene que moverse para utilizar esa esa unidad es representa no se si es menos de un kilómetro en verde si es menos de dos kilómetros en naranja y si es más de dos en rojo para que pueda tener expectativas con el visibilidad y expectativas correctas usar mucho este tema de colores de que sea gráfico porque el usuario no lee o sea lee muy poco y si tiene que leer pues no lo hace se cansa y simplemente se pasa de esa aplicación del uso o simplemente este le da ok pero no sabe lo que está aceptando entonces para tener claridad creo que todo tiene que ser muy gráfico y la otra parte básicamente sería que se pueda sentirse seguros es decir por ejemplo por si no tenemos una plataforma de pagos asociada a una pasarela de pagos como visa o mastercard brindarle la posibilidad de hacer pagos directos desde su la app de sus bancos.

Entrevistador

Que le dé facilidad al usuario o no sea tan complejo el tema visibilidad también a nivel que la vista a veces llama mucho más eso no sea práctico.

Entrevistado

Facilitar la tarea del usuario al mínimo cantidad de datos por ejemplo si yo tengo sus datos de usuario dni y todo eso en histórico porque cuando se escribió me lo dio no se lo debo volver a pedir entonces lo mínimo es de pensable en lo segundo que sea muy visual y lo tercero que le dé facilidad y seguridad facilidades diversos medios de pago diversas posibilidades y que se sienta seguro tanto a nivel del pago como también a nivel del servicio que se le está dando es decir si tienes un soporte si tienes un problema llámame si tienes esto puedes comunicarte a este correo o whatsapp

Entrevistador

La atención sea el toque, la solución, sobre todo

Entrevistado

Sobre todo, si en un whatsapp por ejemplo puedes tener un robot lo que nosotros llamamos un chat que le puedo responder consultas comunes que pueda acceder a la base de datos y brindar respuestas inmediatas y también a dónde debo ir, a donde debo dar clic para poder hacer tal cosa entonces el chat bot tiene preguntas comunes y también con machine learning puede hacer que siga aprendiendo si hay consultas que en este momento no sabe y después lo va aprender ya que lo preguntó alguien más una vez anterior entonces eso ayuda mucho por ejemplo yo me acuerdo que nosotros hicimos un chat bot de machine learning de acerca de los estudios en la universidad para una universidad entonces básicamente decir dónde encuentro mi ficha de matrícula ok anda al menú tal oye pero no está entonces claro hay palabras que no te va a entender pero con el machine learning va aprendiendo y la próxima vez que le digan oye no está fíjate en tal sitio porque ya vas a ver cómo responder entonces yo creo que con complemento para facilitar el cliente siempre tienes que hacerle las cosas eh visuales época poca información de ingreso seguridad facilidades de pago y respuesta inmediata a sus dudas esas son creo que las bases que tendrías que tener para poder tener una mejor interrelación con tuco

Entrevistador

Perfecto, gracias por la información esas eran todas las preguntas y más bien todo lo compartido nos va a ayudar ya más para profundizar en el tema y comenzar a elaborar encuestas ya hacia el tercero no en base a las especificaciones que queremos tomar listo gracias por el espacio por favor descansa y disculpa la molestia

Entrevistado

No te preocupes es un buen proyecto

Entrevistador

Gracias, cuídate hasta luego hablamos chao

Entrevistado

Cuídate, adiós.

Transcripción Entrevista Socióloga

El día 31 de marzo se realizó la entrevista a la Socióloga, para poder tener una mejor claridad y entender la necesidad de nuestro público objetivo. Las respuestas han sido redactadas para su mejor entendimiento.

Dado el incremento de diversos costos y sobre todo el incremento del precio del petróleo, ¿Nos podría indicar si la economía de plataforma debe ser la base de la propuesta del

transporte compartido? ¿En el sector es un modelo que se considera favorable para el emprendedor y cliente, es decir se podría considerar como un ganar-ganar?

El tema económico es importante tanto para el que maneja como para la persona que usa el servicio. Un tema para resaltar es la comodidad del pasajero al ya no usar transporte público y también un ahorro en temas de tiempo ya que el transporte público toma más tiempo en realizar la misma ruta. Aprovechar el uso de redes para esta aplicación que servirá para generar mayor confianza en el usuario, el tener el uso de conexiones como un resguardo para la cercanía, fortalecimiento de redes y principalmente seguridad porque la aplicación me avalaría que la persona es una persona conocida.

Se puede utilizar esto para motivar viajes cortos dentro del país que puedan ser realizados en un fin de semana como es Paracas, pero buscando asegurar la manera de regresar. Es decir que también se puedan acordar rutas de ida y vuelta para tener la seguridad de que una persona no se quede “abandonada”.

Otro tema que se puede promover es ya que uno puede seleccionar con quien ir, poder promover preferencias como que el viaje sea de solo mujeres. Esto también puede fomentar el tema de la seguridad en caso una persona no quiera tener un viaje relativamente largo con alguien con el que no se sienta segura.

Asimismo, el poder tener feedback de la persona que está realizando el viaje, teniendo en cuenta el tema de que si bien está relacionado y validado por una red de contactos de que uno viendo de quien es contacto podría contactarse con la persona y de alguna manera “pedir referencias”.

¿Qué otros aspectos podrían tenerse en cuenta para temas de seguridad?

Tener en cuenta el registro de boletas, edad, sexo e infracciones del conductor y récord que pueda verse dentro de la aplicación, esto debería estar visible dentro de la aplicación, así como hace cuanto tiempo que posee el brevete.

Otra idea es poner la lista de Spotify de la persona para poder ver cuáles son los estilos de música, pero es una manera de personalizar. Es factible que una persona no quiera escuchar reggeaton durante cinco horas, pero viendo el estilo de música ve que es algo con lo que pueda lidiar sin problemas en un viaje largo.

Actualmente estamos viviendo en un medio digital con diversas formas de captar clientes ¿cuáles son las mejoras estrategias para retener a cliente frecuente teniendo en cuenta la contaminación de publicidad digital?

Buscar evitar que sea una publicidad de tipo pop up que aparezca una y otra vez, lo cual pueda crear que la persona simplemente se aburra o se fastidie de verlo tan seguido. Usar mercados nicho del target demográfico a donde nosotros queramos llegar. Si buscamos millenials que les gusta viajar dentro del país entonces podemos hacer publicidad en tiendas

en donde se vendan equipos que requieran para ese viaje como carpas, y tener una publicidad más focalizada.

Una recomendación es ampliar el público objetivo a personas también de más de 45 años que no sepan manejar pero que busquen también transportarse.

Sabiendo que existen diferentes generaciones, cuáles son las mejores formas de trabajar con millenials y Generacion Z

Por temas de seguridad dejar claro quién es responsable en caso de algún accidente o infracción en

Nuestra propuesta es crear una app que permita realizar viajes compartidos, enfocados en una propuesta de economía de plataforma así como una disminución de emisiones, ¿Podría brindarnos su opinión a esta propuesta así como cuales serían los principales retos a tomar para lograr una presencia significativa?

El aporte hacia el medio ambiente es una base clave en los momentos que se tienen actualmente, algo interesante sería poder cuantificar cuantas emisiones de carbono se están ahorrando con cada uno de los viajes para poder conocer mejor el aporte de cada uno.

Perfil del Consumidor

Este perfil debe ser ampliado considerando personas mayores que si bien tienen los medios prefieren no manejar por preferencias personales ya sea por evitar estrés o por ahorrar tiempo ya que pueden avanzar otras cosas durante el tiempo de tránsito.

Asimismo, la aplicación deberá incluir un perfil detallado del conductor y adicionales como frases motivacionales y música de preferencia (se puede crear un vínculo para compartir la lista de Spotify por ejemplo) para así generar un mayor vínculo con el consumidor y generar diferencias con las demás aplicaciones.

Tecnología en el Perú

Teniendo en cuenta que la aplicación será usada por más de una generación se debe buscar el diseño más sencillo posible para evitar la contaminación visual y confusión del consumidor. Líneas claras y detalladas, así como un tutorial que guíe cuando recién se use para poder aclarar dudas. Finalmente, la promoción no debe ser masiva ni a través de pop ups sino usar lugares descentralizados.

Turismo

El foco debe ser viajes y transportes largos, debido a que son viajes es clave poder asegurar la ida y la vuelta. De lo contrario la persona puede no comprar el aplicativo a menos que pueda asegurarse el retorno y si es factible con la misma persona de ida; esto deberá asegurarse al iniciar el viaje.

Producto

Para el producto o la aplicación es clave poder tener un diseño sencillo y casi minimalista para evitar la contaminación visual y generar un diseño más delicado. Lo principal es poder dar toda la información posible al consumidor como:

- Información del conductor: edad, nombre, foto, antecedentes policiales, historial de manejo, sexo, estilo de música, frase motivacional y finalmente feedback a través del contacto de las personas de la misma red.
- Información de la aplicación: que acciones o responsabilidad se tomarán en caso se dé un accidente o robo, cuáles son las exclusiones y responsabilidades claras desde el inicio que uno decide afiliarse a la aplicación.

Medio Ambiente

La corriente medio ambientalista es de clara importancia para diversas generaciones y si bien es una tendencia que se encuentra más avanzada en otros países, una forma de poder vincularlo con la aplicación es determinar la huella de carbono por cada viaje y determinar de qué manera se puede balancear a través de un pago extra o recomendando acciones como reciclaje, caminatas, donaciones, entre otras.

Anexo 7: Encuesta

A. DATOS DE CONTROL

F1. Sexo:

(Circule sólo una alternativa)

1. Hombre
2. Mujer

F2. Distrito

(Circule sólo una alternativa)

1. Barranco
2. Jesús María
3. La Molina
4. Lince
5. Magdalena del Mar
6. Miraflores
7. Pueblo Libre
8. San Borja
9. San Isidro
10. San Miguel
11. Santiago de Surco
12. Surquillo
13. Otro

F3. Edad

(Circule sólo una alternativa)

1. De 18 a 25
2. De 26 a 32
3. De 34 a 40
4. De 42 a 48
5. Mayor a 48

F4. Ingreso Bruto Mensual

(Circule sólo una alternativa)

1. Menor a S/ 2,500
2. De S/ 2,501 a S/ 4,500
3. De S/ 4,501 a S/ 6,500
4. De S/ 6,501 a S/ 8,500
5. Mayor a S/ 8,500

F5. Ocupación

(Circule sólo una alternativa)

1. Dependiente
2. Desempleado
3. Independiente
4. Ama de casa
5. Jubilado
6. Otro

F6. ¿Le preocupa el cuidado del medio ambiente?

(Circule sólo una alternativa)

1. Totalmente en desacuerdo (Si marca esta alternativa termina la encuesta)
2. En desacuerdo (Si marca esta alternativa termina la encuesta)
3. Ni de acuerdo, ni desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

F7. ¿Cuál de los siguientes medios de transporte emplea con mayor frecuencia para viajar fuera de Lima?

(Circule sólo una alternativa)

1. Avión
2. Bus
3. Auto
4. Motocicleta
5. Otro

B. HÁBITOS Y COSTUMBRES

B1. ¿Cuáles son los motivos por los que realiza viajes fuera de la capital?

(Puede marcar más de una alternativa)

1. Turismo
2. Visita familiar
3. Motivos laborales
4. Estudios
5. Otro

B2. ¿Cuántos viajes fuera de Lima realiza al año?

(Circule solo una alternativa)

1. 1 a 4
2. 5 a 8
3. 9 a 12
4. 13 a 16
5. Más de 16

B3. ¿Cuál es la distancia promedio de los viajes que realiza?

(Circule solo una alternativa)

1. 0 a 100 km
2. 101 a 200 km
3. 201 a 300 km
4. 301 a 400 km
5. Más de 400 km

B4. ¿Cuál es su gasto de transporte promedio por viaje individual que realiza?

(Circule solo una alternativa)

1. S/ 0 – S/ 100

2. S/ 101 – S/ 200
3. S/ 201 – S/ 300
4. S/ 301 – S/ 400
5. Más de S/ 400

B5. ¿Cuáles son la(s) principal(es) razones por la(s) que utiliza este servicio?
(Puede marcar más de una alternativa)

1. Puntualidad
2. Comodidad
3. Seguridad
4. Rapidez
5. Precio

C. EVALUACIÓN DE IDEA DE NEGOCIO

A continuación, le presentamos una alternativa de aplicativo móvil amigable que le permitirá realizar sus viajes fuera de la capital. Se trata de una plataforma colaborativa de capitales peruanos (empresa formal) que promoverá el uso de viajes terrestres compartidos desde Lima hacia provincias de manera cómoda, segura, en vehículos que respeten los máximos permisibles de contaminación ambiental, y que le permitirá ahorrar dinero en muchos casos. C1. Luego de haberle presentado la idea de negocio, estaría dispuesto a tomar en cuenta y utilizar esta nueva plataforma colaborativa de viajes compartidos.

(Circule sólo una alternativa)

1. Sí
2. No (Si marca esta alternativa termina la encuesta)

C2. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, ¿Cuáles serían los atributos que más valora de la propuesta de negocio?

Atributo	Califique del 1 al 5
Es un aplicativo móvil de fácil uso	
El precio es menor	
Es una empresa peruana	
Contribuye al cuidado del medio ambiente	

C3. En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante, ¿Cuáles serían los atributos que más valoraría del servicio y vehículo de transporte compartido que le entregarán?

Atributo	Califique del 1 al 5

Que sea un auto moderno y bien cuidado	
Que sea un auto limpio	
Que el auto no exceda los límites de contaminación	
Que el conductor sea atento y respetuoso	
Que el conductor maneje con cuidado	

C4. ¿Cuánto menos o cuánto más estaría dispuesto a pagar por esta nueva alternativa respecto a lo que gasta actualmente?

(Circule sólo una alternativa)

1. Pagaría 20% menos
2. Pagaría 10% menos
3. Pagaría lo mismo
4. Pagaría 10% más
5. Pagaría 20% más
6. Pagaría 30% más
7. Pagaría 40% más
8. Pagaría 50% más

C5. ¿Cuál es el principal medio informativo por el que le gustaría informarse sobre la idea de negocio?

(Circule solo una alternativa)

1. Redes sociales
2. Referencias y comentarios de familiares y conocidos
3. Publicidad escrita
4. Publicidad digital

C6. ¿Cuál forma de pago preferiría para realizar las compras en la tienda?

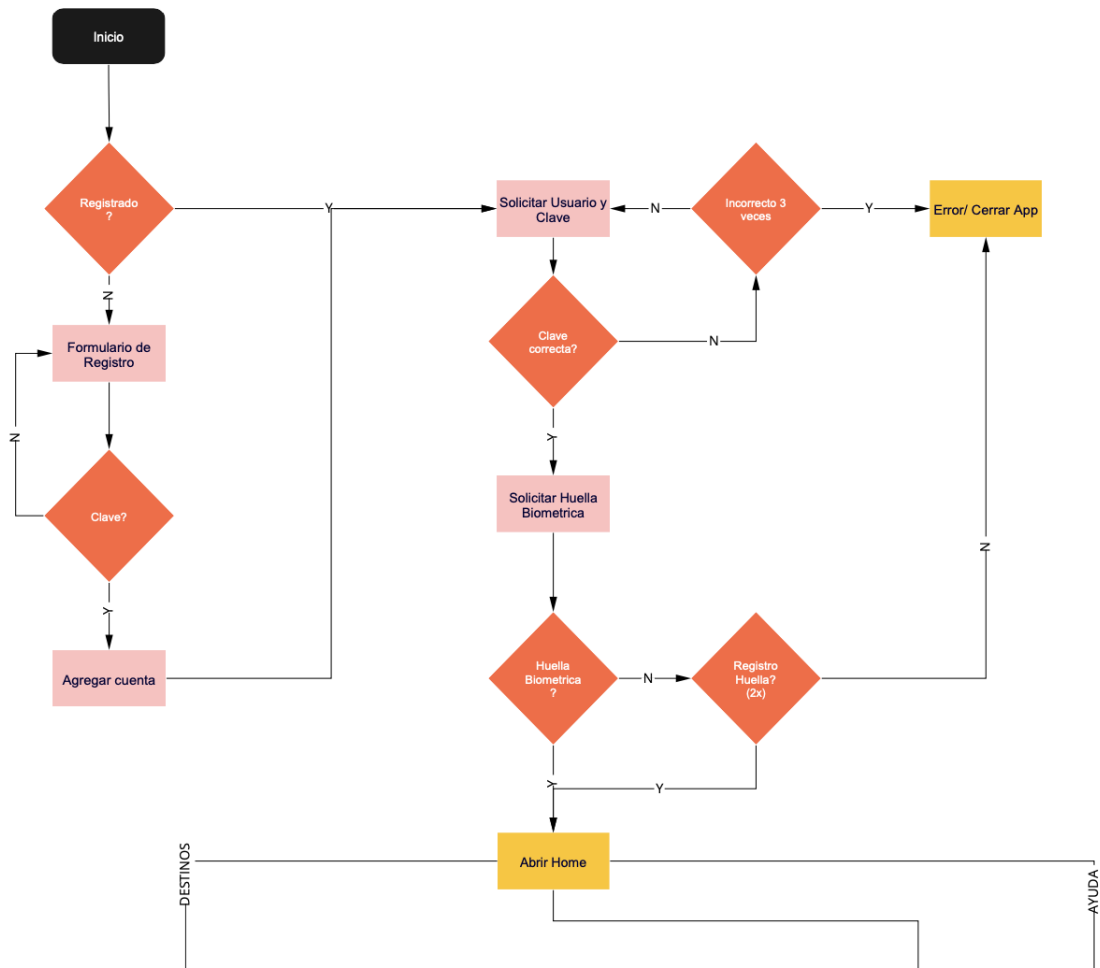
(Circule solo una alternativa)

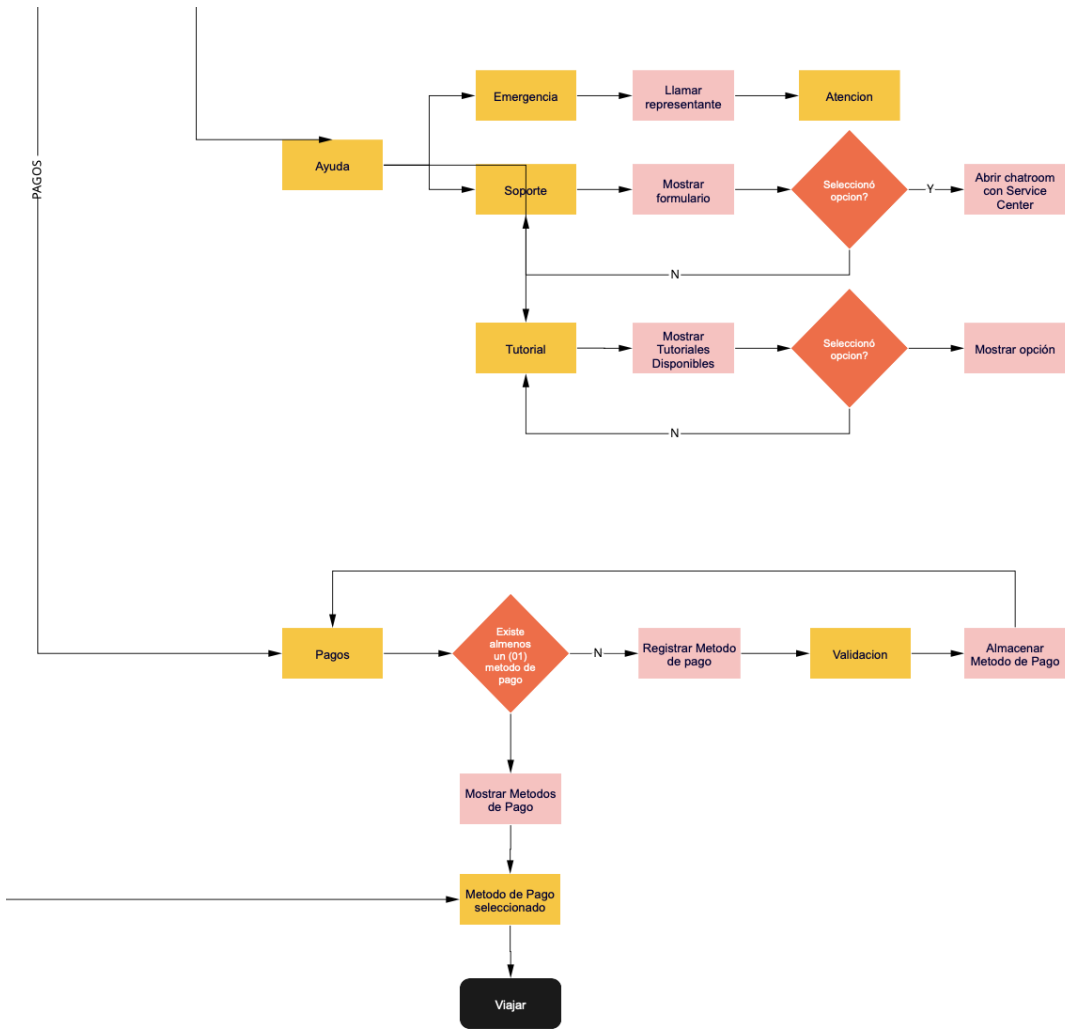
1. Tarjeta de crédito o débito.
2. Dinero físico.

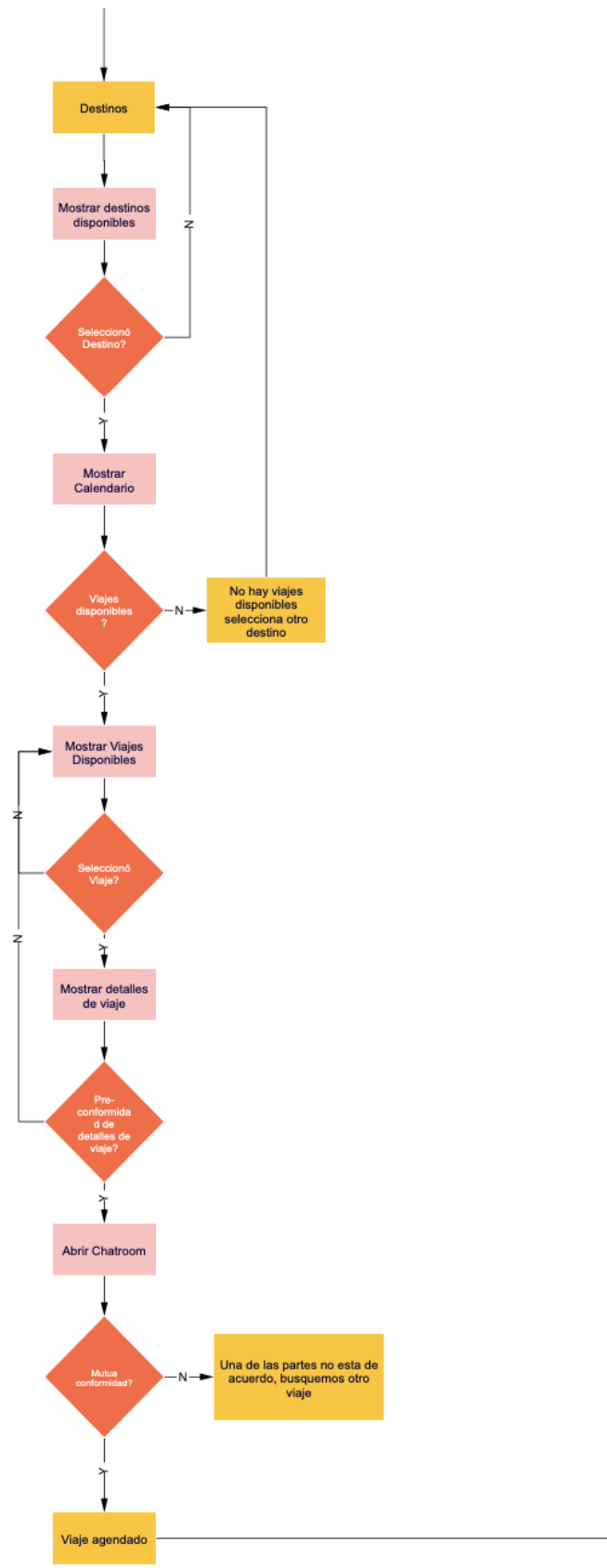
Anexo 8: Wireframe de Aplicativo Mobility Pasajero



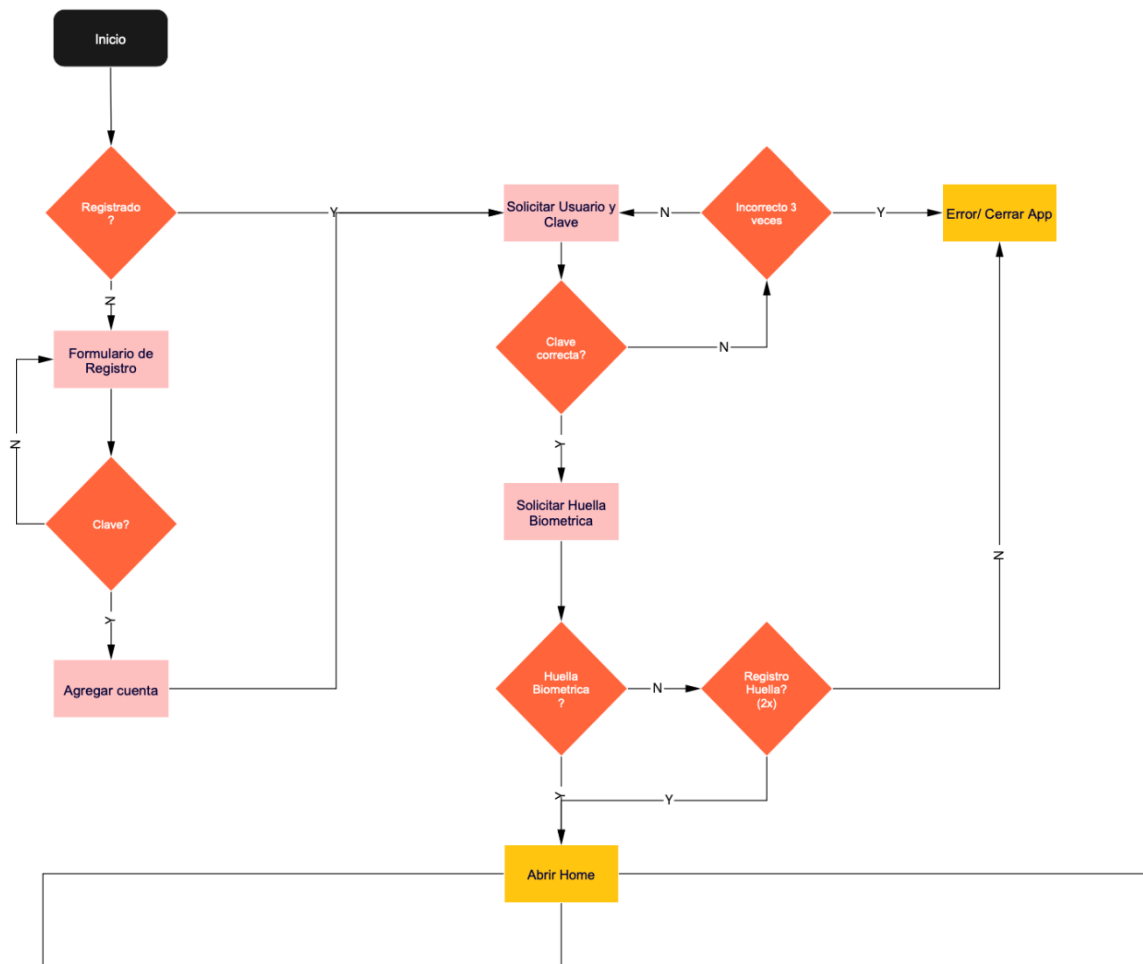
Anexo 9: Flujograma de Mobility Pasajero

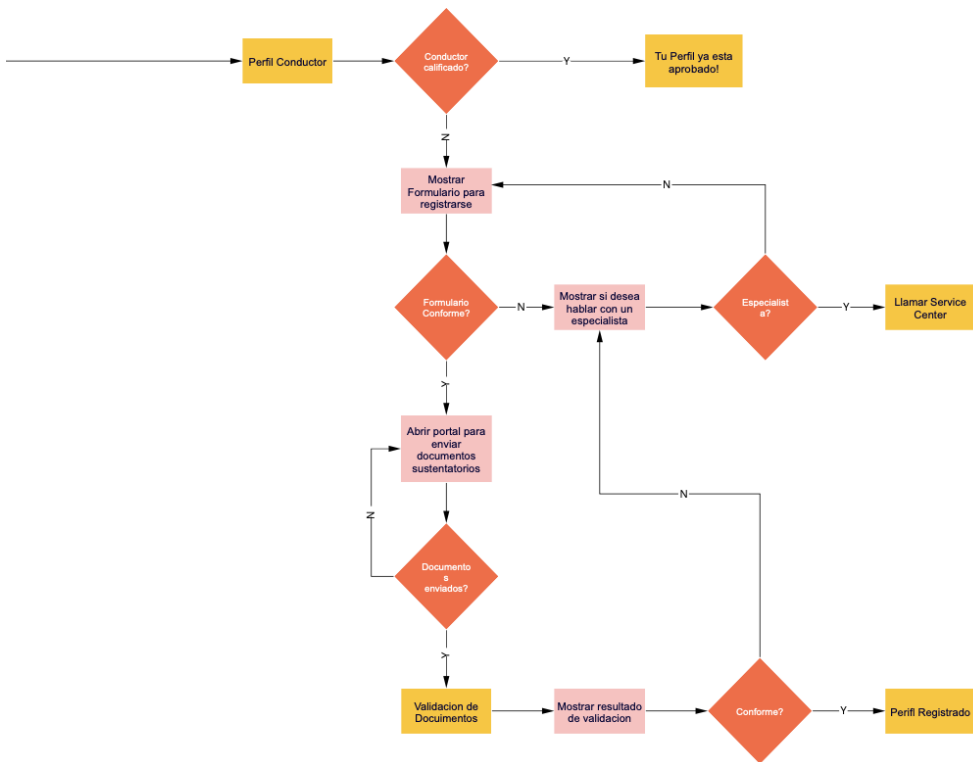
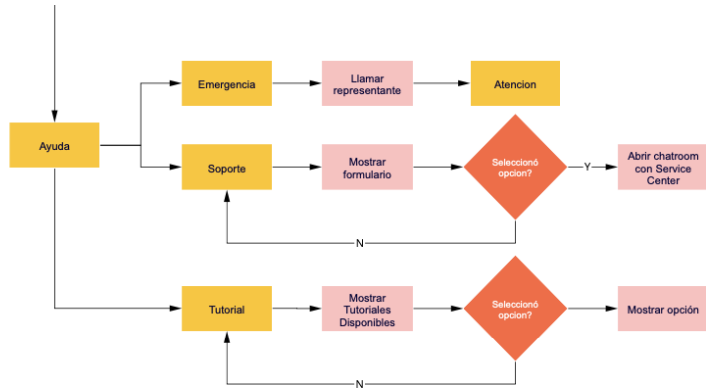


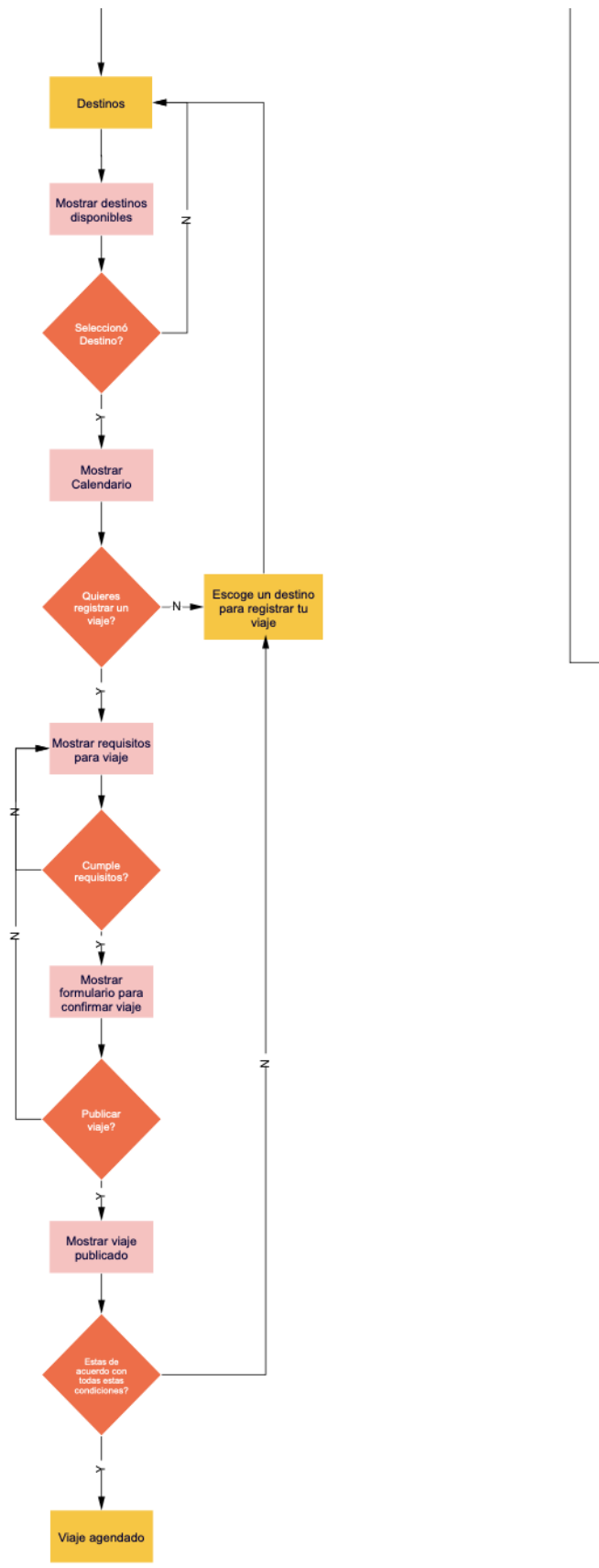




Anexo 10: Flujograma de Mobility Conductor







Anexo 11: Presupuesto de Estrategia Digital



ESTRATEGIA DIGITAL PARA MOBILITY

Fecha 16 de Mayo de 2021
Cliente Mobiltiy
Responsable Javier Vizcarra
Provedora Maria Claudia Saldaña Gomez
RUC 10725309444

BRIEF

Mobility es una empresa en formación que ofrece una plataforma digital para el servicio de viajes interciudades.

Actualmente, se encuentran próximos a iniciar una campaña digital de lanzamiento de la marca basados en los beneficios de economía colaborativa alineado a su posicionamiento de marca. Se requiere una propuesta de creación de web y landing page y un video de lanzamiento.

ALCANCE DE LA PROPUESTA

1. ESTRATEGIA DIGITAL PARA MOBILITY PERÚ

Se trabajará la estrategia y pilares de contenido para **Mobility** con el objetivo de posicionar la marca a través de plataformas digitales, principalmente web y Youtube mediante un video de lanzamiento.

- **Kickoff**
 - Reunión de kickoff con el cliente para conocer el negocio y alinear objetivos.

- **Diagnóstico**
 - Mapeo de la situación actual
 - Benchmark con otros competidores de la industria
 - Tendencias nacionales e internacionales de contenido

- **Propuesta estratégica**
 - Objetivos del plan
 - Público objetivo y segmentación
 - Ecosistema de medios (paid, owned y shared media)
 - Formatos de contenidos en redes sociales
 - Pilares de contenidos
 - Tono de comunicación
 - Frecuencia de publicaciones
 - Propuesta de presupuesto de medios pagados
 - Piezas gráficas tipo - 01 por cada pilar

- **Creación de cuentas**
 - Creación Website
 - Creación Landing page
- **Video de lanzamiento**
 - Contenido del video
 - Imagen y personalidad del video
 - Objetivo de alcance

Incluye 2 tandas de revisiones. Entrega en 3 a 4 semanas.

OBSERVACIONES

- Se consideran hasta 2 tandas de revisiones por cada servicios.
- Compartir documentación de la empresa como Plan de marketing.
- Compartir logo y brandbook.
- En el caso de abandono o suspensión de proyecto, no habrá devoluciones.
- Cualquier punto que no esté mencionado arriba, será cotizado por separado.

INVERSIÓN

Detalle	Total*
1. CREACIÓN DE WEBSITE + LANDING PAGE	8,000 Soles
2. ESTRUCTURA SEO + CAMPAÑA SEM	3,600 Soles
3. VIDEO DE LANZAMIENTO DE MARCA	5,000 soles

*Todos los precios están sin IGV. Si no desean factura podemos manejarlo por RHE + 8% de IR (aparte).

FORMA DE PAGO

50% antes de iniciar el servicio / 50% antes de la última entrega