



**“PLAN DE NEGOCIO DE SERVICIO DE  
MOVILIDAD GRUPAL DE TRABAJADORES”**

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

**Presentado por**

**Srta. Jessica Aranda Córdova**

**Sr. José Montero Pérez**

**Sr. Mario Venero Carrera**

**Asesora: Profesora Carla Pennano Villanueva**

**2018**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias y seres queridos, quienes son nuestra motivación y razón de ser. Esperamos que esta investigación deje una huella verde en nuestro camino.

## **Resumen ejecutivo**

### **1. Descripción del servicio**

El presente plan de negocio tiene como finalidad proporcionar una alternativa para la movilización de trabajadores, quienes podrán dirigirse de sus hogares a sus centros de laborales y viceversa, en un vehículo modelo van o furgoneta con capacidad para 15 personas, de manera cómoda, segura y económica, aportando una solución ante el estrés percibido por los posibles usuarios de este servicio, y generando un impacto vial y ecológico positivo para la comunidad.

El plan de negocio requiere una inversión de S/ 2.904.163, con un recupero de la inversión durante el tercer año de operación que será detallada en el plan funcional de finanzas.

### **2. Objetivos de la investigación**

#### **2.1 Objetivo general**

Determinar la factibilidad de implementación de una empresa de servicio de transporte grupal de trabajadores en Lima, en vehículos acondicionados para brindar una experiencia de movilización cómoda, segura, económica y ecológicamente responsable.

#### **2.2 Objetivos específicos**

- Determinar el diseño, forma de implementación, y cantidad de unidades vehiculares necesarias para brindar un servicio óptimo de transporte grupal de trabajadores.
- Calcular los recursos económicos necesarios para la implementación y puesta en marcha de una empresa de servicio de transporte grupal de trabajadores en la ciudad de Lima.
- Establecer si la creación de una empresa de servicio de transporte grupal de trabajadores en la ciudad de Lima es económicamente rentable.
- Cuantificar la demanda de un servicio de transporte grupal de trabajadores en vehículos especialmente acondicionados, en la ciudad de Lima, determinando el NSE y las zonas donde se prestaría el servicio.

### **3. Presentación de capítulos**

La descripción de la situación actual y la problemática del transporte de pasajeros en Lima plantean una oportunidad de negocio para el desarrollo del presente plan. Es así como, en el primer capítulo, se describe el servicio que será una solución y contribución para la movilidad de personas que a diario enfrentan una serie de inconvenientes al trasladarse desde sus domicilios a sus centros de labores y viceversa.

En el segundo capítulo se plantea la idea inicial del negocio y se define la cadena de valor, de modo que en el tercer capítulo se contrasten cada uno de sus atributos con un análisis del macroentorno y sus diversos aspectos (político-legal, económico, social-cultural-demográfico, tecnológico, ecológico y global); y del microentorno, a efectos de determinar la situación del sector de transporte colectivo de pasajeros. Asimismo, el desarrollo del análisis de las fuerzas de Porter indicará las condiciones para el desarrollo del plan de negocio y, posteriormente, en la evaluación interna, se destacarán los factores claves de éxito sometiendo los mismos frente a la competencia.

El cuarto capítulo desarrolla el estudio de mercado mediante el levantamiento de información de fuentes primarias en base a entrevistas a expertos, grupos focales y encuestas, además de fuentes secundarias como material bibliográfico y estadístico. De este modo, se determinan las preferencias de los usuarios, se define el mercado y se puede estimar la demanda.

El plan estratégico es desarrollado en el quinto capítulo donde, reformulando la idea inicial de negocio de acuerdo con el sondeo de mercado, se plantean los objetivos y estrategias del plan de negocio. Los planes funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos y finanzas se desarrollan del capítulo sexto al noveno.

## Índice

|  |            |
|--|------------|
| <b>Índice de tablas</b> .....                                      | <b>ix</b>  |
| <b>Índice de gráficos</b> .....                                    | <b>xi</b>  |
| <b>Índice de anexos</b> .....                                      | <b>xii</b> |
| <br>   |            |
| <b>Resumen ejecutivo</b> .....                                     | <b>iii</b> |
| 1. Descripción del servicio.....                                   | iii        |
| 2. Objetivos de la investigación .....                             | iii        |
| 2.1 Objetivo general.....  | iii        |
| 2.2 Objetivos específicos .....                                    | iii        |
| 3. Presentación de capítulos.....                                  | iv         |
| <br>   |            |
| <b>Capítulo I. Introducción</b> .....                              | <b>1</b>   |
| <br>   |            |
| <b>Capítulo II. Idea de negocio inicial</b> .....                  | <b>2</b>   |
| <br>   |            |
| <b>Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional</b> .....      | <b>3</b>   |
| 1. Análisis del macroentorno .....                                 | 3          |
| 1.1 Objetivo del estudio del macroentorno .....                    | 3          |
| 1.2 Análisis Pestel.....   | 3          |
| 1.2.1 Factor político-legal.....                                   | 3          |
| 1.2.2 Factor económico.....  | 3          |
| 1.2.3 Factor sociocultural y demográfico .....                     | 4          |
| 1.2.4 Factor tecnológico.....                                      | 4          |
| 1.2.5 Factor ecológico.....  | 5          |
| 1.2.6 Factor global .....  | 5          |
| 1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....           | 5          |
| 2. Análisis del microentorno .....                                 | 6          |
| 2.1 Objetivos de la evaluación de la atraktividad del sector ..... | 6          |
| 2.1.1 Amenaza de nuevos competidores.....                          | 6          |
| 2.1.2 Poder de negociación de los proveedores .....                | 6          |
| 2.1.3 Poder de negociación de los clientes .....                   | 7          |
| 2.1.4 Amenaza de servicios sustitutos .....                        | 7          |
| 2.1.5 Rivalidad entre los competidores actuales.....               | 8          |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2 Conclusiones de la evaluación de la atractividad del sector .....            | 9         |
| 2.3 Perfil competitivo .....   | 9         |
| 3. Evaluación interna .....  | 10        |
| 3.1 Evaluación de factores internos .....  | 10        |
| 3.2 Análisis de recursos y capacidades .....                                     | 11        |
| 4. Conclusiones.....   | 12        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo IV. Estudio de mercado .....</b>                                     | <b>13</b> |
| 1. Objetivos.....  | 13        |
| 1.1 Objetivo general.....  | 13        |
| 1.2 Objetivos específicos .....  | 13        |
| 2. Metodología.....  | 13        |
| 3. Investigación exploratoria.....   | 14        |
| 3.1 Objetivo específico 1: Clientes potenciales .....                            | 14        |
| 3.2 Objetivo específico 2: Medio de transporte para ir al centro de labores..... | 15        |
| 3.3 Objetivo específico 3: El mercado según expertos y especialistas .....       | 17        |
| 3.4 Objetivo específico 4: Valoración de la idea propuesta.....                  | 18        |
| 4. Investigación concluyente.....  | 19        |
| 5. Selección de mercados .....   | 19        |
| 5.1 Mercado potencial.....   | 19        |
| 5.2 Mercado disponible.....  | 20        |
| 5.3 Mercado meta.....  | 20        |
| 6. Estimación de la demanda .....  | 21        |
| 7. Conclusiones.....   | 22        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo V. Planeamiento estratégico .....</b>                                | <b>24</b> |
| 1. Adaptación de la idea de negocio .....  | 24        |
| 1.1 Modelo de negocio.....   | 24        |
| 1.2 Cadena de valor .....  | 25        |
| 1.3 Áreas funcionales .....  | 25        |
| 1.4 Perfil competitivo.....  | 26        |
| 1.5 Evaluación de factores internos .....  | 26        |
| 1.6 Análisis de recursos y capacidades .....                                     | 27        |
| 2. Visión, misión y valores .....  | 28        |
| 2.1 Visión.....  | 28        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2 Misión .....   | 28        |
| 2.3 Valores .....  | 29        |
| 3. Objetivos estratégicos .....  | 29        |
| 4. Matriz FODA cruzado .....   | 29        |
| 5. Estrategia competitiva.....   | 30        |
| 6. Estrategia de crecimiento.....                                      | 30        |
| 7. Estrategia de colaboración .....                                    | 31        |
| 8. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégico ..... | 31        |
| 9. Conclusiones.....   | 31        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo VI. Plan funcional de marketing.....</b>                   | <b>32</b> |
| 1. Objetivos del plan funcional de marketing .....                     | 32        |
| 1.1 Objetivo general.....  | 32        |
| 1.2 Objetivos específicos cuantitativos.....                           | 32        |
| 1.3 Objetivos específicos cualitativos.....                            | 32        |
| 2. Segmentación.....   | 32        |
| 3. Posicionamiento.....  | 33        |
| 4. Estrategia de marca.....  | 34        |
| 4.1 Atributos de la marca.....   | 34        |
| 4.2 Personalidad de la marca .....                                     | 34        |
| 4.3 Selección del nombre de la marca .....                             | 35        |
| 5. Tácticas de marketing .....   | 35        |
| 5.1 Estrategia de producto o servicio.....                             | 35        |
| 5.2 Estrategia de precio.....  | 36        |
| 5.3 Estrategia de plaza .....  | 37        |
| 5.4 Estrategia de promoción .....                                      | 37        |
| 5.5 Estrategia de procesos.....  | 38        |
| 5.6 Estrategia de personal .....                                       | 39        |
| 5.7 Estrategia de la evidencia física.....                             | 39        |
| 6. Cronograma de actividades y presupuesto.....                        | 40        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo VII. Plan funcional de operaciones.....</b>                | <b>42</b> |
| 1. Objetivos y estrategias de operaciones .....                        | 42        |
| 1.1 Objetivo general del plan de operaciones .....                     | 42        |
| 1.2 Objetivos específicos del plan de operaciones.....                 | 42        |

|  |           |
|--|-----------|
| 2. Estrategia de operaciones.....                                | 42        |
| 3. Diseño de procesos .....                                      | 43        |
| 4. Soporte de información y comunicaciones .....                 | 44        |
| 5. Vehículo de transporte .....                                  | 45        |
| 6. Pólizas de seguros .....                                      | 45        |
| 7. Actividades pre operativas.....                               | 46        |
| 8. Presupuesto de inversión y capital de trabajo .....           | 46        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos.....</b>    | <b>47</b> |
| 1. Estructura organizacional.....                                | 47        |
| 2. Objetivos de recursos humanos, requerimientos y perfiles..... | 47        |
| 2.1 Objetivos de personal.....                                   | 47        |
| 2.2 Requerimiento de personal .....                              | 48        |
| 2.3 Perfiles de personal.....                                    | 49        |
| 3. Estrategia del plan de recursos humanos .....                 | 49        |
| 4. Presupuesto del plan de recursos humanos .....                | 49        |
| <br>   |           |
| <b>Capítulo IX. Plan funcional de finanzas .....</b>             | <b>51</b> |
| 1. Objetivos del plan funcional de finanzas .....                | 51        |
| 1.1 Objetivo general.....  | 51        |
| 1.2 Objetivos específicos .....                                  | 51        |
| 2. Supuestos y políticas financieras .....                       | 51        |
| 3. Análisis del punto de equilibrio .....                        | 52        |
| 4. Estructura de costos de capital.....                          | 53        |
| 4.1 Costo de oportunidad de capital (COK).....                   | 53        |
| 4.2 Costo promedio ponderado del capital (WACC).....             | 53        |
| 5. Estados financieros y flujo de caja.....                      | 53        |
| 6. Análisis de sensibilidad .....                                | 54        |
| 6.1 Escenario optimista.....                                     | 54        |
| 6.2 Escenario pesimista.....                                     | 54        |
| 7. Estrategia tributaria.....                                    | 55        |
| 8. Conclusiones.....   | 56        |
| <br>   |           |
| <b>Conclusiones .....</b>  | <b>57</b> |



|                              |    |
|------------------------------|----|
| <b>Bibliografía</b> .....    | 57 |
| <b>Anexos</b> .....          | 62 |
| <b>Nota biográfica</b> ..... | 81 |

## Índice de tablas

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 1.  | Evaluación de amenazas de nuevos competidores .....         | 6  |
| Tabla 2.  | Evaluación de poder de negociación de los proveedores ..... | 7  |
| Tabla 3.  | Evaluación de poder de negociación de los clientes.....     | 7  |
| Tabla 4.  | Evaluación de amenaza de servicios sustitutos .....         | 8  |
| Tabla 5.  | Evaluación de rivalidad entre competidores actuales.....    | 8  |
| Tabla 6.  | Evaluación de la atractividad de la industria .....         | 9  |
| Tabla 7.  | Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....                     | 10 |
| Tabla 8.  | Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....        | 11 |
| Tabla 9.  | Matriz VRIO.....  | 11 |
| Tabla 10. | Niveles socioeconómicos (NSE) 2005 versus 2015 .....        | 14 |
| Tabla 11. | Distribución por zona geográfica .....                      | 14 |
| Tabla 12. | Determinación del mercado potencial .....                   | 20 |
| Tabla 13. | Determinación del mercado disponible .....                  | 20 |
| Tabla 14. | Determinación del mercado meta .....                        | 21 |
| Tabla 15. | Filtros para cálculo de la demanda .....                    | 22 |
| Tabla 16. | Alcance de publicidad para el primer trimestre.....         | 22 |
| Tabla 17. | Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....                     | 26 |
| Tabla 18. | Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....        | 27 |
| Tabla 19. | Matriz VRIO.....  | 27 |
| Tabla 20. | Componentes de la misión.....                               | 28 |
| Tabla 21. | Objetivos estratégicos.....                                 | 29 |
| Tabla 22. | Objetivos cuantitativos de marketing y medición .....       | 32 |
| Tabla 23. | Ranking para la determinación del nombre de la marca.....   | 35 |
| Tabla 24. | Características del servicio esencial .....                 | 36 |
| Tabla 25. | Medios de promoción .....                                   | 37 |
| Tabla 26. | Lista de evidencias .....                                   | 40 |
| Tabla 27. | Presupuesto.....  | 41 |
| Tabla 28. | Objetivos específicos del plan de operaciones .....         | 42 |
| Tabla 29. | Actividades pre operativas .....                            | 46 |
| Tabla 30. | Costos operativos.....                                      | 46 |
| Tabla 31. | Objetivos específicos de recursos humanos .....             | 48 |
| Tabla 32. | Costos de la planilla.....                                  | 50 |
| Tabla 33. | Presupuesto de recursos humanos .....                       | 50 |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Tabla 34. | Objetivos específicos.....               | 51 |
| Tabla 35. | Compra de vehículos .....                | 51 |
| Tabla 36. | Vida útil de los activos .....           | 52 |
| Tabla 37. | Punto de equilibrio .....                | 52 |
| Tabla 38. | Costo de oportunidad.....                | 53 |
| Tabla 39. | Estado de situación financiera .....     | 54 |
| Tabla 40. | Evaluación financiera del proyecto ..... | 54 |
| Tabla 41. | Análisis de sensibilidad .....           | 55 |

## Índice de gráficos

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Gráfico 1.  | Medio de transporte para ir al centro de labores .....    | 15 |
| Gráfico 2.  | Preferencias del sistema de transporte.....               | 16 |
| Gráfico 3.  | Modelo de negocio .....                                   | 24 |
| Gráfico 4.  | Cadena de valor .....                                     | 25 |
| Gráfico 5.  | Matriz de estrategia competitiva .....                    | 30 |
| Gráfico 6.  | Matriz de estrategia de crecimiento.....                  | 30 |
| Gráfico 7.  | Atributos de la marca.....                                | 34 |
| Gráfico 8.  | Logo de Van2Work .....                                    | 35 |
| Gráfico 9.  | Fórmula de determinación de precios en base al valor..... | 37 |
| Gráfico 10. | Distribución directa .....                                | 37 |
| Gráfico 11. | Procesos críticos Van2Work .....                          | 38 |
| Gráfico 12. | Cronograma de actividades para el plan de marketing ..... | 41 |
| Gráfico 13. | Mapa de procesos .....                                    | 43 |
| Gráfico 14. | Prototipo de página web .....                             | 45 |
| Gráfico 15. | Organigrama – Inicio de operaciones.....                  | 47 |

## Índice de anexos

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Anexo 1.  | Pestel y matriz de evaluación de factores externos (EFE).....      | 63 |
| Anexo 2.  | Modelo de entrevista a expertos .....                              | 64 |
| Anexo 3.  | Lista de entrevistados .....                                       | 64 |
| Anexo 4.  | Hallazgos de los focus group.....                                  | 65 |
| Anexo 5.  | Modelo de encuesta servicio de transporte.....                     | 66 |
| Anexo 6.  | Resultados de la encuesta aplicada.....                            | 68 |
| Anexo 7.  | Matriz FODA cruzado.....   | 71 |
| Anexo 8.  | Alineamiento de los objetivos estratégicos .....                   | 72 |
| Anexo 9.  | Términos y condiciones.....  | 73 |
| Anexo 10. | Ficha técnica del vehículo .....                                   | 75 |
| Anexo 11. | Estrategia de producto - Servicios suplementarios.....             | 75 |
| Anexo 12. | Estrategia de precios: características .....                       | 76 |
| Anexo 13. | Presupuesto de marketing - detalle.....                            | 77 |
| Anexo 14. | Procesos operativos – detalle.....                                 | 78 |
| Anexo 15. | Descripción de perfiles de personal.....                           | 79 |
| Anexo 16. | Estado de resultados mensualizado del primer año de operación..... | 80 |
| Anexo 17. | Estado de resultados anualizado .....                              | 80 |
| Anexo 18. | Flujo de caja mensualizado del primer año de operación.....        | 80 |
| Anexo 19. | Flujo de caja anualizado .....                                     | 80 |

## **Capítulo I. Introducción**

En la actualidad, Lima Metropolitana y Callao (en adelante Lima) se ven expuestos a serios y fundamentales problemas, siendo uno de los principales el del transporte de personas y el caos vehicular. Esto se genera por la informalidad existente en el negocio del transporte de pasajeros, la falta de cultura cívica y vial, el incremento desmedido del parque automotor, el déficit de infraestructura vial, la insuficiencia de soluciones masivas al transporte de pasajeros, la inseguridad ciudadana, entre otros.

Estos factores que inciden negativamente en el sistema de transporte traen consigo una serie de problemas a los que se ven expuestos los limeños a diario al movilizarse a sus centros de labores, a sus domicilios, o para el normal desarrollo de sus actividades cotidianas. En razón a la insuficiencia de soluciones masivas al transporte de pasajeros que genera cada día más complicaciones en las calles y avenidas por la congestión vehicular, hoy en día cada persona invierte un promedio de dos horas diarias en movilizarse a su centro de trabajo, con un sobre costo, una elevada dosis de estrés, y expuestas a altos niveles de contaminación que decantan en una baja en su productividad laboral (Andina 2017).

La problemática del transporte de pasajeros se intensifica en las llamadas “horas punta” (cada vez mayores) y en lugares donde se concentran las actividades económicas y se ubican grandes empresas, como son los distritos de San Isidro y Miraflores, donde se desarrollan centros financieros y empresariales. Se viene incrementando la cantidad de empresas ubicadas en estos distritos, que concentran trabajadores de los segmentos considerados en la presente investigación (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] 2017a).

En tal sentido, llevar un vehículo al centro de labores o trasladarse en taxi representa un problema para la población en lugares como San Isidro, Miraflores, San Miguel y Surco, por lo que se ve la necesidad de plantear una solución al transporte de trabajadores. Es allí donde nace la presente idea de negocio: facilitar el transporte de ejecutivos y contribuir a la mejora de la situación de las calles, y solucionar el caos vehicular.

## **Capítulo II. Idea de negocio inicial**

En el presente capítulo se plasmará la idea de negocio original con la que se decidió iniciar el plan de negocio, denominado “Movilidad Grupal para Ejecutivos”, que ha sido estructurado de la siguiente manera:

El modelo de negocio consiste en brindar un servicio de transporte dirigido a ejecutivos entre 26 y 55 años de nivel socioeconómico (NSE) A y B (segmento) que, para trasladarse a su centro de labores busquen un transporte grupal seguro, cómodo y económico con un impacto vial positivo y ecológicamente responsable (propuesta de valor). Se empleará como medio de comunicación el canal directo a través de plataformas web y aplicaciones, conocidas como app (canal); asimismo, se establecerá contacto con los clientes por medio de e-mails corporativos, redes sociales, e-mails personales y las plataformas antes descritas (relación con clientes).

Los ingresos provendrán de las tarifas por servicio de transporte determinadas en base a la distancia recorrida en la ruta (fuentes de ingresos). Los activos de mayor relevancia serán los vehículos modelo van y las plataformas web y app (recursos clave). Las acciones esenciales corresponderán al transporte de pasajeros, el mantenimiento de los activos, la publicidad y la determinación de tarifas y rutas (actividades clave). Las principales asociaciones serán con los conductores (tercerizados), los talleres de mantenimiento de vehículos, el soporte web y app, el asistente de comunicaciones y entidades financieras emisoras de leasing (socios clave); correspondiendo estos servicios a los principales costos del proyecto (estructura de costos).

La cadena de valor contempla a los proveedores descritos como socios clave en el modelo de negocio; la actividad de marketing comprenderá la publicidad por redes sociales y activaciones en centros empresariales; las ventas serán concretadas mediante la web y la app pagando con tarjeta de crédito y por transferencias bancarias; la prestación del servicio consistirá en el transporte grupal de personas, recogiendo a los usuarios durante el trayecto según la ruta designada.

Se tendrá como soporte operativo a los servicios de mantenimiento de vehículos y plataformas web y app; el personal de contacto deberá dar pronta respuesta por los canales digitales y telefónicos (asistente de comunicaciones) y presenciales (conductores); considerando que los clientes son personas naturales con las características descritas del segmento elegido para el modelo de negocio.

## **Capítulo III. Análisis y diagnóstico situacional**

### **1. Análisis del macroentorno**

#### **1.1 Objetivo del estudio del macroentorno**

El objetivo de estudio del macroentorno donde se desarrollará la empresa en sus diferentes sectores es tener el máximo conocimiento del mercado al que se dirigirá la siguiente propuesta, de modo que se puedan identificar las oportunidades y amenazas para prever las acciones y planificar las estrategias que permitan resultados exitosos. La información detallada de cada factor se muestra en el anexo 1.

#### **1.2 Análisis Pestel<sup>1</sup>**

##### **1.2.1 Factor político-legal**

El Gobierno mantiene políticas de masificación del transporte público para reducir el impacto negativo del gran número de vehículos que circulan por las ciudades. El Gobierno Central viene desarrollando 17 mega proyectos de infraestructura<sup>2</sup>, masificando el gas natural para menguar la contaminación ambiental y restringiendo las importaciones de ciertos modelos de vehículos. En cambio, los gobiernos locales se encuentran retirando unidades de transporte ineficientes, anulando rutas y cancelando licencias a empresas que incumplan con las regulaciones, desarrollando corredores viales y recuperando espacios urbanos públicos.

Los ciudadanos se ven expuestos a la inseguridad ciudadana en diferentes modalidades. Según el estudio realizado por el Instituto de Integración<sup>3</sup>, el 80% de peruanos asegura que el nivel de los delitos en el país aumentó en el último año, el 42% de los hogares fue víctima de un asalto y el 59% percibe inseguridad en las calles (RPP Noticias, 2015).

##### **1.2.2 Factor económico**

El análisis del entorno económico en el Perú no se ha mostrado favorable en el año 2017, debido a la desaceleración que presenta la economía peruana producto de la reducción en la inversión privada y pública desde el año 2014; a esto se suman los efectos de los desastres naturales por el

---

<sup>1</sup> Steiner, 2004.

<sup>2</sup> Inversión estimada de US\$ 70.000 según Centrum en “Empieza el cambio. El sueño de las nuevas generaciones” (Redacción Perú 21, 2016).

<sup>3</sup> El Instituto de Integración es una unidad de investigación periodística del Grupo RPP.



fenómeno de El Niño Costero y el desprestigio ocasionado por los actos de corrupción del caso Lava Jato, lo cual redujo las expectativas de crecimiento de 4,3% a 3%. Sin embargo, se cuenta con proyecciones de crecimiento de 4,5% para el año 2018 (Parodi 2017).

Con respecto al precio de los combustibles, el gas natural vehicular (GNV) es más rentable que la gasolina superándola en más del 100% y similar a la del gas licuado de petróleo (GLP), que cuenta con un precio más volátil por ser un derivado del petróleo (Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [Osinermin] 2017).

El parque automotor está creciendo un 4% anual lo que ocasionaría una mayor congestión vehicular, por lo que se cuenta con 29 proyectos viales a desarrollarse en Lima hasta el 2021 (León 2016). Lima cuenta con distritos que están dentro de los más valorados en Latinoamérica (San Isidro y Miraflores), donde se vienen realizando construcciones de nuevos edificios de oficinas (Redacción LR 2015).

### **1.2.3 Factor sociocultural y demográfico**

En Lima viven alrededor de 10 millones de personas (APEIM 2016), teniendo como principales medios de movilización el transporte público (82%), los servicios de taxi (24,3%) y movilidad propia (14,75%). Los usuarios que predominan en el transporte público son de los NSE C, D y E y, para el caso de los servicios de transporte de taxis y movilidad propia, predominan los NSE A y B (Compañía Peruana de Investigación [CPI] 2016).

La falta de planificación urbanística hace ver la decadencia de la estructura vial que genera caos en la ciudad y molestias a los ciudadanos, y que continúa agravándose por el crecimiento del parque automotor. A esto se le debe agregar la falta de cultura vial de choferes y peatones.

### **1.2.4 Factor tecnológico**

El uso de herramientas tecnológicas en el país es representativo. Los internautas entre 15 y 65 años tienen las siguientes características de uso: el 54% en promedio usa una laptop o una computadora personal (o PC por sus siglas en inglés) de escritorio, el 58% Smartphone y el 33% una Tablet (Ipsos Perú 2015a). En los NSE A, B y C la tenencia de Smartphone es mayor al 90% y el acceso al Internet es mayor al 80% en los NSE A y B (Ipsos Perú 2015b); es decir, es un país cada vez más interconectado.

El mercado peruano cuenta con diferentes tipos de aplicaciones que buscan dar una solución al sistema de transporte regular (taxis por aplicación, paraderos y horarios de buses, mejores rutas para manejar, entre otros). Pero existen otras tecnologías, como la geolocalización, que generan un impacto positivo al transporte ya que pueden ubicar con mayor facilidad a un vehículo, hacer seguimiento a sus rutas, controlar la velocidad, entre otras ventajas.

### **1.2.5 Factor ecológico**

Lima es la ciudad con mayores índices de contaminación de Latinoamérica (Lira 2016), destacando las causas referidas a la contaminación generada por la gran cantidad de vehículos que circulan en forma desordenada por la capital. La contaminación ambiental es el tercer principal problema para la calidad de vida de los limeños con 35,2% de importancia para los capitalinos, después de la inseguridad ciudadana con 82% y el transporte público con 53,8% (Lima cómo vamos 2014). El GNV es el combustible con menor impacto contaminante del mercado, además de encontrarse con supervisión integral de la matriz energética permitiendo su eficaz regulación (Ministerio del Ambiente 2016). Otra variable para el uso idóneo de la energía es el empleo de buenas prácticas de conducción como la “eco-conducción” (CEA Seguridad Vial s.f.)).

### **1.2.6 Factor global**

El análisis del entorno global se percibe favorable para la economía peruana al contar con la segunda economía con mayor proyección de crecimiento en Sudamérica, según el Fondo Monetario Internacional (Redacción Gestión 2017a). Por otro lado, el Sistema de Reserva Federal de Estados Unidos (FED) (Redacción Gestión 2017b) ha incrementado su tasa de interés, lo que podría representar la salida de capitales, así como el incremento de tasas para la adquisición de financiamientos, disminuyendo la rentabilidad en la adquisición de los vehículos para el desarrollo del proyecto.

## **1.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)<sup>4</sup>**

Sobre la base del análisis Pestel se realizó la matriz EFE como fuente de evaluación para el proyecto de movilidad para ejecutivos, dando un resultado de 3,18, por lo que se puede concluir que ante los factores analizados vinculados al entorno externo se tiene una respuesta por encima del promedio; es decir, que las estrategias planteadas permiten aprovechar las oportunidades y mermando los efectos de las amenazas. En el anexo 1 se presentan los detalles de la evaluación.

---

<sup>4</sup> Steiner, 2004.

## 2. Análisis del microentorno

### 2.1 Objetivos de la evaluación de la atractividad del sector

La atractividad del sector de transporte público fue evaluada desde la perspectiva del sub sector de transporte colectivo para ejecutivos empleando el modelo de las cinco fuerzas de Porter bajo el enfoque matricial de Hax y Majluf (2008), obteniendo un puntaje promedio de cada variable.

Analizando el entorno específico u operativo se han identificado un conjunto de variables o factores que influyen sobre la empresa, y sobre los cuales ésta puede actuar para mantener su competitividad y resultados exitosos.

#### 2.1.1 Amenaza de nuevos competidores

Se cuenta con barreras de entrada basadas principalmente en la alta inversión de capital inicial para la adquisición de los vehículos y por el desarrollo de sistemas idóneos de rutas y tarifas, así como la marca que juega un rol clave por transmitir la confianza necesaria a los clientes para el uso del servicio. La atractividad del sector con respecto a la amenaza de nuevos competidores es media.

**Tabla 1. Evaluación de amenazas de nuevos competidores**

| Amenaza de nuevos competidores<br>(barreras de entrada) | Muy poco atractivo (-)<br>Calificación | Muy atractivo (+) |   |   |   |   | Calificación | Total       |
|---|--|-------------------|---|---|---|---|--------------|-------------|
|   |  | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |              |             |
| Economías de escala                                     | Pequeñas                               |                   | x |   |   |   | Grandes      | 2,00        |
| Diferenciación de producto                              | Escasas                                |                   |   |   | x |   | Importantes  | 4,00        |
| Identificación de marca                                 | Baja                                   |                   |   |   |   | x | Alta         | 5,00        |
| Costo de cambio   | Bajo                                   |                   |   |   | x |   | Alto         | 4,00        |
| Acceso a canales de distribución                        | Amplio                                 |                   |   |   | x |   | Restringido  | 4,00        |
| Requerimiento de capital                                | Bajos                                  |                   |   |   | x |   | Altos        | 4,00        |
| Acceso a la última tecnología                           | Amplio                                 |                   |   | x |   |   | Restringido  | 3,00        |
| Acceso a materiales y servicios                         | Amplio                                 | X                 |   |   |   |   | Restringido  | 1,00        |
| Producción gubernamental                                | Inexistente                            | X                 |   |   |   |   | Alta         | 1,00        |
| Efecto de la experiencia                                | Intrascendente                         |                   |   |   | x |   | Importante   | 4,00        |
| <b>Total ponderado</b>                                  |  |                   |   |   |   |   |              | <b>3,20</b> |

Fuente: Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

#### 2.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Se contará con diversos proveedores de combustible GNV, servicios de mantenimiento y repuestos, así como de plataformas informáticas con los que se buscará generar alianzas comerciales ya que impactan en el desarrollo del proyecto. Ante alguna posible escasez del GNV (combustible principal), se debe tener una amplia cantidad de estaciones de servicio de gasolina

como producto sustituto. La atractividad del sector con respecto al poder de negociación de los proveedores es medio-alto.

**Tabla 2. Evaluación de poder de negociación de los proveedores**

| Poder de negociación de los clientes             | Muy poco atractivo (-) |   |   |   |   | Muy atractivo (+) |               | Total       |
|--|------------------------|---|---|---|---|-------------------|---------------|-------------|
|  | Calificación           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                 | Calificación  |             |
| Número de proveedores importantes                | Escasos                |   |   |   |   | x                 | Muchos        | 5,00        |
| Disponibilidad de sustitutos para proveedores    | Baja                   |   |   |   | x |                   | Alta          | 4,00        |
| Costo de diferenciación de productos             | Alto                   |   |   |   |   | x                 | Bajo          | 5,00        |
| Amenaza de integración hacia adelante            | Altas                  |   |   |   |   | x                 | Bajas         | 5,00        |
| Amenaza de integración hacia atrás               | Baja                   | x |   |   |   |                   | Alta          | 1,00        |
| Contribución a la calidad del servicio           | Alta                   |   |   |   | x |                   | Baja          | 4,00        |
| Costo total contribuido por los proveedores      | Gran fracción          |   |   | x |   |                   | Poca fracción | 3,00        |
| Importancia de la industria para los proveedores | Pequeña                |   |   | x |   |                   | Grande        | 3,00        |
| <b>Total ponderado</b>                           |                        |   |   |   |   |                   |               | <b>3,75</b> |

Fuente: Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

### 2.1.3 Poder de negociación de los clientes

Cada cliente cuenta con la misma relevancia por tratarse de contratos individuales para reservar un espacio en las unidades. Su satisfacción es pieza clave para el negocio ya que un comentario positivo o negativo impacta directamente en la operación. La atractividad del sector con respecto al poder de negociación de los clientes es media alta.

**Tabla 3. Evaluación de poder de negociación de los clientes**

| Poder de negociación de los clientes            | Muy poco atractivo (-) |   |   |   |   | Muy atractivo (+) |               | Total       |
|---|------------------------|---|---|---|---|-------------------|---------------|-------------|
|   | Calificación           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5                 | Calificación  |             |
| Número de clientes importantes                  | Escasos                |   |   |   | x |                   | Muchos        | 4,00        |
| Disponibilidad de sustitutos para los servicios | Alta                   |   | x |   |   |                   | Baja          | 2,00        |
| Costo de cambio del comprador                   | Bajo                   |   |   | x |   |                   | Alto          | 3,00        |
| Amenaza de clientes de integración hacia atrás  | Alta                   |   |   |   |   | x                 | Baja          | 5,00        |
| Amenaza de integración hacia adelante           | Baja                   | x |   |   |   |                   | Alta          | 1,00        |
| Contribución a los productos de los clientes    | Pequeña                |   |   |   |   | x                 | Grande        | 5,00        |
| Costo total de los clientes de la industria     | Gran fracción          |   |   |   | x |                   | Poca fracción | 4,00        |
| Rentabilidad de los compradores                 | Baja                   |   |   |   | x |                   | Alta          | 4,00        |
| <b>Total ponderado</b>                          |                        |   |   |   |   |                   |               | <b>3,50</b> |

Fuente: Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

### 2.1.4 Amenaza de servicios sustitutos

Los clientes potenciales mantienen la opción de realizar el uso de su vehículo particular, taxis y transporte público en general. Los autores de la presente investigación consideran que los taxis por aplicación representan la amenaza más alta debido a que mantienen una plataforma similar a la propuesta en el proyecto con precios cada vez menores por la fuerte competencia del sector.

Asimismo, para los vehículos particulares se debe considerar los costos subsecuentes de su uso. La atraktividad del sector con respecto a la amenaza de servicios sustitutos es media.

**Tabla 4. Evaluación de amenaza de servicios sustitutos**

| Poder de negociación de los clientes     | Muy poco atractivo (-) |   |   | Muy atractivo (+) |   |   | Total  |              |
|--|------------------------|---|---|-------------------|---|---|--------|--------------|
|  | Calificación           | 1 | 2 | 3                 | 4 | 5 |        | Calificación |
| Disponibilidad de sustitutos cercanos    | Importante             |   | x |                   |   |   | Escasa | 2,00         |
| Costo de cambio para el usuario          | Bajos                  |   |   | x                 |   |   | Altos  | 3,00         |
| Rentabilidad y agresividad del sustituto | Altas                  |   | x |                   |   |   | Bajas  | 2,00         |
| Precio / Valor del sustituto             | Alto                   |   |   |                   | x |   | Bajo   | 4,00         |
| <b>Total ponderado</b>                   |                        |   |   |                   |   |   |        | <b>2,75</b>  |

Fuente: Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

### 2.1.5 Rivalidad entre los competidores actuales

En el transporte público colectivo no existe un claro liderazgo dado el alto índice de informalidad, además que los servicios formales se encuentran en consolidación. Los competidores del sector tienen una operatividad distinta a la ofrecida por la empresa, como es el caso de Uber (Uberpool) y Movivan, que brindan sus servicios subcontratando vehículos, o como las vanes colectivo (informales) con una ruta predeterminada. Para la adquisición de una nueva unidad se requiere incrementos de capital; sin embargo, ante un cambio en las proyecciones del negocio se cuenta con barreras bajas de salida por los valores altos de reventa de vehículos o por la facilidad de cambio de sub-rubro en el sector. La atraktividad del sector con respecto a rivalidad entre competidores es media alta.

**Tabla 5. Evaluación de rivalidad entre competidores actuales**

| Rivalidad entre competidores (barreras de salida) | Muy poco atractivo (-) |   |   | Muy atractivo (+) |   |   | Total    |              |
|---|------------------------|---|---|-------------------|---|---|----------|--------------|
|   | Calificación           | 1 | 2 | 3                 | 4 | 5 |          | Calificación |
| Número de competidores igualmente equilibrados    | Importante             |   |   |                   | x |   | Bajo     | 4,00         |
| Crecimiento relativo de la industria              | Lento                  |   |   |                   | x |   | Rápido   | 4,00         |
| Costo fijo o de almacenamiento                    | Alto                   |   | x |                   |   |   | Bajo     | 2,00         |
| Características del servicio                      | Genérico               |   |   |                   | x |   | Especial | 4,00         |
| Aumentos de capacidad                             | Grandes                |   | x |                   |   |   | Pequeños | 2,00         |
| Diversidad de competidores                        | Alta                   |   |   |                   | x |   | Baja     | 4,00         |
| Intereses estratégicos                            | Altos                  |   |   | x                 |   |   | Bajos    | 3,00         |
| Especialización de activos                        | Alta                   |   |   |                   | x |   | Baja     | 4,00         |
| Costos de salida por una vez                      | Alto                   |   |   |                   | x |   | Bajo     | 4,00         |
| Interrelación estratégica                         | Alta                   |   |   | x                 |   |   | Baja     | 3,00         |
| Barreras emocionales                              | Altas                  |   |   |                   |   | x | Bajas    | 5,00         |
| Restricciones gubernamentales                     | Altas                  |   |   |                   | x |   | Bajas    | 4,00         |
| <b>Total ponderado</b>                            |                        |   |   |                   |   |   |          | <b>3,58</b>  |

Fuente: Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

## 2.2 Conclusiones de la evaluación de la atractividad del sector

La evaluación de la atractividad del sector de movilidad para ejecutivos como transporte público urbano es moderadamente superior al promedio con un puntaje de 3,36, con lo que se destaca la fuerte amenaza de sustitutos, quienes son los que lideran el mercado actualmente. Con respecto a la rivalidad entre competidores se mantiene medio alto por las bajas barreras de salida. Por otro lado, se cuenta con un alto poder de negociación de proveedores debido a la gran cantidad de estos en el mercado y a la estandarización de los productos y servicios.

**Tabla 6. Evaluación de la atractividad de la industria**

| Amenaza de nuevos competidores       | Muy poco atractivo (-) |   | Muy atractivo (+) |   |   | Total       |
|--------------------------------------|------------------------|---|-------------------|---|---|-------------|
|                                      | 1                      | 2 | 3                 | 4 | 5 |             |
| Amenaza de nuevos competidores       |                        |   | x                 |   |   | 3,20        |
| Poder de negociación de proveedores  |                        |   |                   | x |   | 3,75        |
| Poder de negociación de los clientes |                        |   |                   | x |   | 3,50        |
| Amenaza de servicios sustitutos      |                        |   | x                 |   |   | 2,75        |
| Rivalidad entre competidores         |                        |   |                   | x |   | 3,58        |
| <b>Total ponderado</b>               |                        |   |                   |   |   | <b>3,36</b> |

Fuente: Hax y Majluf, 2008.

Elaboración: Propia, 2018.

## 2.3 Perfil competitivo<sup>5</sup>

El perfil competitivo permite valorizar de manera relativa la forma en que los competidores satisfacen los factores claves de éxito y cómo se encuentra el modelo de negocio con respecto a ellos.

Se aprecia que el proyecto superará a sus competidores en los factores vinculados al servicio, principalmente por la seguridad y comodidad de los vehículos, pero -a su vez- cuenta con deficiencias en el soporte al servicio fundamentados en la poca experiencia en el sector y en el bajo posicionamiento de marca al encontrarse en introducción.

---

<sup>5</sup> Steiner, 2004.

**Tabla 7. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

| Factores clave de éxito                    | Ponderación | Informal |             | Uberpool |             | MoviVan |             | Proyecto |             |
|--|-------------|----------|-------------|----------|-------------|---------|-------------|----------|-------------|
|  |             | C        | Punt        | C        | Punt        | C       | Punt        | C        | Punt        |
| <i>Factores del servicio de transporte</i> |             |          |             |          |             |         |             |          |             |
| Seguridad al momento del traslado          | 12%         | 2        | 0,24        | 2        | 0,24        | 3       | 0,36        | 4        | 0,48        |
| Vehículos cómodos y equipamiento           | 10%         | 1        | 0,10        | 2        | 0,20        | 3       | 0,30        | 4        | 0,40        |
| Accesible a los usuarios                   | 6%          | 2        | 0,12        | 4        | 0,24        | 2       | 0,12        | 2        | 0,12        |
| Cobertura del traslado (distritos)         | 6%          | 3        | 0,18        | 4        | 0,24        | 3       | 0,18        | 2        | 0,12        |
| Plataforma tecnológica amigable            | 6%          | 1        | 0,06        | 3        | 0,18        | 4       | 0,24        | 4        | 0,24        |
| Precios asequibles al segmento             | 6%          | 4        | 0,24        | 3        | 0,18        | 2       | 0,12        | 2        | 0,12        |
| Vehículo de marca de lujo                  | 5%          | 1        | 0,05        | 2        | 0,10        | 2       | 0,10        | 4        | 0,20        |
| Conductores capacitados                    | 3%          | 1        | 0,03        | 2        | 0,06        | 2       | 0,06        | 3        | 0,09        |
| Mantenimiento continuo de la flota         | 2%          | 1        | 0,02        | 2        | 0,04        | 2       | 0,04        | 4        | 0,08        |
| Responsabilidad social y ambiental         | 2%          | 1        | 0,02        | 1        | 0,02        | 2       | 0,04        | 4        | 0,08        |
| <i>Factores de la gestión del servicio</i> |             |          |             |          |             |         |             |          |             |
| Procesos operativos óptimos                | 10%         | 2        | 0,20        | 3        | 0,30        | 4       | 0,40        | 4        | 0,40        |
| Experiencia de los socios en el sector     | 10%         | 2        | 0,20        | 3        | 0,30        | 2       | 0,20        | 1        | 0,10        |
| Posicionamiento de la marca                | 8%          | 2        | 0,16        | 2        | 0,16        | 3       | 0,24        | 1        | 0,08        |
| Capacidad de inversión en activos          | 7%          | 1        | 0,07        | 4        | 0,28        | 3       | 0,21        | 2        | 0,14        |
| Capacidad de inversión en marketing        | 5%          | 1        | 0,05        | 4        | 0,20        | 3       | 0,15        | 3        | 0,15        |
| Plan de contingencia                       | 2%          | 1        | 0,02        | 3        | 0,06        | 3       | 0,06        | 4        | 0,08        |
| <b>Total</b>                               | <b>100%</b> |          | <b>1,74</b> |          | <b>2,82</b> |         | <b>2,82</b> |          | <b>2,88</b> |

Clasificaciones: Superior = 4, Mayor = 3, Promedio = 2, Deficiente = 1. Nota: C=calificación, Punt=puntaje.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

### 3. Evaluación interna

#### 3.1 Evaluación de factores internos<sup>6</sup>

Los factores internos serán evaluados considerando las fortalezas y debilidades del proyecto mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) desarrollada en la tabla 8 (ver página siguiente).

Consistentemente con los resultados obtenidos en la MPC, las principales fortalezas se encuentran vinculadas a la calidad del servicio, de los vehículos y procesos; por otro lado, las principales debilidades hacen referencia a la poca experiencia en el sector y al bajo posicionamiento de la marca por encontrarse en la fase de introducción, además de la alta necesidad de inversión inicial. Se obtuvo como resultado del análisis un puntaje de 2,71, por lo que se puede concluir que, ante los factores internos analizados, el proyecto tiene un resultado por encima del promedio.

<sup>6</sup> Steiner, 2004.

**Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

| Factores internos  |  | Ponderado | Calificación | Puntaje |
|--------------------|--|-----------|--------------|---------|
| <b>Fortalezas</b>  |  |           |              |         |
| F1                 | Reducir exposición al caos vehicular e inseguridad ciudadana | 12%       | 4,00         | 0,48    |
| F2                 | Vehículos cómodos y completamente equipados                  | 10%       | 4,00         | 0,40    |
| F3                 | Procesos operativos óptimos                                  | 10%       | 4,00         | 0,40    |
| F4                 | Reservación de espacios mediante contrataciones periódicas   | 7%        | 4,00         | 0,28    |
| F5                 | Tarifas acordes al servicio ofrecido                         | 6%        | 4,00         | 0,24    |
| F6                 | Plataformas tecnológicas amigables                           | 5%        | 3,00         | 0,15    |
| F7                 | Choferes altamente capacitados                               | 3%        | 3,00         | 0,09    |
| F8                 | Implementación de planes de contingencia                     | 2%        | 3,00         | 0,06    |
| F9                 | Servicio brindado bajo condiciones socialmente responsables  | 2%        | 4,00         | 0,06    |
| <b>Debilidades</b> |  |           |              |         |
| D1                 | Experiencia de los socios en el sector                       | 10%       | 1,00         | 0,10    |
| D2                 | Posicionamiento de la marca                                  | 8%        | 1,00         | 0,08    |
| D3                 | Requerimiento de alta capacidad de inversión inicial         | 7%        | 1,00         | 0,07    |
| D4                 | Rutas y paraderos definidos previamente por el operador      | 6%        | 1,00         | 0,06    |
| D5                 | Sobre posición de horarios de operación                      | 6%        | 2,00         | 0,12    |
| D6                 | Cobertura de recojo y destino de usuarios limitada           | 6%        | 2,00         | 0,12    |
| Total              |  | 100%      |              | 2,71    |

Clasificaciones: Fortaleza significativa = 4, Fortaleza insignificante = 3, Debilidad insignificante = 2, Debilidad significativa = 1.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

### 3.2 Análisis de recursos y capacidades<sup>7</sup>

El análisis de recursos y capacidades permitirá determinar las ventajas competitivas sostenibles y el estado de la competitividad del proyecto, basado en la matriz VRIO<sup>8</sup> de la tabla 9.

**Tabla 9. Matriz VRIO**

| Recursos y capacidades  | V  | R  | I  | O  | Impacto estratégico            |
|---|----|----|----|----|--------------------------------|
| Vehículos en buen estado, cómodos y con equipamiento completo           | Si | Si | Si | Si | Ventaja competitiva sostenible |
| Procesos operativos óptimos y seguros para el transporte de pasajeros   | Si | Si | No | No | Ventaja competitiva temporal   |
| Choferes capacitados en el transporte de pasajeros                      | Si | Si | No | No | Ventaja competitiva temporal   |
| Asociaciones claves con proveedores de combustible GVN                  | Si | Si | No | No | Ventaja competitiva temporal   |
| Recursos financieros propios y capacidad para obtener financiamientos   | Si | No | No | No | Igualdad competitiva           |
| Plataformas tecnológicas accesibles y amigables en su interacción       | Si | No | No | No | Igualdad competitiva           |
| Precios asequibles al segmento al que se encuentra dirigido el servicio | Si | No | No | No | Igualdad competitiva           |
| Posicionamiento de la marca y experiencia en el sector                  | No | No | No | No | Desventaja competitiva         |

Fuente: Barney y Herterly, 2015.

Elaboración: Propia, 2018.

<sup>7</sup> Barney y Herterly, 2015

<sup>8</sup> VRIO: Valor (V), Rareza (R), Imitabilidad (I) y Organización (O).



Los resultados del análisis evidencian que la principal ventaja competitiva corresponde a mantener vehículos en buen estado y con los equipamientos necesarios, lo cual se puede asegurar por ser la empresa la propietaria de las unidades. También se cuenta con ventajas temporales referidas a procesos, personal y asociaciones sobre las que se deberán continuar realizando inversiones por su condición de imitables. Finalmente, se deberán realizar inversiones considerables en fortalecer la marca para lo que se deberá diseñar un plan de marketing diferenciado que fidelice a los clientes.

#### **4. Conclusiones**

La conclusión del análisis y diagnóstico situacional es que, a nivel del macro y microentorno, así como del análisis interno, se cuenta con una posición superior al promedio, lo que indica que el proyecto se desarrollará bajo un entorno favorable, el cual podrá ser aprovechado por los recursos y capacidades internos, soportados por la ventaja competitiva que consiste en ofrecer un alto nivel de comodidad y seguridad.

De esta manera, la hipótesis concluye que el proyecto será factible técnicamente y viable económicamente. Esta hipótesis será contrastada con el estudio de mercado que será revisado en el capítulo siguiente, para conocer si las características del proyecto coinciden con las deseadas por los usuarios potenciales, lo que permitirá validar la hipótesis del proyecto que será empleada para la formulación del planeamiento estratégico en el capítulo V.

## **Capítulo IV. Estudio de mercado**

### **1. Objetivos**

#### **1.1 Objetivo general**

Conocer las necesidades y preferencias de los usuarios de transporte público y de los propietarios de vehículos particulares sobre su experiencia al trasladarse a su centro de trabajo y de regreso a su hogar, así como determinar la demanda para el servicio ofrecido.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- **Objetivo específico 1.** Clientes potenciales. Conocer el mercado objetivo e identificar al segmento al que se desea atender con la presente propuesta.
- **Objetivo específico 2.** Medio de transporte de preferencia para ir al centro de labores. Entender el nivel de satisfacción que tienen los usuarios con el transporte público y privado e identificar el medio de transporte que utilizan los clientes potenciales (por rasgo demográfico y estilo de vida) para trasladarse a su centro de labores.
- **Objetivo específico 3.** Opinión de expertos. Identificar y validar con expertos la situación actual del transporte de Lima y qué valor encuentran en la idea de negocio propuesta.
- **Objetivo específico 4.** Opinión de usuarios potenciales. Conocer la percepción de usuarios potenciales según el perfil determinado (a través de focus groups), identificar su percepción sobre el transporte, su medio de traslado actual y su interés por la idea de negocio propuesta.

### **2. Metodología**

La metodología para la investigación de mercado se basa en Malhotra (2008), y se realizó en dos etapas: la investigación exploratoria para recabar información de fuentes secundarias, principalmente de material bibliográfico, reportes estadísticos y publicaciones, así como fuentes primarias como entrevistas a expertos y grupos focales para entender y validar los hábitos de transporte de usuarios; y la investigación concluyente, a través del diseño de una encuesta teniendo como base la información obtenida en el proceso de investigación exploratoria, la cual fue realizada a 407 usuarios potenciales acordes con el perfil determinado para el servicio ofrecido.

### 3. Investigación exploratoria

#### 3.1 Objetivo específico 1: Clientes potenciales

El Perú tiene 31,6 millones de habitantes, de los cuales el 32% se encuentran en Lima; es decir, 10 millones de habitantes (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM] 2016). Estudios demográficos indican que de cada 95 hombres hay 100 mujeres en Lima Metropolitana, por lo que no existe una concentración de género resaltante (INEI 2014).

El nivel de empleo muestra que la población económicamente activa es de 49% donde solo el 6% se encuentra desempleada; es decir, que de cada 100 limeños 94 tienen empleo (INEI 2014). El 42,9% de las personas cuentan con un empleo como dependientes y 15,9% como independientes (APEIM 2016), y el 47% del ingreso familiar proviene de los miembros que cuenta con un trabajo como dependiente (Ipsos Perú 2015b).

El nivel socioeconómico (NSE) es un referente para clasificar a una persona con un conjunto de atributos (ingreso, ocupación, educación, entre otros), donde se observa que la población limeña ha sufrido un incremento de 10% en promedio en los NSE B y C. A su vez, hay una diferencia significativa en el ingreso promedio en soles de los NSE A1, A2 y B1 de, aproximadamente, S/4.300. Adicionalmente, la población de los NSE A y B se encuentra concentrada en las zonas geográficas 6 y 7 (957.000 personas), y el NSE C y D, en las zonas 1 y 9 (1 millón de personas).

**Tabla 10. Niveles socioeconómicos (NSE) 2005 versus 2015**

| NSE   | 2005  | 2015  | Variación | NSE (detalle) | Ingreso promedio 2015 (S/) |
|-------|-------|-------|-----------|---------------|----------------------------|
| NSE A | 3,4%  | 4,8%  | 1,4%      | A1            | 15.334                     |
|       |       |       |           | A2            | 10.967                     |
| NSE B | 12,3% | 21,7% | 9,4%      | B1            | 6.692                      |
|       |       |       |           | B2            | 5.457                      |
| NSE C | 31,6% | 42,4% | 10,8%     | C1            | 3.834                      |
|       |       |       |           | C2            | 3.185                      |
| NSE D | 37,6% | 23,8% | -13,8%    | D             | 2.227                      |
| NSE E | 15,1% | 7,3%  | -7,8%     | E             | 1.650                      |

Fuente: APEIM, 2016; Ipsos Perú, 2015b.

Elaboración: Propia, 2018.

**Tabla 11. Distribución por zona geográfica**

|       | Primer lugar | %      | Segundo lugar | %      |
|-------|--------------|--------|---------------|--------|
| NSE A | Zona 7       | 55,50% | Zona 6        | 15,10% |
| NSE B | Zona 7       | 14,60% | Zona 6        | 13,90% |
| NSE C | Zona 2       | 17,20% | Zona 1        | 12,70% |
| NSE D | Zona 9       | 17,90% | Zona 1        | 14,40% |
| NSE E | Zona 1       | 19,30% | Zona 9        | 18,20% |

Fuente: APEIM, 2016.

Elaboración: Propia, 2018.

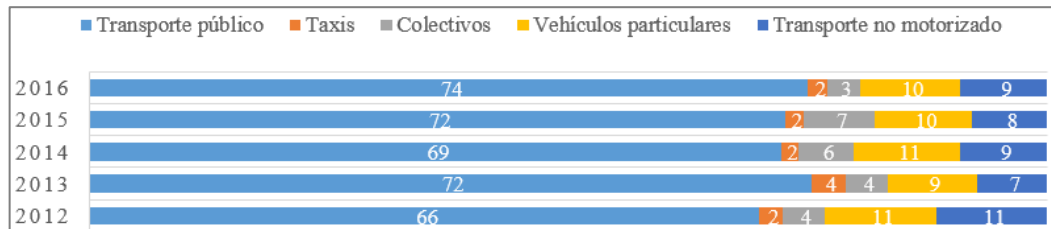
Otro punto importante para analizar es que el gasto por concepto de transporte y comunicaciones en un hogar limeño representa el 6% del total de gastos mensuales, donde los NSE A y B sobrepasan el promedio con un 8% y 7%, respectivamente (Ipsos Perú 2015b).

Con esta información, los autores de la presente investigación han considerado que el perfil de cliente potencial son las personas de los NSE A y B que tienen una inversión mayor al promedio en transporte, y que cuentan con trabajos de forma dependiente; es decir, la mayoría tiene un horario fijo establecido, lo que da un total de 126.800 clientes, aproximadamente.

### 3.2 Objetivo específico 2: Medio de transporte para ir al centro de labores

El transporte público viene ocupando el segundo lugar, desde hace siete años, dentro de los problemas más importantes que afectan la calidad de vida en Lima Metropolitana. Ello es preocupante debido a que el 79,5% de la población utiliza el transporte público para ir a trabajar o estudiar (Lima cómo vamos 2016). Los usuarios de transporte público han incrementado en 1,6% en el año 2016 con respecto al año anterior, a pesar de contar con servicios de transporte público modernos con mayor maduración como el Metropolitano, Metro de Lima y los corredores viales. El transporte privado se ha mantenido estable en los últimos cinco años.

**Gráfico 1. Medio de transporte para ir al centro de labores**



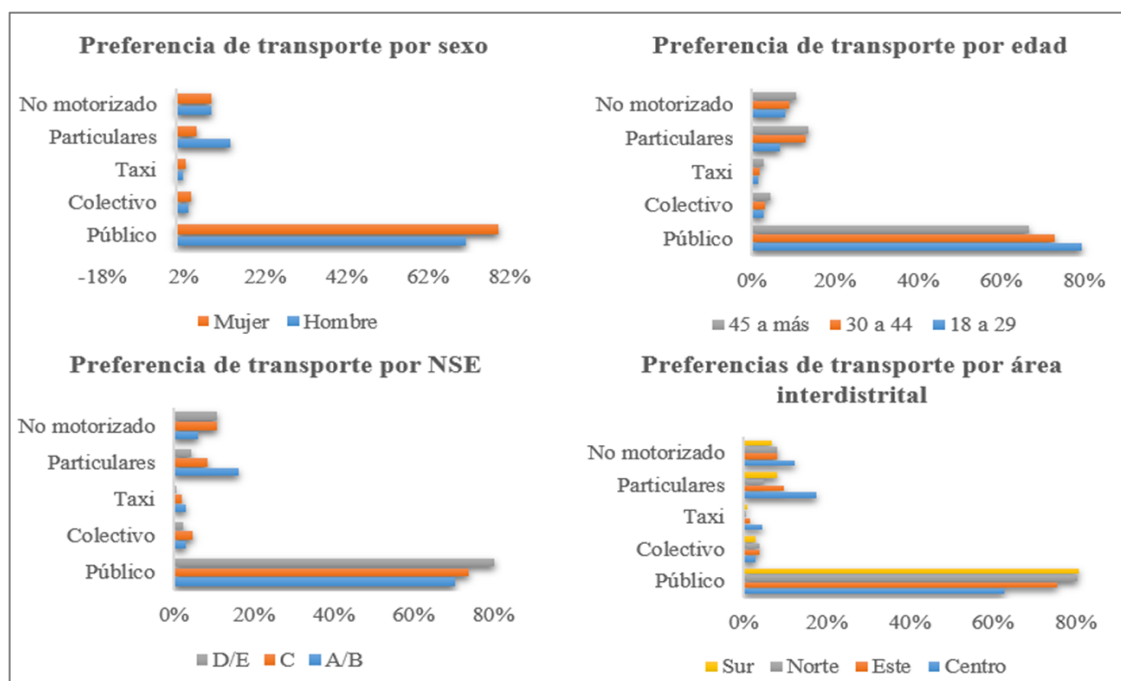
Fuente: Lima cómo vamos, 2016.  
Elaboración: Propia, 2018.

Según los resultados de la encuesta realizada por Lima cómo vamos (2016), se tiene como dato que el nivel de satisfacción con el servicio transporte público es menor del 10% en los últimos tres años. Dentro del amplio nivel de insatisfacción del transporte público se identifican como principales factores la seguridad, la circulación vial, el estado de las pistas, la labor de la policía y los inspectores de tránsito, la mala e insuficiente instalación de paraderos y las tarifas de los servicios.

Los rasgos característicos analizados en los usuarios del sistema de transporte son los siguientes:

- Sexo, donde se puede distinguir que los hombres presentan una mayor tendencia a utilizar autos particulares y las mujeres realizan un mayor uso taxis, colectivos y transporte público.
- Edad, en la que los mayores de 30 años tienen una mayor tendencia al uso de autos particulares y taxis, mientras que los menores de 30 utilizan con mayor frecuencia el transporte público.
- Nivel socioeconómico (NSE), en el cual predomina el uso de autos particulares en los NSE A/B y el uso del transporte público en los niveles D/E.
- Área interdistrital, dentro de la cual se puede identificar que los usuarios de Lima Centro realizan el mayor uso de autos particulares y taxis, mientras que los habitantes de Lima Norte, Sur y Este utilizan más el transporte público. En el gráfico 2 se aprecian las tendencias en mayor detalle.

**Gráfico 2. Preferencias del sistema de transporte**



Fuente: Lima cómo vamos, 2016.  
Elaboración: Propia, 2018.

Analizando las preferencias según estilo de vida; es decir, los comportamientos según la forma de ser, tener, querer y actuar compartida por un grupo significativo de personas (Arellano 2016), podemos concluir que el estilo sofisticado representa el mercado objetivo para el proyecto al mantener un perfil abierto a nuevas ofertas, valorando la calidad de los productos y servicios a adquirir y realizándolo racionalmente, además cuentan con una mayor capacidad adquisitiva.

Finalmente, se analizó la capacidad de los hogares limeños para contar con tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), identificándose que en el año 2015 el 53% de hogares contaban con línea de teléfono fijo, 92,6% con telefonía móvil (siendo en el año 2013 solo un 88,5%); el 61,9% cuenta con televisión por cable; 53,2% con computador (desktop o laptop), y el 47,5% cuenta con acceso a Internet (siendo en el año 2013 un 41,4%). Según el reporte de Ipsos “Mundo Digital – Uso de dispositivos tecnológicos Perú Urbano 2015” (Ipsos Perú 2015a), la penetración de dispositivos móviles como Smartphone es del 62%, de laptops es de 60% y de PC de escritorio es de 62%, en personas entre los 15 a 65 años. En líneas generales, de cada 10 hogares cuatro cuentan con acceso a Internet y cinco tienen una computadora en casa.

Además, se puede apreciar que hoy en día existen diferentes herramientas para la comunicación digital, lo que brinda una gran cantidad de clientes potenciales que utilizan servicios digitales como webs o aplicaciones móviles (app). Si esto se traslada al mundo del transporte, dos de cada 10 personas cuentan con una app de taxi, siendo la mayoría mujeres del NSE B (Ipsos Perú 2015b).

### **3.3 Objetivo específico 3: El mercado según expertos y especialistas**

Las entrevistas fueron realizadas a seis expertos divididos entre empresas de taxi y colectivos (tres representantes), expertos del sector transporte (dos representantes) y un representante del Ministerio de Transporte. El modelo de la entrevista realizada a expertos, así como la lista de entrevistados, se encuentran en los anexos 2 y 3, respectivamente. A continuación, se detallan los principales hallazgos:

- Para brindar un servicio de calidad es necesario tener controladas las actividades primarias, siendo de mucha importancia la posesión del vehículo.
- La concentración en servicios de taxi se da a las 8 am y 6 pm, siendo los principales destinos San Isidro, Miraflores y Surco.
- Los aplicativos móviles para definir las mejores rutas son los disponibles de manera gratuita.
- El caos vehicular de Lima debe ser analizado dependiendo de la ubicación geográfica por contar con una ciudad fragmentada.
- Ausencia de una autoridad única del transporte denominada ATU (actualmente en proceso de implementación), labor que viene desarrollando el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).

- En cumplimiento de la normativa de funcionamiento es fundamental definir la modalidad de servicio de transporte que realizará el proyecto.
- El proyecto presentado fue de gran interés para los entrevistados y hubo un consenso en que la idea de negocio era interesante debido a que hay un mercado insatisfecho.

#### **3.4 Objetivo específico 4: Valoración de la idea propuesta**

Se realizaron cuatro grupos focales donde participaron 31 personas que laboran en los centros financieros de Lima, divididos en edades de 26 a 35 años (dos) y de 36 a 45 años (dos). El perfil de las personas seleccionadas para el focus group fue el mismo que se determinó como clientes potenciales. A continuación, se presentan los principales hallazgos (el detalle se encuentra en el anexo 4):

- Existe una alta insatisfacción con los servicios de transporte público, las características con mayor mención fueron: caótico, poca planificación urbanística y vehículos en mal estado.
- El 29% de los entrevistados viaja en bus, Metropolitano o Tren Eléctrico. Este grupo valora el precio en primera instancia, pero mencionaron que la calidad de viaje no es la mejor. El 22% de ellos indicaron que tomarían otro servicio que sea más cómodo y seguro, pero con un costo menor a movilizarse en taxi (tarifa conveniente).
- En promedio, el 80% de los participantes de rango de edad de 36 a 45 años se movilizan en auto, mientras que en los grupos de 25 a 35 años solo lo hacen el 44%. Ambos grupos indicaron que dejarían su medio de transporte actual si contaran con un servicio que sea más rápido, les permita hacer otras actividades durante el recorrido, o si viajan cómodos; siempre y cuando cualquier percance sea solucionado por el proveedor del servicio.
- Los participantes mostraron interés en el modelo de negocio propuesto, con excepción de las personas que tenían un cargo de gerente o dueño de su propia empresa, quienes indicaron que la idea es buena pero que no tomarían el servicio ya que cuentan con un estacionamiento en su trabajo y no tienen un horario fijo de oficina.
- La rapidez es un atributo valorado por lo que no se podrá competir contra las rutas del Metropolitano y el Tren de Lima, debido a que cuentan con vías preferenciales.
- La comodidad, seguridad y economía son atributos altamente valorados que podrán ser brindados exitosamente por el proyecto. Además, los entrevistados mencionaron que encuentran importante movilizarse de manera grupal para reducir la contaminación.
- El servicio no puede contar con muchos tiempos de espera entre recojo de pasajeros. No se debe esperar a los usuarios que no cumplan con el horario establecido.

- Los servicios complementarios de mayor importancia para los usuarios sería contar con aire acondicionado/calefacción y Wi-Fi.

#### **4. Investigación concluyente**

Con la información obtenida se realizaron encuestas a personas con el perfil de los clientes potenciales, con la finalidad de validar la información que ya se tiene para rediseñar y ajustar la idea de negocio original. La encuesta está dividida en dos partes: la primera permite conocer las preferencias de los encuestados y la segunda, es su opinión del modelo de negocio que se plantea, además que confirmen qué atributos valorarían en el mismo. Se aplicó de manera digital, estando activa por un periodo de dos meses, febrero y marzo de 2017. Se obtuvo un total de 407 encuestados del perfil requerido para revalidar a nuestro público objetivo (NSE A y B, dependientes). El modelo de encuesta se encuentra en el anexo 5 y los resultados se detallan en el anexo 6.

Se encuestaron a 407 personas sobre las que se determinaron los siguientes hallazgos:

- El nivel de interés en el servicio presentado se divide de la siguiente manera: muy interesado (29,0%), interesado (45,2%), poco interesado (17,9%) y no interesado (7,9%).
- El 32% de los encuestados no estaría dispuesto a pagar el precio mínimo de S/ 350 mensuales por el servicio (sin considerar a los “no interesados”).
- El 62,7% tomaría el servicio todos los días por un mes.
- El servicio adicional más valorado es la conexión Wifi (41,4%).
- El principal destino es San Isidro y los puntos de partida son Surco, Miraflores, San Miguel y Surquillo. Estas rutas presentan el 20% del total rutas indicadas.

#### **5. Selección de mercados**

Para definir qué mercado se seleccionará, se utilizará el desglose de Kotler y Keller (2012) identificando el mercado potencial, mercado disponible y mercado meta.

##### **5.1 Mercado potencial**

O también denominado “universo”, son los consumidores potenciales a los que podría interesarle el servicio brindado, los cuales se han mapeado utilizando los siguientes criterios:



**Tabla 12. Determinación del mercado potencial**

|                                     |                                 | <b>Cantidad</b> | <b>%</b> |
|-------------------------------------|---------------------------------|-----------------|----------|
| <b>Mercado potencial o universo</b> | Población total Perú            | 31.660.894      | -        |
|                                     | Lima Metropolitana y Callao     | 10.012.437      | 100,0%   |
|                                     | Total trabajadores dependientes | 4.295.335       | 42,9%    |

Fuente: APEIM, 2016.

Elaboración: Propia, 2018.

Como se observa en la tabla 12, Lima tiene poco más de 4 millones de habitantes quienes serían el mercado potencial ya que cuentan con la característica principal necesaria para optar por el servicio propuesto: ser trabajadores dependientes. Esta característica es importante debido a que son personas que cuenta con un horario de trabajo establecido por sus centros de labores.

### **5.2 Mercado disponible**

Es en el cual se determina el segmento de clientes; es decir, los consumidores que estarían interesados en el servicio con posibilidad de pagarlo y acceder con mayor facilidad a él (Kotler y Keller 2012). En el presente caso, el segmento de clientes que calza con esta descripción son las personas de NSE A y B de los distritos agrupados en las zonas 6 y 7 de Lima (APEIM 2016) y que se encuentran en un rango de edad entre los 26 y 45 años.

**Tabla 13. Determinación del mercado disponible**

|  |                                  | <b>Cantidad</b> | <b>%</b> |
|--|----------------------------------|-----------------|----------|
| <b>Mercado disponible o segmento de clientes</b> | Nivel socioeconómico A y B       | 1.211.305       | 12,10%   |
|  | Distritos de las zonas 6 y 7     | 441.734         | 4,41%    |
|  | Rango de edad entre 26 y 45 años | 126.865         | 1,27%    |

Fuente: APEIM, 2016.

Elaboración: Propia, 2018.

Según la encuesta realizada a 407 personas, la ruta con mayor tránsito es la de Santiago de Surco a San Isidro, con la que se iniciará el servicio. Adicionalmente, el servicio debe expandirse en otros distritos que se encuentran en las zonas 6 y 7 mencionadas anteriormente.

### **5.3 Mercado meta**

Es el mercado objetivo al cual se atenderá, que cumple con los requisitos de estar interesados en el servicio, poder pagar el precio propuesto, cuyos atributos esperados del servicio pueden cumplirse sin problemas. En este caso, el servicio desea cubrir la necesidad de transporte de personas que actualmente utilicen su vehículo particular o taxi, ya que se movilizan de manera

individual generando gran volumen de autos para ir al mismo punto y realizan gastos mensuales para su transporte rutinario dentro de los rangos propuestos en el proyecto (Lima cómo vamos 2016).

El análisis de mercado muestra que, de los cuatro millones de clientes potenciales, hay un mercado objetivo de 23.851 que pueden tomar el servicio cumpliendo con todas las características esperadas, es decir el 0,24%.

**Tabla 14. Determinación del mercado meta**

|  |                           | <b>Cantidad</b> | <b>%</b>     |
|--|---------------------------|-----------------|--------------|
| <b>Mercado meta o público objetivo</b> | Uso de auto particular    | 19.918          | 0,20%        |
|  | Uso de taxis              | 3.933           | 0,04%        |
|  | <b>Mercado meta final</b> | <b>23.851</b>   | <b>0,24%</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **6. Estimación de la demanda**

Para estimar la demanda se tomó como referencia la encuesta realizada a 407 personas y los hallazgos de los focus group mencionados en el objetivo específico 4. Todos los entrevistados son personas que trabajan de forma dependiente y se les hizo una serie de preguntas una vez explicado el modelo de negocio, donde se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Filtro 1: Estilo.** El 100% de los encuestados son personas que laboran de forma dependiente.
- **Filtro 2: Predisposición.** Se contó con cuatro rangos de interés para el servicio y a cada uno se colocó un peso de importancia: muy interesado (100%), interesado (60%), poco interesado (20%) y no interesado (0%). A este ratio se le aplicó el porcentaje de personas que tomarían el servicio todos los días por un mes ya que éste es el cliente objetivo que se requiere como empresa para iniciar operaciones (62,7%).
- **Filtro 3: Precio.** Se calculó un precio mínimo por ruta de S/ 350, por lo que los rangos que iban desde los S/ 200 hasta más de S/ 600 (subiendo de 100 en 100) para concluir qué porcentaje de las personas están dispuestas a pagar el mínimo esperado. Solo un 32% registró un rango de precio por debajo del esperado.
- **Filtro 4: Atributos.** Los encuestados mencionaron siete atributos esperados en el servicio de transporte, a los que dieron un puntaje del 1 al 5, siendo 5 el más relevante. Esto se evaluó junto con lo que la empresa puede brindar.

**Tabla 15. Filtros para cálculo de la demanda**

| Nombre del filtro        | %            | Concepto  |
|--------------------------|--------------|---|
| Filtro 1: Estilo         | 100,0%       | Personas que laboran de forma dependiente                               |
| Filtro 2: Predisposición | 37,4%        | Interés de las personas que tomarían el servicio todos los días del mes |
| Filtro 3: Precio         | 68,0%        | Precio mínimo estimado S/ 350   |
| Filtro 4: Atributos      | 67,4%        | Valoración de los servicios que esperan se les brinde                   |
| <b>Captación:</b>        | <b>17,1%</b> | <b>Público objetivo que se puede captar con el servicio</b>             |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Del mercado meta de 23.851 clientes potenciales se puede captar una demanda de 17,1% que cumplen con todos los filtros necesarios.

En cuanto al alcance en publicidad se está considerando un ratio de 12,8% ya que el proyecto se enfocará en usar las siguientes herramientas: publicaciones en redes sociales, web y e-mailing con empresas. Con el alcance de publicidad y con una estimación en el primer trimestre de 10% de contratos por parte de los adoptadores tempranos o early adopters<sup>9</sup>, se tendría el siguiente resultado:

**Tabla 16. Alcance de publicidad para el primer trimestre**

|                                  | Demanda total | Alcance de la publicidad | Ratios |
|----------------------------------|---------------|--------------------------|--------|
| Mercado disponible               | 23.851        | 3.041                    | 12,8%  |
| Público objetivo                 | 4.090         | 520                      | 17,1%  |
| Early adopter (primer trimestre) |               | 52                       | 10,0%  |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 7. Conclusiones

Como conclusiones se presentarán los principales hallazgos del estudio de mercado acerca de la idea de negocio e hipótesis:

- El segmento será delimitado a personas de 26 a 45 años del NSE A2 y B ya que cuentan con un gasto promedio mensual acorde al precio que se está proponiendo y tienen interés en tomar el servicio.
- El servicio será brindado a usuarios que vivan a una distancia cercana entre ellos, de tal forma que sean recogidos en puntos colindantes al inicio de la ruta para no detener el auto hasta el punto de destino. Estas rutas y paraderos serán determinados en base a la conformación del grupo, con la finalidad de que los usuarios tengan que caminar lo mínimo posible y, a su vez, haya la menor cantidad de paraderos para optimizar los tiempos del servicio.

<sup>9</sup> Personas interesadas en nuevas tecnologías o innovaciones, poco sensibles al precio y más enfocadas en que se brinden soluciones y un buen servicio (Kotler y Keller, 2012).

- La determinación de tarifas no se realizará de manera individualizada por la distancia recorrida sino de manera uniforme a todos los usuarios del servicio, debido a la proximidad de los puntos de recojo y destino.
- Se incrementará la ponderación de los factores claves referidos a generar un impacto vial y ecológico positivo debido a la alta valoración que tiene el público objetivo por el cuidado del medio ambiente y la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos; las tarifas convenientes; y el contar con planes de contingencia como respaldo para asegurar el cumplimiento del servicio ante eventualidades. Por otro lado, se retiró como factor clave la experiencia en el sector, debido a la poca complejidad del servicio.
- Se modificó la denominación del plan de negocio original de “Movilidad Grupal para Ejecutivos” a “**Servicio de movilidad grupal de trabajadores**”, debido a que el término ejecutivo tiene connotaciones elitistas que podrían generar rechazo por parte del segmento elegido.

Considerando las respuestas del mercado ante la hipótesis planteada, se confirma la factibilidad técnica y viabilidad económica del proyecto, soportado en la ventaja competitiva de ofrecer un alto nivel de comodidad y seguridad, con una tarifa acorde al servicio brindado y generando un impacto vial y ecológico positivo.

## Capítulo V. Planeamiento estratégico

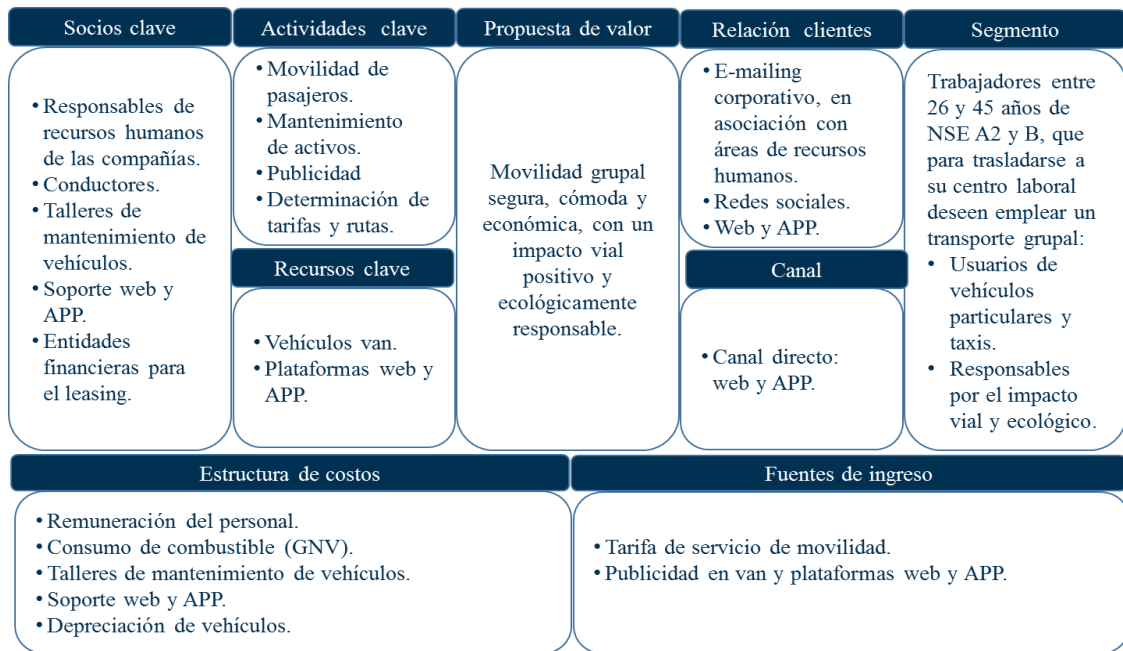
### 1. Adaptación de la idea de negocio

Tomando como referencia la hipótesis final del proyecto, descrita en el capítulo anterior, se realizó la adaptación de la idea de negocio y la reformulación de la estructura:

#### 1.1 Modelo de negocio<sup>10</sup>

El modelo de negocio evidencia que la propuesta de valor inicial se ajusta a los requerimientos del mercado, siendo una solución a la problemática de transporte para el público objetivo; sin embargo, se realizaron ciertas precisiones sobre el segmento al limitar el rango superior de edad a 45 años y el NSE a A2 y B. La relación con los clientes se realizará tomando como principal medio los e-mails a trabajadores de empresas seleccionadas; se considera como socios clave al área de recursos humanos para coordinar el envío de e-mails corporativos; las fuentes de ingreso serán las tarifas planas por servicio de transporte y publicidad en los vehículos, además de plataformas web y app; y la estructura de costos incluirá la remuneración en la planilla de los conductores (ver gráfico 3).

**Gráfico 3. Modelo de negocio**



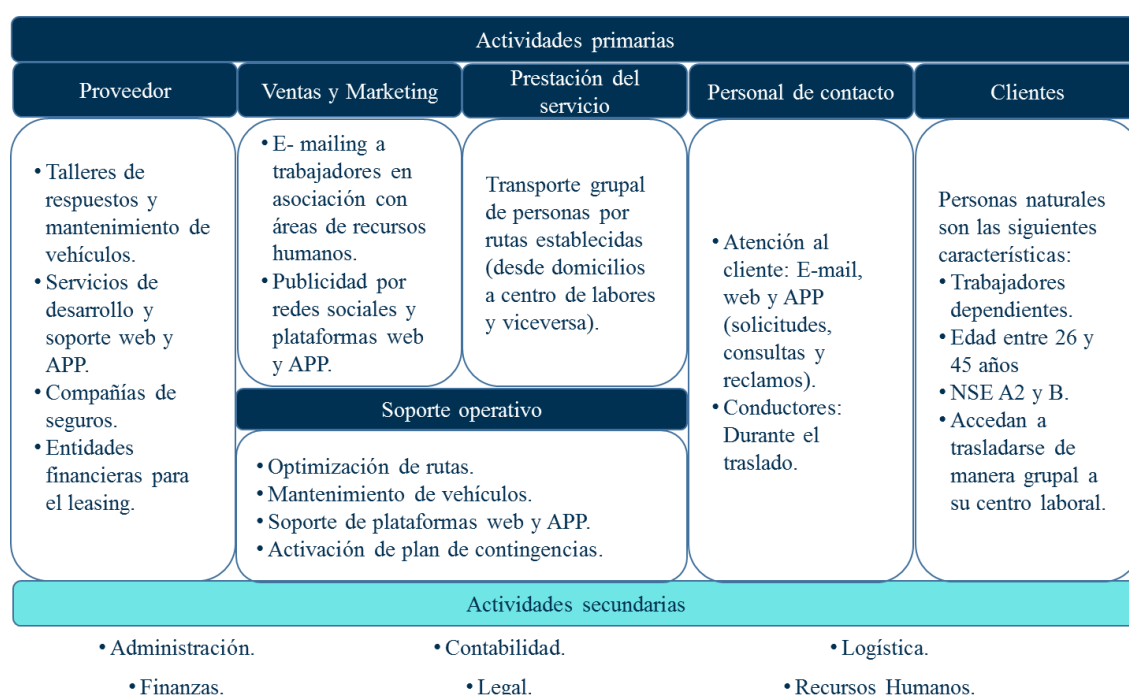
Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2011.  
Elaboración: Propia, 2018.

<sup>10</sup> Osterwalder y Pigneur, 2011.

## 1.2 Cadena de valor<sup>11</sup>

Los principales ajustes sobre la cadena de valor involucran que los servicios sean brindados únicamente a personas que vivan y trabajen en zonas cercanas para reducir el número de paraderos y optimizar los tiempos. Ello permitirá mantener una tarifa plana para los clientes, así como la precisión de la principal herramienta de publicidad que serían los e-mails corporativos a trabajadores de las empresas seleccionadas en coordinación con los responsables de las áreas de recursos humanos.

**Gráfico 4. Cadena de valor**



Fuente: Alonso, 2008.  
Elaboración: Propia, 2018.

## 1.3 Áreas funcionales

Las áreas funcionales serán el área de Operaciones, a cargo del seguimiento de la ruta establecida, coordinación de los conductores y mantenimiento de los vehículos; el área de Marketing, a cargo de la publicidad, atención al cliente y administración de las plataformas digitales; y el área de Administración y Finanzas, a cargo de la adquisición y financiamiento de vehículos, cobranzas, reclutamiento de personal y otras actividades de soporte.

<sup>11</sup> Alonso, 2008.

## 1.4 Perfil competitivo

En el estudio de mercado se identificaron los factores claves más valorados por el mercado objetivo, lo que evidenció que, a pesar de que el proyecto esté enfocado en NSE altos, el precio es un atributo de gran sensibilidad. Asimismo, se evidenció que se estaba subvalorando el grado de importancia que le otorga el público objetivo al impacto vial y medio ambiental. Por otro lado, se restó valor a la marca de los vehículos y se optó por retirar el factor de la experiencia de los socios en el sector, debido a que el valor se concentra en el posicionamiento de la marca, de acuerdo con lo desarrollado en el plan funcional de marketing del capítulo VI. De esta manera, el puntaje varió de 2,88 a 3,41, lo que representa un incremento significativo en la calificación relativa del proyecto.

**Tabla 17. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

| Factores clave de éxito                    | Pon.        | Informal |             | UberPool |             | MoviVan |             | Proyecto |             |
|--|-------------|----------|-------------|----------|-------------|---------|-------------|----------|-------------|
|  |             | C        | Punt        | C        | Punt        | C       | Punt        | C        | Punt        |
| <i>Factores del servicio de transporte</i> |             |          |             |          |             |         |             |          |             |
| Seguridad al momento del traslado          | 12%         | 2        | 0,24        | 2        | 0,24        | 3       | 0,36        | 4        | 0,48        |
| Vehículos cómodos y equipamiento           | 11%         | 1        | 0,11        | 2        | 0,22        | 3       | 0,33        | 4        | 0,44        |
| Precios asequibles al segmento             | 10%         | 4        | 0,40        | 3        | 0,30        | 2       | 0,20        | 3        | 0,30        |
| Responsabilidad social y ambiental         | 9%          | 1        | 0,09        | 1        | 0,09        | 2       | 0,18        | 4        | 0,36        |
| Choferes capacitados                       | 6%          | 1        | 0,06        | 2        | 0,12        | 2       | 0,12        | 4        | 0,24        |
| Accesible a los usuarios                   | 6%          | 2        | 0,12        | 4        | 0,24        | 2       | 0,12        | 3        | 0,18        |
| Plataforma tecnológica amigable            | 6%          | 1        | 0,06        | 4        | 0,24        | 4       | 0,24        | 4        | 0,24        |
| Mantenimiento continuo de la flota         | 4%          | 1        | 0,04        | 2        | 0,08        | 2       | 0,08        | 4        | 0,16        |
| Cobertura del traslado (distritos)         | 3%          | 3        | 0,09        | 4        | 0,12        | 3       | 0,09        | 2        | 0,06        |
| Vehículo de marca de lujo                  | 1%          | 1        | 0,01        | 2        | 0,02        | 2       | 0,02        | 3        | 0,03        |
| <i>Factores de la gestión del servicio</i> |             |          |             |          |             |         |             |          |             |
| Procesos operativos óptimos                | 10%         | 2        | 0,20        | 3        | 0,30        | 4       | 0,40        | 4        | 0,40        |
| Posicionamiento de la marca                | 8%          | 2        | 0,16        | 2        | 0,16        | 3       | 0,24        | 1        | 0,08        |
| Plan de contingencia                       | 6%          | 1        | 0,06        | 3        | 0,18        | 3       | 0,18        | 4        | 0,24        |
| Capacidad de inversión en marketing        | 4%          | 1        | 0,04        | 4        | 0,16        | 3       | 0,12        | 3        | 0,12        |
| Capacidad de inversión en activos          | 4%          | 1        | 0,04        | 4        | 0,16        | 3       | 0,12        | 2        | 0,08        |
| <b>Total</b>                               | <b>100%</b> |          | <b>1,72</b> |          | <b>2,63</b> |         | <b>2,80</b> |          | <b>3,41</b> |

Clasificaciones: Superior = 4, Mayor = 3, Promedio = 2, Deficiente = 1. Nota: C=calificación; Punt=puntaje.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

## 1.5 Evaluación de factores internos

Complementariamente al perfil competitivo se incrementó la ponderación de las tarifas ofrecidas y las condiciones viales y ecológicas, así como la eliminación de la debilidad de experiencia de los socios en el sector, ratificado con la baja complejidad del rubro. Las modificaciones realizadas representaron un incremento de 2,71 a 3,24 puntos, mejorando la puntuación obtenida en las fortalezas sobre las debilidades.

**Tabla 18. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

| Factores internos  |  | Ponderado | Calificación | Puntaje |
|--------------------|--|-----------|--------------|---------|
| <b>Fortalezas</b>  |  |           |              |         |
| F1                 | Reducir exposición al caos vehicular e inseguridad ciudadana | 12%       | 4,00         | 0,48    |
| F2                 | Vehículos cómodos y completamente equipados                  | 11%       | 4,00         | 0,44    |
| F3                 | Tarifas acordes al servicio ofrecido                         | 10%       | 4,00         | 0,40    |
| F4                 | Servicio brindado bajo condiciones socialmente responsables  | 9%        | 4,00         | 0,36    |
| F5                 | Procesos operativos óptimos                                  | 8%        | 4,00         | 0,32    |
| F6                 | Choferes altamente capacitados                               | 6%        | 4,00         | 0,24    |
| F7                 | Reservación de espacios mediante contrataciones periódicas   | 6%        | 4,00         | 0,24    |
| F8                 | Plataformas tecnológicas amigables                           | 6%        | 3,00         | 0,18    |
| F9                 | Implementación de planes de contingencia                     | 6%        | 3,00         | 0,18    |
| <b>Debilidades</b> |  |           |              |         |
| D1                 | Rutas y paraderos definidos previamente por el operador      | 8%        | 2,00         | 0,16    |
| D2                 | Posicionamiento de la marca                                  | 8%        | 1,00         | 0,08    |
| D3                 | Requerimiento de alta capacidad de inversión inicial         | 4%        | 1,00         | 0,04    |
| D4                 | Sobre posición de horarios de operación                      | 3%        | 2,00         | 0,06    |
| D5                 | Cobertura de recojo y destino de usuarios limitada           | 3%        | 2,00         | 0,06    |
| Total              |  | 100%      |              | 3,24    |

Clasificaciones: Fortaleza significativa = 4, Fortaleza insignificante = 3, Debilidad insignificante = 2, Debilidad significativa = 1.

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

## 1.6 Análisis de recursos y capacidades

En el análisis VRIO se puede evidenciar la inclusión de nuevas ventajas competitivas sostenibles obtenidas.

**Tabla 19. Matriz VRIO**

| Recursos y capacidades  | V  | R  | I  | O  | Impacto estratégico            |
|---|----|----|----|----|--------------------------------|
| Vehículos en buen estado, cómodos y con equipamiento completo           | Si | Si | Si | Si | Ventaja competitiva sostenible |
| Procesos operativos óptimos y seguros para el transporte de pasajeros   | Si | Si | Si | Si | Ventaja competitiva sostenible |
| Choferes capacitados en el transporte de pasajeros                      | Si | Si | Si | Si | Ventaja competitiva sostenible |
| Vehículos y procedimientos social y ecológicamente responsables         | Si | Si | Si | Si | Ventaja competitiva sostenible |
| Precios asequibles al segmento al que se encuentra dirigido el servicio | Si | Si | No | No | Ventaja competitiva temporal   |
| Plataformas tecnológicas accesibles y amigables en su interacción       | Si | Si | No | No | Ventaja competitiva temporal   |
| Asociaciones claves con proveedores de combustible GVN                  | Si | Si | No | No | Ventaja competitiva temporal   |
| Recursos financieros propios y capacidad para obtener financiamientos   | Si | No | No | No | Igualdad competitiva           |
| Posicionamiento de la marca   | No | No | No | No | Desventaja competitiva         |

Fuente: Barney, 2015.

Elaboración: Propia, 2018.

Se incorporaron mayores filtros de seguridad para los usuarios (registro de pasajeros), además de contar con sistema de GPS y un seguro integral contra accidentes y robos durante el servicio. También se incluirá a los choferes dentro de la planilla de la compañía para darle mayor



estabilidad laboral e invertir en capacitaciones para brindar un mejor servicio; finalmente, se hará la conversión a sistema GNV de las unidades, empleando la metodología de eco conducción.

Para las ventajas competitivas temporales se incluye a los precios asequibles, es decir tarifa única en base a la remuneración promedio y gastos en transporte del segmento; además, se incrementará la inversión en plataformas tecnológicas para facilitar la comunicación con los usuarios.

## 2. Visión, misión y valores

### 2.1 Visión<sup>12</sup>

“Brindar una óptima experiencia de movilización para trabajadores conscientes de la problemática ambiental y vial del transporte en Lima Metropolitana”.

### 2.2 Misión<sup>13</sup>

El desarrollo de la misión se encuentra en la tabla 20.

**Tabla 20. Componentes de la misión**

| Componentes   | Descripción para el proyecto   |
|---|--|
| Cliente   | Pensando en trabajadores que requieran trasladarse de su domicilio a su centro laboral y viceversa, utilizando un servicio que cumpla con altos estándares de calidad, eficiencia y de acuerdo con sus intereses socialmente responsables. |
| Servicio  | Servicio de movilidad para trabajadores seguro, cómodo y económico con un impacto vial positivo y ecológicamente responsable.  |
| Mercado   | Trabajadores entre 26 y 45 años de nivel socioeconómico A2 y B que vivan y trabajen en las zonas 6 y 7 de Lima con expectativas de abarcar otras zonas de la capital.  |
| Tecnología  | Emplear plataformas tecnológicas que permitan optimizar la determinación de rutas durante el trayecto y que faciliten la accesibilidad de los usuarios a nuestros servicios.   |
| Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad | Satisfacer la necesidad de movilización de trabajadores de manera eficiente, logrando un crecimiento sostenido a través de la adhesión de nuevos usuarios.   |
| Filosofía   | Aportar una solución a la coyuntura caótica del tránsito de Limeño generando un impacto positivo a los usuarios, ciudadanos y al medio ambiente.   |
| Auto concepto   | Asegurar los altos niveles de calidad del servicio: seguro, cómodo, confiable, socialmente responsable y a la vanguardia de la tecnología.   |
| Preocupación por la imagen pública                                  | Sensibilidad por la problemática ambiental y vial del transporte en Lima Metropolitana.  |
| Preocupación por los empleados                                      | Motivar, recompensar, capacitar y potenciar las habilidades de los colaboradores, involucrándolos en los objetivos claves de modo que conjuntamente se obtengan los resultados y se compartan los éxitos.                                  |

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

<sup>12</sup> Visión elaborada por los autores de la investigación.

<sup>13</sup> Misión elaborada por los autores de la investigación.

“Somos una empresa peruana que busca satisfacer la necesidad de movilización de trabajadores que requieran trasladarse de su hogar a su centro de labores y viceversa, los que actualmente se ven inmersos en una coyuntura caótica del tránsito limeño. Brindando un servicio seguro, cómodo, económico y soportado por plataformas tecnológicas, generando un impacto positivo a los usuarios, colaboradores y ciudadanos en general, al aportar una solución a la problemática vial y ambiental del transporte en Lima”.

## 2.3 Valores

Los valores empresariales que direccionan las actividades del proyecto son los siguientes:

- Compromiso con la **calidad y excelencia** del servicio.
- **Vocación de servicio** forjando lazos de confianza con los usuarios.
- **Trabajo en equipo** soportado en comunicaciones honestas y abiertas.
- **Pasión** por generar un impacto positivo en el mundo.

## 3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos fueron elaborados en concordancia con la visión, misión y valores del proyecto para direccionar los esfuerzos y toma de decisiones hacia un mismo rumbo.

**Tabla 21. Objetivos estratégicos**

| Cód. | Definición específica              | Medible | Tiempo determinado | Desarrollado en plan funcional |
|------|------------------------------------|---------|--------------------|--------------------------------|
| M1   | Ingreso por venta (miles de soles) | 3.000   | Tercer año         | Plan de Marketing              |
| M2   | Top of mind de la marca            | >8%     | Cuarto año         | Plan de Marketing              |
| M3   | Reducir reclamaciones y quejas     | >40%    | Cuarto año         | Plan de Operaciones            |
| M4   | Cumplimiento de horarios           | 99,24%  | Primer año         | Plan de Operaciones            |
| M5   | Rotación de conductores            | 15%     | Cuarto año         | Plan de Recursos Humanos       |
| M6   | Rentabilidad operativa             | >35%    | Segundo año        | Plan Financiero                |
| M7   | Retorno sobre la inversión         | > 1     | Tercer año         | Plan Financiero                |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 4. Matriz FODA cruzado

En el capítulo III se desarrolló la evaluación de los factores externos e internos, pudiendo identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del proyecto a partir de las cuales se determinarán las estrategias en la matriz FODA Cruzada, que deberán cumplirse para utilizar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas. La matriz se presenta en el anexo 7.

## 5. Estrategia competitiva<sup>14</sup>

Siendo que la oferta de transporte en Lima es cada vez más compleja y diversa, la estrategia competitiva que se aplicará en el proyecto es la estrategia de **segmentación enfocada en diferenciación**, en la cual los esfuerzos se dirigen a mejorar las condiciones de los servicios existentes con innovadoras variaciones, involucrar soluciones ambientales y viales apreciadas por los clientes, logrando fidelizar y lealtad de los usuarios con un precio acorde al servicio brindado.

**Gráfico 5. Matriz de estrategia competitiva**

|                      |                | Ventaja estratégica                     |                                 |
|----------------------|----------------|---|---------------------------------|
|                      |                | Singularidad del servicio               | Bajo costo                      |
| Objetivo estratégico | Todo el sector | Diferenciación                          | Liderazgo en costos             |
|                      | Segmento       | Segmentación enfocada en diferenciación | Segmentación enfocada en costos |

Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2018.

## 6. Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento corresponde a la de penetración de mercados debido a que el servicio estará en la fase de introducción en el ciclo de vida, por lo que los autores se enfocarán en ingresar a un mercado actual donde existen diversas alternativas para el traslado de personas.

**Gráfico 6. Matriz de estrategia de crecimiento**

|          |               | Servicios              |                        |
|----------|---------------|------------------------|------------------------|
|          |               | Tradicionales          | Nuevos                 |
| Mercados | Tradicionales | Penetración de mercado | Desarrollo de producto |
|          | Nuevos        | Desarrollo de mercado  | Diversificación        |

Fuente: David, 2013.  
Elaboración: Propia, 2018.

<sup>14</sup> David, 2013.

El público apreciará los atributos del servicio como la aplicación de la tecnología para el acceso, seguimiento y seguridad en el traslado, así como las condiciones de las unidades que involucran un servicio confortable y de alta calidad. La estrategia de penetración de mercados considerará el segmentar al mercado e identificar al público por área geográfica, NSE y edades, para desarrollar una solución a la medida de este público específico.

## **7. Estrategia de colaboración**

A través de alianzas de colaboración, Van2Work se vinculará con las empresas donde laboran los trabajadores que podrían estar interesados en los servicios de traslado grupal, a fin de lograr facilidades al interior de estas empresas y poder contactar, comunicar y afiliar a sus empleados. La colaboración empresarial agregará valor, eficiencia y complemento para ambas partes. En el caso de las empresas, las beneficiará con trabajadores libres de estrés que llegarán descansados y de buen ánimo, asegurando un positivo clima laboral y una mayor productividad. Además, constituirá un ahorro para aquellas empresas que destinan costosos espacios de estacionamiento para sus empleados o quienes asignan vehículos para el uso de los mismos.

Para Van2Work, la colaboración empresarial representará un aval (una carta de presentación) y una facilidad para llegar a grupos de trabajadores en las empresas previamente seleccionadas dentro de las áreas geográficas de interés.

## **8. Alineamiento de las estrategias con los objetivos**

La efectividad de las estrategias para el cumplimiento de objetivos se visualiza con mayor exactitud al emplear la matriz alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos, tal como se presenta en el anexo 8.

## **9. Conclusiones**

El plan estratégico fue desarrollado considerando la idea de negocio adaptada a los requerimientos del mercado, con un servicio enfocado en diferenciación (estrategia competitiva) y dedicado a la penetración de mercado (estrategia de crecimiento), soportado en las ventajas competitivas de comodidad, seguridad, responsabilidad vial y ecológica. El análisis de los objetivos de los planes funcionales será analizado en el corto, mediano y largo plazo, con periodicidad equivalente a un año, de dos a cuatro años, y de cinco a ocho años, respectivamente.

## Capítulo VI. Plan funcional de marketing

### 1. Objetivos del plan funcional de marketing

#### 1.1 Objetivo general

Determinada la estrategia de penetración de mercado, el objetivo general del plan de marketing es crear demanda para cumplir las proyecciones de ventas, así como recordación de marca para que sea sostenible en el tiempo.

#### 1.2 Objetivos específicos cuantitativos

Los objetivos de marketing planteados se muestran en la tabla 22:

**Tabla 22. Objetivos cuantitativos de marketing y medición**

| Objetivo / Plazos                                  | Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo | Indicador   | Herramienta                          |
|--|-------------|---------------|-------------|---|--------------------------------------|
| Top of mind de la marca en la mente del consumidor | -           | 8%            | 15%         | # respuestas Van2Work / Cantidad de encuestados         | Encuestas de reconocimiento de marca |
| Ingreso por ventas promedio anual (miles)          | 986         | 3.024         | 5.481       | PV <sup>15</sup> x Espacio ocupado x Cantidad vehículos | Reporte de ventas                    |
| Índice de satisfacción del usuario                 | 94%         | 93%           | 92%         | Cantidad de reclamos / Cantidad de servicios            | Reporte de reclamos                  |
| Visitas a empresas para promover el servicio       | 110         | 95            | 95          | Cantidad de visitas empresariales                       | Reporte de visitas comerciales       |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### 1.3 Objetivos específicos cualitativos

- Lograr satisfacer la capacidad instalada de la empresa luego de tres meses de iniciada la operación.
- Desarrollar servicios complementarios luego de un año de iniciada la operación.

### 2. Segmentación

Con los resultados obtenidos en el capítulo IV de Estudio de mercado, se identifica que el público objetivo corresponde a personas que trabajan con horario fijo de oficina; es decir, trabajadores dependientes que pueden ocupar cargos desde analistas hasta gerentes, excluyendo de esta manera

---

<sup>15</sup> PV: Precio de venta del servicio

a la alta gerencia que cuenta con horarios flexibles. Sus características son las siguientes: hombres y mujeres de 26 a 45 años de NSE A2 y B, con un estilo de vida sofisticado (Arellano 2016). A continuación, se presentan las tres categorías de potenciales clientes identificadas:

- **Perfil 1: Cliente con vehículo.** Javier tiene su auto propio y lo usa para ir a su trabajo en el centro financiero de San Isidro a pesar de no contar con un estacionamiento asignado. Tiene un horario establecido de oficina (de 8 am a 5 pm), debe salir con anticipación para no estresarse con el tráfico, además de lograr encontrar un lugar disponible a cinco cuadras de su oficina donde Pedro cuida carros y le asegura un espacio solo si llega temprano. Tiene una constante preocupación de no encontrar un sitio libre con Pedro ya que en el peor de los casos debe pagar un estacionamiento privado que cuesta S/ 7 la hora.
- **Perfil 2: Cliente usuario de taxi.** Adriana usa taxi por aplicación para ir a todos lados, esto incluye su trabajo. No tiene auto porque no le gusta manejar y prefiere que sea otra persona la que se estrese con el tráfico limeño. Ella siempre llega a las 8 am a su oficina, a pesar de que su hora de ingreso es una hora después, ya que si intenta encontrar un taxi después de las 7:30 am o no hay unidades disponibles o le aplican un sobrecosto de hasta 70% más de la tarifa regular. Normalmente hace actividades saliendo de la oficina, pero trata de ir primero a casa para tomar una ducha y cambiarse de ropa. Ocasionalmente una compañera la “jala” de regreso a casa, pero por sus horarios suele regresar sola a casa en taxi nuevamente.
- **Perfil 3: Cliente preocupado por el medio ambiente.** Sandra no entiende el caos de Lima. Ella tiene que viajar con dirección a la Universidad de Lima por lo que está acostumbrada a pasar varias horas en la avenida Javier Prado viendo los autos parados. Para estos viajes de ida o regreso a su oficina le pide a un compañero que la “jale” al trabajo o viaja sola en taxi, ambos medios no le parecen los más adecuados ya que siente que podrían ir más personas en el mismo vehículo en vez de tantos autos circulando por la misma vía. Hace años utilizaba transporte público, pero desde que le robaron prefiere no hacerlo. Ha intentado compartir taxi con personas que viven cerca de su casa, pero muchos la han rechazado, “es un tema de desconfianza”, piensa.

### 3. Posicionamiento

Utilizando la estructura de posicionamiento de Holland (2015), se determinó que el posicionamiento es ser una empresa que brinda a sus clientes entre 26 a 45 años del NSE A2 y B, que utilizan su auto propio o taxi, una solución para movilizarse a sus centros de trabajo. Pueden

viajar cómodos, seguros, cuidando el medio ambiente y sin preocuparse por el tráfico, en unidades aptas para satisfacer sus necesidades.

#### 4. Estrategia de marca

##### 4.1 Atributos de la marca

Lo obtenido en los focus group y encuestas se contrastó con las capacidades y objetivos estratégicos de la empresa, determinándose lo siguiente:

**Gráfico 7. Atributos de la marca**

| Comodidad  | Seguridad  | Economía   | Ecoamigable   |
|--|--|--|---|
| Es el principal valor que brinda la empresa ya que se traslada a los clientes en un ambiente libre de estrés, del caos vehicular, proporcionándoles tiempo de calidad para ellos mismos. | Brindar un traslado seguro, privado y profesional es el pilar de este atributo, ya que la empresa busca cercanía con sus clientes para entablar un lazo de confianza, identificándose como una empresa seria, puntual y que se preocupa por el bienestar de quienes contratan sus servicios. | Ofrecer una tarifa conveniente y adecuada al servicio, en la que no tengan que incurrir a gastos adicionales como pago de estacionamiento, gasolina, peaje, sobre costo por hora punta, entre otros. | La empresa no solo quiere ser cercana con sus clientes sino también con el medio ambiente, contribuyendo en la reducción de la contaminación ambiental (sonora, visual y de gases contaminantes), con choferes capacitados, buenas prácticas de conducción (ecoconducción <sup>4</sup> ) y contribuyendo con el cuidado del medio ambiente. |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

##### 4.2 Personalidad de la marca

Al hacer la pregunta “¿quién queremos que sea nuestra marca?” se busca determinar una personalidad que le permita a la marca diferenciarse y crecer en el tiempo junto con los clientes.

Las características de la personalidad de marca, propuestas por los autores, se resumen en lo siguiente:

- “Joven, porque nos gustan los retos, somos audaces, creativos y creemos firmemente en que podemos generar un impacto vial positivo.
- Profesional, porque somos responsables con nuestros clientes, entendemos sus necesidades y enfocamos toda nuestra capacidad para darle un mejor servicio.
- Amistoso, porque queremos un equilibrio con la naturaleza, amamos la vida y queremos romper el estereotipo de que no se puede ayudar a disminuir el caos en Lima.

### 4.3 Selección del nombre de la marca

A los participantes de los focus group y encuestas se les solicitó que brinden ideas de nombre para el servicio que transporte que se proponía, identificándose tres opciones interesantes, con las cuales se hizo un ranking según los criterios mostrados en la tabla 23. Así, se definió que la marca sería Van2Work, para la cual se diseñó un logo representativo mostrado en el gráfico 8.

**Tabla 23. Ranking para la determinación del nombre de la marca**

|              | Fácil de pronunciar | Suena bien | Descriptivo | Total | Puntuación |
|--------------|---------------------|------------|-------------|-------|------------|
| Business van | 2                   | 3          | 1           | 6     | 3 - Alto   |
| Van2Work     | 3                   | 3          | 2           | 8     | 2- Medio   |
| Go Job       | 1                   | 1          | 2           | 4     | 1 - Bajo   |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Gráfico 8. Logo de Van2Work**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 5. Tácticas de marketing

### 5.1 Estrategia de producto o servicio

Van2Work brinda el servicio de transporte de pasajeros mediante unidades vehiculares por lo que presta especial atención en la calidad de su apariencia y brindar una experiencia de movilización tranquila es clave esencial. Al ser una experiencia no solo propia sino también grupal, se contará con un reglamento claro y específico (detallado en el anexo 9). Los servicios se definirán distinguiendo el servicio esencial y los servicios suplementarios en base a la metodología de la Flor del Servicio de Lovelock y Wirtz (2009):

- **Servicio esencial.** Brindar una alternativa para el transporte de personas, que podrán dirigirse de sus hogares a sus centros de laborales y viceversa en un vehículo modelo van con capacidad para 15 personas, de manera cómoda, segura y económica, evitando el estrés de lidiar



directamente con el tránsito de la ciudad y generando un impacto vial y ecológico positivo para la comunidad.

**Tabla 24. Características del servicio esencial**

| Especificación |                                | Detalle   |
|----------------|--------------------------------|---|
| a.             | Marca-modelo del vehículo      | Renault Master Minibus o modelos similares (ver ficha técnica en el anexo 10)   |
| b.             | Trayectos y zonas de cobertura | Ida y retorno, se ubicará al cliente desde un lugar céntrico y accesible a la dirección indicada                                  |
| c.             | Horarios (rango)               | o Ruta 1: ida de 6:50 am a 7:50 am, retorno de 5:10 pm a 6:10 pm<br>o Ruta 2: ida de 8 am a 9:15 am, retorno de 6:20 pm a 7:30 pm |
| d.             | Tolerancia                     | Cinco minutos por punto de recojo, cuatro puntos de recojo por trayecto en promedio   |
| e.             | Tipo de combustible            | Gas natural vehicular (GNV)   |
| f.             | Servicio freezing[5]           | Puede optar por congelar su membresía por 1 o hasta 20 días según periodo de servicio contratado                                  |
| g.             | Otras características          | GPS, Wi-fi con ancho de banda de 20Mbps por usuario, lunas anti-impacto y polarizadas.  |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **Servicios suplementarios.** Los servicios serán detallados en el anexo 11.

## 5.2 Estrategia de precio

El precio final ha sido determinado evaluando dos factores: en primer lugar, disponibilidad de pago por parte del cliente (según los resultados de los focus group y encuestas) y, en segundo lugar, el valor del servicio. Utilizando como referencia la fórmula sugerida por Lovelock y Wirtz (2009), se calculó el precio con las siguientes definiciones:

- **Valor (V).** La percepción del cliente sobre el servicio debe ser mayor a 1.
- **Beneficios del servicio para el cliente (B).** Según el estudio de mercado equivale a S/ 550.
- **Calidad del proceso (Q).** Contempla los atributos del servicio y el descuento por pago anticipado, S/ 40 y S/ 96, respectivamente.
- **Precio del servicio (PS).** Según el diseño del servicio debería tender a contar con un contrato promedio de tres meses, lo que equivale a S/ 450 como tarifa mensual.
- **Costos de la adquisición del servicio (C).** Costo de oportunidad por pago a inicios de mes y no a fin de mes, que equivale a S/ 18.

Se obtuvo un valor de 1,47 puntos, es decir, que la estrategia de precios seleccionada es la adecuada para el proyecto como se aprecia en el gráfico 9. La lista de precios determinada para el servicio se presenta en el anexo 12.

**Gráfico 9. Fórmula de determinación de precios en base al valor**

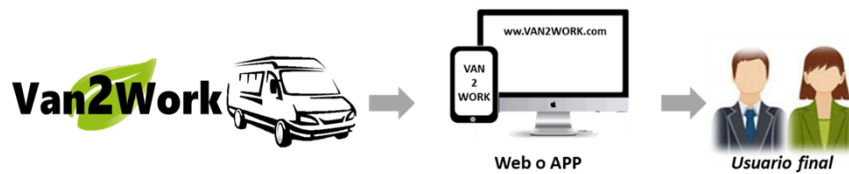
$$V = \frac{B + Q}{PS + C} = \frac{550 + 136}{450 + 18} = 1,47$$

Fuente: Lovelock y Wirtz, 2009.  
Elaboración: Propia, 2018.

**5.3 Estrategia de plaza**

La distribución de la prestación del servicio del proyecto se realiza únicamente por el canal directo, con un contacto con los usuarios a través de la página web o app, tanto para el servicio de traslado como la atención de requerimientos postventa.

**Gráfico 10. Distribución directa**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

**5.4 Estrategia de promoción**

Van2Work es una start up por lo que la estrategia de promoción se enfocará en dos grandes objetivos:

**Tabla 25. Medios de promoción**

| Objetivos  | Estrategia   | Medios  |
|--|--|---|
| Crear demanda a través de la generación de tráfico a página web y app    | Uso de comunicación masiva digital y dirigida dentro de las empresas.<br>- Publicidad digital<br>- Endomarketing <sup>16</sup> | - Facebook PPL <sup>17</sup><br>- Youtube                               |
| Generar recordación de marca como primera opción de servicio de traslado |  | - E-mailing<br>- Google search<br>- Facebook multiproducto<br>- Youtube |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- **E-mailing.** Se realizarán campañas en empresas, formando alianzas con sus respectivas áreas de Recursos Humanos para mostrar a sus colaboradores los beneficios del servicio con un link que los derive a la landing page de la empresa.

<sup>16</sup> Endomarketing: marketing dentro de las empresas para promover un servicio entre los colaboradores.

<sup>17</sup> Facebook PPL: Page Post Link.

- **Google Search.** Cuando los usuarios hagan búsquedas de servicios similares o tomen relacionados al transporte aparecerá la opción de Van2Work como una alternativa.
- **Facebook.** Publicidad estática o que interactúa con el interesado, exponiendo los beneficios en diferentes avisos que tendrán un call to action a la landing page.
- **YouTube.** Se colocarán videos interactivos sobre cómo usar el servicio, promociones, rutas y testimonios de clientes. Se relacionarán los videos con las publicaciones que se realicen en la página de Facebook y en la página web.

La inversión en publicidad será de S/ 82.698 en el primer año del proyecto. La inversión total del primer año generará una captación de clientes de 2.160 que serán atendidos con 10 vehículos.

### 5.5 Estrategia de procesos

Se han identificado los procesos críticos para el servicio de movilidad para trabajadores los que se detallan en el gráfico 11.

**Gráfico 11. Procesos críticos Van2Work**



Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los procesos se detallarán en el capítulo VI del Plan de Operaciones, aquí se mencionarán algunos puntos relevantes:

- Se contará con un chat donde se brindará soporte en línea en caso los clientes tengan problemas al momento de registrarse y seleccionar el transporte.

- Los servicios de atención de quejas y reclamos, freezing de membresía y control de calidad de servicio se realizará a través del correo electrónico (atencionalcliente@van2work.com) o directo desde la página web o app.
- En la creación de la cuenta, el usuario registrará sus datos personales y su medio de pago (tarjeta de crédito o débito). El medio de pago podrá ser editado a decisión del cliente.
- El proceso de traslado lo realizarán conductores propios, que contarán con capacitaciones sobre buenas prácticas de conducción y atención a clientes para dar el mejor servicio siempre.
- El proceso de contingencias se ejecutará cuando ocurra un percance en la movilización del pasajero y será activado únicamente por el conductor del vehículo.
- La encuesta de servicio se realizará con una pregunta básica al cliente de “¿Te encuentras satisfecho con el servicio de hoy?” y la respuesta será una calificación de 1 a 4 estrellas donde se dejará un espacio de texto libre que se llenará a necesidad de cada cliente.
- La encuesta de satisfacción del conductor se hará de manera mensual para conocer las nuevas necesidades del equipo de trabajo para mejorar la calidad de sus viajes.

### **5.6 Estrategia de personal**

El personal que estará en contacto con los clientes transmitirá con sus actitudes, conducta y buen servicio la experiencia de la más alta calidad que se busca ofrecer a los usuarios, siendo un importante elemento de marketing, pues son representantes de la empresa. Este personal de contacto son los conductores de las unidades de transporte y el asistente de comunicaciones. Los conductores estarán en contacto presencial con los clientes durante todo el trayecto del viaje. El asistente de comunicaciones se encarga del contacto con los clientes a través de las plataformas virtuales, atención de consultas y reclamos. El detalle de la organización se ha mencionado en el capítulo VII de Plan Funcional de Recursos Humanos.

### **5.7 Estrategia de la evidencia física**

La importancia de la evidencia física radica en que se busca lograr la creación de un ambiente donde el cliente pueda percibir la experiencia que caracterice la prestación del servicio por parte de la empresa. El objetivo es contribuir a la formación de la marca y personalidad de marca, motivando a los empleados mediante condiciones de trabajo que los estimulen a brindar el mejor servicio.

**Tabla 26. Lista de evidencias**

| Evidencia                | Descripción   |
|--------------------------|---|
| Unidades vehiculares     | Cómodas y limpias, con los servicios complementarios de Wi-Fi, lunas polarizadas, entre otros |
| Página web y app         | Sencilla, clara e intuitiva   |
| Uniformes                | Conductores con uniformes que cuenten con el logo y colores de la empresa                     |
| Merchandising            | Material informativo y promocional con el logo de la empresa                                  |
| Oficinas administrativas | Oficinas con un ambiente agradable y cómodo, distrito céntrico                                |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **6. Cronograma de actividades y presupuesto**

En el cronograma de la propuesta (ver gráfico 12) se han dividido las actividades de marketing en cuatro bloques: general; gestión de clientes por empresas; gestión de clientes directos que incluye las activaciones de publicidades en redes; y administración de redes sociales y aplicaciones.

Además, en la tabla 27 se presenta el resumen del presupuesto para el plan, cuyo detalle se muestra en el anexo 13.

**Gráfico 12. Cronograma de actividades para el plan de marketing**

|  |   | AÑO 0 |    |    |     |     |     | AÑO 1 |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
|--|---|-------|----|----|-----|-----|-----|-------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|
|  |   | M7    | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 | M1    | M2 | M3 | M4 | M5 | M6 | M7 | M8 | M9 | M10 | M11 | M12 |
| <b>General</b>   | Compra de merchadising/gastos empresa.            | x     |    |    |     |     | x   |       |    |    | x  |    |    |    | x  |    |     |     | x   |
|  | Armar pieza publicitaria (web, mailing, redes).   | x     | x  | x  |     |     | x   |       |    |    | x  |    |    |    | x  |    |     |     | x   |
|  | Crear formularios de inscripción.                 |       | x  |    |     |     |     |       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| <b>Gestión de clientes por empresas</b>                | Definición de empresas potenciales.               | x     |    |    |     |     |     |       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
|  | Buscar entrevistas con áreas de recursos humanos. |       | x  | x  |     |     |     |       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
|  | Envío de comunicaciones a empleados.              |       |    |    | x   | x   |     |       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
|  | Charla/presentación a empleados.                  |       |    |    | x   | x   |     |       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
|  | Generación de base de potenciales.                |       |    |    |     | x   |     |       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
|  | Salida oficial (kick off).                        |       |    |    |     |     |     | x     |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
| <b>Gestión de clientes personas</b>                    | Activar publicidad Lead Ad.                       |       |    |    | x   | x   | x   | x     | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x   | x   | x   |
|  | Activar publicidad Google Search.                 |       |    |    | x   | x   | x   | x     | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x   | x   | x   |
|  | Activar publicidad Facebook PPL/Multiproducto.    |       |    |    | x   | x   | x   | x     | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x   | x   | x   |
| <b>Administración de redes sociales y aplicaciones</b> | Creación página web.                              | x     | x  | x  |     |     |     |       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
|  | Creación redes sociales (Facebook, YouTube).      |       |    | x  |     |     |     |       |    |    |    |    |    |    |    |    |     |     |     |
|  | Actualización de contenidos web.                  |       |    |    |     |     |     | x     |    | x  |    | x  |    | x  |    | x  |     | x   |     |
|  | Actualización de contenidos redes sociales.       |       |    |    |     |     | x   | x     | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x   | x   | x   |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 27. Presupuesto**

En S/

| Marketing             | Año 0         | Año 1         | Año 2          | Año 3          | Año 4          | Año 5          | Año 6          | Año 7          | Año 8          |
|-----------------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Administrativo</b> | 22.308        | 20.922        | 21.252         | 22.242         | 23.232         | 24.222         | 25.212         | 26.202         | 27.192         |
| <b>Publicidad</b>     | 3.531         | 61.776        | 112.583        | 148.500        | 174.715        | 210.276        | 224.294        | 254.628        | 252.569        |
| <b>Totales (S/)</b>   | <b>25.839</b> | <b>82.698</b> | <b>133.835</b> | <b>170.742</b> | <b>197.947</b> | <b>234.498</b> | <b>249.506</b> | <b>280.830</b> | <b>279.761</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Capítulo VII. Plan funcional de operaciones

### 1. Objetivos y estrategias de operaciones

#### 1.1 Objetivo general del plan de operaciones

Consolidar la implementación y desarrollo de los servicios de acuerdo con los atributos propuestos: comodidad, seguridad, económico y eco amigables, con eficiencia y optimización de costos en el desarrollo de actividades y prestación de servicios con altos niveles de calidad.

#### 1.2 Objetivos específicos del plan de operaciones

Los objetivos específicos, de acuerdo con los plazos planteados, se aprecian en la tabla 28.

**Tabla 28. Objetivos específicos del plan de operaciones**

| Naturaleza de los objetivos específicos                              | Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo | Indicador   | Herramienta                                      |
|--|-------------|---------------|-------------|---|--|
| Reducir la tasa de reclamaciones y/o quejas                          | -           | 40%           | 50%         | Reclamos-quejas / clientes                          | Registro de incidencias y Libro de Reclamaciones |
| Disminuir índice de incidentes en el servicio                        | -           | 25%           | 20%         | Incidencias/ Servicios                              | Registro de incidencias                          |
| Cumplimiento del plan de mantenimiento técnico de unidades y equipos | 100%        | 100%          | 100%        | Mantenimiento ejecutados/ Mantenimiento programados | Plan de mantenimiento                            |
| Optimo desempeño de conductores                                      | 90%         | 95%           | 95%         | Calificación conductor/ Calificación óptima         | Encuestas a usuarios                             |
| Cumplimiento de horarios establecidos de servicio                    | 0,76%       | 0,57%         | 0,45%       | Tardanzas/ servicios                                | Reporte de incidentes                            |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2. Estrategia de operaciones

Para alcanzar los objetivos específicos y escalar a los generales propuestos se deben concentrar los esfuerzos en desarrollar las siguientes actividades:

- Supervisar constantemente la labor de los colaboradores que intervienen en la prestación de los servicios y actividades relacionadas a las operaciones de la empresa, como son atención al cliente, conductores y supervisor de operaciones.
- Establecer contratos y alianzas con proveedores de primer nivel que aseguren una operación óptima, como estaciones de servicio (gas natural vehicular), talleres de servicio mecánico,

telefonía e Internet, empresas de taxi (emergencias y planes de contingencia), empresas de seguro, servicio de guardianía de vehículos.

- Estandarizar los procesos operativos y elaboración de manuales de atención al cliente; determinación de rutas, horarios y tarifas; operatividad y mantenimiento de unidades de transporte; servicio de traslado de trabajadores, y control de calidad.
- Implementar un plan de capacitación a los colaboradores de atención al cliente y conductores.
- Establecer un plan de mantenimiento preventivo de las unidades de transporte.
- Establecer un sistema de monitoreo constante de la normatividad vial y transporte de los gobiernos locales y/o central y, de obras públicas o privadas que pudieran involucrar cambios de rutas y restricciones del servicio.
- Monitoreo constante de rutas y horarios para optimizar el servicio de traslado.
- Control de costos de mantenimiento, combustible y otros costos de operación de los vehículos.
- Realizar mediciones periódicas de la calidad del servicio a través de encuestas y estrategia de cliente incógnito.

### 3. Diseño de procesos

La experiencia que propone Van2Work requiere de procesos operativos que aseguren la óptima prestación del servicio, desde su contratación hasta su finalización. El mapa de procesos, que incluye los procesos operativos, se aprecia en el gráfico 13.

**Gráfico 13. Mapa de procesos**



Fuente: Elaboración propia, 2018.



- **Procesos estratégicos.** Son el proceso de generación de oportunidades y posicionamiento, en el que se realizarán las visitas empresariales a clientes potenciales, la publicidad en redes sociales y web. Además, el planeamiento estratégico y comercial donde se determinarán las proyecciones de los servicios a realizarse y de los recursos necesarios para lograrlo.
- **Procesos operativos.** Se presentan a continuación y se detallan en el anexo 14:
  - Proceso 1 – Atención al cliente. Se determinan los canales de atención al público para servicios de información y atención de quejas y reclamos.
  - Proceso 2 – Afiliación. Se establece el mecanismo de afiliación al servicio a través de medios virtuales (uso de la web y app).
  - Proceso 3 – Administración de rutas, horarios y tarifas. Se fijan los horarios y rutas para los clientes, de acuerdo a la información brindada.
  - Proceso 4 – Traslados. Operatividad de recojo y traslado de los clientes y los planes de contingencia.
  - Proceso 5 – Mantenimiento y operación de unidades de transporte. Se determinan las actividades para el mantenimiento, abastecimiento y guardianía de las unidades.
  - Proceso 6 – Control de calidad. Encuestas a usuarios sobre el servicio prestado y desarrollo de estrategia de cliente incógnito.
- **Procesos de soporte.** Se encuentran comprendidos por las actividades que facilitan la gestión administrativa de la empresa.

#### 4. Soporte de información y comunicaciones

En una primera etapa, Van2Work contará con una página web, con un diseño adaptable o responsive, para que pueda ser visualizado en computadoras, laptops, celulares y tablets. Se encontrará información relevante como tarifas, servicios, empresas afiliadas, comentarios de nuestros usuarios, promociones, novedades, páginas de interés, acceso a redes sociales (Facebook: @Van2Work, Youtube: Van2Work), etcétera. La página web será [www.van2work.com](http://www.van2work.com), donde se tendrá tres módulos según perfil:

- **Módulo Cliente.** Registro, solicitud del servicio, información de datos del conductor y ruta, pagos y consultas (ver gráfico 14).
- **Módulo Conductor.** Registro, información de recorrido y clientes, mapa de rutas y acción de contingencia.
- **Módulo Administrador.** Extracción de reportes, mantenimiento de clientes y conductores, ingreso de rutas, consultas.

## Gráfico 14. Prototipo de página web

### Ingreso inicial – verificación de precio

Nosotros | Contáctanos | **Inscríbete** | Iniciar sesión

---

Busca tu ruta

Origen:

Destino:

Horario ingreso:

Horario salida:

| Periodo contrato | Mensual \$/ | Precio por día* \$/ |
|------------------|-------------|---------------------|
| 1 año            | 400         | 18                  |
| 6 meses          | 420         | 19                  |
| 3 meses          | 450         | 20                  |
| 1 mes            | 480         | 22                  |

\* Precio referencial calculado con 22 días por mes, el pago se realiza según periodo de contratación seleccionado.

---

Ingresar a tu cuenta

Olvidé mi contraseña

¿Aún no te registras?

### Registro del usuario

Nosotros | Contáctanos | **Inscríbete** | Iniciar sesión

---


Busca tu ruta

Origen:

Destino:

Horario ingreso:

Horario salida:




---

Términos y condiciones

**¡En hora buena!**  
Te has registrado correctamente.  
Tu ruta se encuentra activa 📍

### Usuario registrado – solicitud del servicio

Hola José Gustavo

Servicio nuevo | **Pedido en curso** | Historial

Origen:

Destino:

Horario de entrada:

Horario de salida:

**Información de trayectos:**


Punto de recojo – IDA:  
Cruce de Simón Salguero con Pajatén

Horario de recojo – IDA:  
7:05am

Punto de recojo – RETORNO:  
Bembos de Javier Prado con Orquídeas

Horario de recojo – RETORNO:  
5:15pm

Términos y condiciones

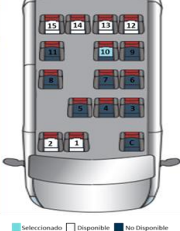


### Usuario registrado – selección y pago

Hola José Gustavo

Servicio nuevo | **Pedido en curso** | Historial

Elige tu asiento



Elige tu medio de pago

**¡Aún no has registrado ningún medio de pago!**

Número de tarjeta

Nombre de la tarjeta

Fecha de vencimiento

CVV

Términos y condiciones

**¡Registro completado!**

Te estaremos notificando cuando el unidad se encuentre en camino a la zona de recojo. Además, hemos enviado a tu correo una tabla con las horas de recojo por día.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

En una segunda etapa (año 3) se creará la versión aplicación móvil o app, la que contendrá los mismos servicios indicados en la página web, y se podrá integrar con Android y iOS.

## 5. Vehículo de transporte

La descripción y características de las unidades de transporte, así como la implementación de diversas facilidades y comodidades para los clientes, están descritas en el capítulo VI de Plan de Marketing.

## 6. Pólizas de seguros

Además del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT), Van2Work mantiene contratos de seguros a favor de los usuarios ante daños y/o perjuicios que involucren su salud y el patrimonio. Las pólizas de seguro, los conceptos indemnizables y los montos de coberturas se encontrarán a disposición de los usuarios en la página web.

## 7. Actividades pre operativas

Las actividades pre operativas son las siguientes:

**Tabla 29. Actividades pre operativas**

| Actividades pre operativas  | Año 0 |    |      |     |
|---|-------|----|------|-----|
|   | M7    | M8 | M 11 | M12 |
| Alquiler de local administrativo  | x     |    |      |     |
| Contratación de personal administrativo   |       |    | x    |     |
| Elaboración de los manuales de todos los procesos   |       | x  |      |     |
| Diseño y activación de página web   |       | x  |      |     |
| Campañas publicitarias en redes sociales, medios de comunicación  |       | x  |      |     |
| Gestión comercial en empresas para captar usuarios  |       | x  |      |     |
| Contratación de personal operativo  |       |    | x    |     |
| Capacitación del personal operativo: atención al cliente y procesos de conducción                                       |       |    | x    |     |
| Trámite de licencia de funcionamiento y permisos municipales  | x     |    |      |     |
| Compra de unidades de transporte  |       | x  |      |     |
| Alquiler de servicio de cochera para unidades de transporte   |       |    |      | x   |
| Contratación de seguros varios  |       |    | x    |     |
| Gestionar alianzas comerciales con estaciones de servicio (GNV), talleres de mecánica, operador de telefonía e Internet |       |    | x    |     |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 8. Presupuesto de inversión y capital de trabajo

Los costos operativos relacionados al funcionamiento de la oficina y el desarrollo del servicio de traslado se describen en la tabla siguiente:

**Tabla 30. Costos operativos**

|                              | Costo mensual | Cantidad | Año 0  | Año 1     | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     | Año 6     | Año 7     | Año 8     |
|------------------------------|---------------|----------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>CANTIDAD DE VAN</b>       |               |          |        | <b>10</b> | <b>15</b> | <b>20</b> | <b>25</b> | <b>30</b> | <b>35</b> | <b>40</b> | <b>40</b> |
| <b>Costos para oficinas</b>  |               |          |        |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Alquiler de oficina          | 2.000         |          | 12.000 | 24.000    | 24.000    | 24.000    | 24.000    | 24.000    | 24.000    | 24.000    | 24.000    |
| Mantenimiento y servicios    | 300           |          | 1.800  | 3.600     | 3.600     | 3.600     | 3.600     | 3.600     | 3.600     | 3.600     | 3.600     |
| Internet                     | 400           |          | 2.400  | 4.800     | 4.800     | 4.800     | 4.800     | 4.800     | 4.800     | 4.800     | 4.800     |
| Soporte TI                   | 600           |          | 0      | 7.200     | 7.200     | 7.200     | 7.200     | 7.200     | 7.200     | 7.200     | 7.200     |
| Licencia web                 | 42            |          | 250    | 500       | 500       | 500       | 500       | 500       | 500       | 500       | 500       |
| Licencia APP                 | 42            |          | 0      |           |           | 500       | 500       | 500       | 500       | 500       | 500       |
| <b>Costos para vehículos</b> |               |          | 0      |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Seguros y SOAT               | 451           |          |        | 36.057    | 81.129    | 108.172   | 135.215   | 162.258   | 189.301   | 216.344   | 216.344   |
| Impuesto vehicular           |               |          |        | 10560     | 19800     | 26400     | 19800     | 19800     | 19800     | 19800     | 13200     |
| Combustible                  | 330           |          |        | 26.400    | 59.400    | 79.200    | 99.000    | 118.800   | 138.600   | 158.400   | 158.400   |
| Mantenimiento                | 125           |          |        | 10.000    | 22.500    | 30.000    | 37.500    | 45.000    | 52.500    | 60.000    | 60.000    |
| Estacionamiento              | 200           |          |        | 16.000    | 36.000    | 48.000    | 60.000    | 72.000    | 84.000    | 96.000    | 96.000    |
| Wifi                         | 400           |          |        | 32.000    | 72.000    | 96.000    | 120.000   | 144.000   | 168.000   | 192.000   | 192.000   |
| GPS                          | 25            |          |        | 2.000     | 4.500     | 6.000     | 7.500     | 9.000     | 10.500    | 12.000    | 12.000    |
| Celulares                    | 100           |          |        | 8.000     | 18.000    | 24.000    | 30.000    | 36.000    | 42.000    | 48.000    | 48.000    |
| Uniformes                    | 36            |          |        | 2.880     | 6.480     | 8.640     | 10.800    | 12.960    | 15.120    | 17.280    | 17.280    |
| <b>TOTAL</b>                 |               |          | 16.450 | 183.997   | 359.909   | 467.012   | 560.415   | 660.418   | 760.421   | 860.424   | 853.824   |

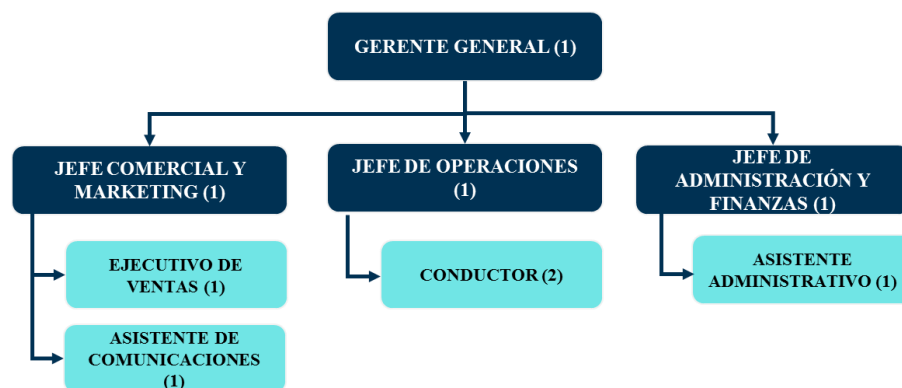
Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Capítulo VIII. Plan funcional de recursos humanos

### 1. Estructura organizacional

La estructura organizacional de Van2Work descansa en un modelo centralizado en la gerencia general en su más alto nivel, seguido de una organización plana y horizontal que hace posible el desarrollo de la actividad de traslado grupal de trabajadores con los atributos que propone Van2Work. La gerencia general concentra las coordinaciones y capacidades finales de decisión sobre las políticas y estrategias de cada una de las tres jefaturas funcionales: Comercial y Marketing, Operaciones y, Administración y Finanzas. Esta estructura sigue el modelo de organigrama de Franklin (2009), clasificado por su ámbito y de tipo general, el cual se presenta en el gráfico 15.

Gráfico 15. Organigrama – Inicio de operaciones



Fuente: Franklin, 2009.  
Elaboración: Propia, 2018.

### 2. Objetivos de recursos humanos, requerimientos y perfiles

#### 2.1 Objetivos de personal

- **Objetivo general.** Situar rápidamente a la empresa, desde el inicio de las operaciones, en los más altos estándares de servicio de calidad, a través de una labor muy eficiente por parte del personal en contacto con los usuarios o futuros usuarios (personal de atención al cliente y conductores).
- **Objetivo específico.** Los objetivos específicos del plan de recursos humanos se detallan en la tabla 31:

**Tabla 31. Objetivos específicos de recursos humanos**

| Crterios   | Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo | Indicador                        | Herramienta            |
|--|-------------|---------------|-------------|----------------------------------|------------------------|
| Contar con un mínimo de horas de capacitación anual de 40 para los conductores y 20 para el staff en temas relevantes a sus posiciones | 70%         | 90%           | 100%        | Cantidad de horas dictadas       | Plan de capacitación   |
| Contar con un bajo índice de rotación de personal  | 18%         | 15%           | 14%         | Personal activo / Personal total | Planilla listado       |
| Evaluación de desempeño del personal con calificación mayor al 80%   | 80%         | 85%           | 90%         | Nivel aprobación / evaluaciones  | Evaluaciones periódica |
| Lograr un ambiente de trabajo en las mejores condiciones, muy motivador y de excelente clima laboral                                   | 70%         | 85%           | 95%         | Nivel de satisfacción            | Encuesta clima laboral |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 2.2 Requerimiento de personal

Van2Work ha planificado el inicio de operaciones con una planilla de trabajadores compuesta por nueve personas. Según se vaya obteniendo más contratos y usuarios será necesario contar con mayor número de unidades de transporte y, por consiguiente, con un mayor número de conductores a partir del cuarto mes de operación.

- **Área Comercial y de Marketing.** Conformada por las funciones de Ventas y de Marketing, se encarga de la interacción del cliente y futuro cliente con la empresa mediante la ejecución de toda la estrategia comercial y de marketing. El jefe Comercial y de Marketing y el ejecutivo de ventas desarrollarán las acciones tendientes a la consecución de grupos de usuarios a nivel particular o campañas en empresas para cubrir rutas y unidades de transporte. Se iniciará con dos posiciones en el primer año; tres, en el cuarto año; y cuatro, en el octavo año.
- **Área de Operaciones.** Un jefe de Operaciones establecerá junto con el Área Comercial las rutas y tarifas según los contratos y capacidades operativas y de logística que se vayan determinando. Esta área tiene la responsabilidad de asegurar el desarrollo eficiente y rentable de las actividades críticas del negocio; lo que incluye la capacitación para el buen desempeño de los conductores en atención y excelencia en el servicio, así como eficiencia operativa en su labor principal de conducción y también, el correcto mantenimiento de las unidades de transporte. Se iniciará con dos administrativos y 10 conductores en el primer año; tres administrativos y 25 conductores en el cuarto año, y cuatro administrativos y 40 conductores en el octavo año.
- **Área de Administración y Finanzas.** Compuesta por un jefe de Administración y Finanzas y un asistente administrativo, quienes se encargarán de las distintas actividades de la empresa:

financieras (costos, créditos y cobranzas, bancarias), contables y tributarios, logísticas (compras), recursos humanos (selección, reclutamiento, capacitación del personal y bienestar social) y administrativas. También estarán a cargo de asuntos regulatorios del servicio de transporte, licencias y permisos. Se iniciará con dos posiciones en el primer año y tres en el octavo año.

### **2.3 Perfiles del personal**

El personal de Van2Work está conformado por profesionales y por personal técnico operativo, los cuales mantienen un perfil con las siguientes características (ver anexo 15):

- Gran sentido de integración con otras áreas en el desarrollo de sus actividades, teniendo como alturado objetivo la satisfacción del cliente mediante el trabajo en equipo.
- Personal altamente calificado en atención y servicio al cliente, con la mejor actitud y sentido de responsabilidad.
- Habilidades para la solución de incidentes y problemas durante la prestación del servicio.
- Experiencia en cada una de sus áreas de desarrollo.

### **3. Estrategia del plan de recursos humanos**

A continuación, se describen las estrategias para los objetivos propuestos:

- Formar al personal seleccionado para que adopte la cultura y políticas de excelencia en la atención al cliente.
- Establecer indicadores de medición de desempeño que motiven al personal en el cada vez más eficiente desarrollo de sus actividades
- Motivador sistema de compensaciones.
- Establecer un plan de carrera que permita la promoción del personal según el crecimiento de las ventas que conlleven a la necesidad de nuevos puestos de trabajo con mayor responsabilidad como jefaturas y supervisores (operaciones).

### **4. Presupuesto del plan de recursos humanos**

Se detallan los costos de la planilla, la misma que se va incrementando en cada ejercicio según la mayor contratación de personal en razón a la mayor demanda proyectada del servicio.

**Tabla 32. Costos de la planilla**

| CANTIDAD DE VANES                        | Sueldo | Cantidad | Año 0  | Año 1   | Año 2   | Año 3   | Año 4   | Año 5     | Año 6     | Año 7     | Año 8     |
|--|--------|----------|--------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  |        |          | 10     | 15      | 20      | 25      | 30      | 35        | 40        | 40        |           |
| <b>Área Administrativa</b>               |        |          |        |         |         |         |         |           |           |           |           |
| <b>Gerente General</b>                   | 6.000  | 1        | 45.000 | 90.000  | 90.000  | 90.000  | 90.000  | 90.000    | 90.000    | 90.000    | 90.000    |
| <b>Jefe Comercial y Marketing</b>        | 4.000  | 1        | 30.000 | 60.000  | 60.000  | 60.000  | 60.000  | 60.000    | 60.000    | 60.000    | 60.000    |
| <b>Jefe de Administración y Finanzas</b> | 4.000  | 1        | 12.000 | 60.000  | 60.000  | 60.000  | 60.000  | 60.000    | 60.000    | 60.000    | 60.000    |
| <b>Jefe de Operaciones</b>               | 4.000  | 1        | 8.000  | 60.000  | 60.000  | 60.000  | 60.000  | 60.000    | 60.000    | 60.000    | 60.000    |
| <b>Asistente Administrativo</b>          | 2.000  | 1        | -      | 30.000  | 30.000  | 30.000  | 30.000  | 30.000    | 30.000    | 30.000    | 30.000    |
| <b>Asistente de Comunicaciones</b>       | 2.000  | 1        | -      | 30.000  | 30.000  | 30.000  | 30.000  | 30.000    | 30.000    | 30.000    | 30.000    |
| <b>Ejecutivo de Ventas</b>               | 2.000  | 1        | 2.000  | 30.000  | 30.000  | 30.000  | 60.000  | 60.000    | 60.000    | 60.000    | 60.000    |
| <b>Área de Operaciones</b>               |        |          |        |         |         |         |         |           |           |           |           |
| <b>Supervisor de Operaciones</b>         | 2.500  | # VANES  | -      |         | 37.500  | 37.500  | 37.500  | 37.500    | 37.500    | 37.500    | 37.500    |
| <b>Conductores</b>                       | 1.500  | # VANES  | 1.500  | 156.000 | 337.500 | 450.000 | 562.500 | 675.000   | 787.500   | 900.000   | 900.000   |
| <b>TOTAL</b>                             |        |          | 98.500 | 516.000 | 735.000 | 847.500 | 990.000 | 1.102.500 | 1.215.000 | 1.327.500 | 1.327.500 |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

El presupuesto total del plan de recursos humanos integra actividades de capacitación, otras propias de la empresa y la planilla del personal de Van2Work. A continuación, se detalla el presupuesto del plan de recursos humanos para los ocho años de proyección.

**Tabla 33. Presupuesto de recursos humanos**

| N°  | Presupuesto                 | Año 0  | Año 1   | Año 2   | Año 3   | Año 4   | Año 5     | Año 6     | Año 7     | Año 8     |
|---|-----------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1   | Capacitaciones 4 x año      |        | 4.000   | 4.000   | 4.000   | 4.000   | 4.000     | 4.000     | 4.000     | 4.000     |
| 2   | Actividades con el personal |        | 1.500   | 2.000   | 2.500   | 3.000   | 3.500     | 4.000     | 4.500     | 5.000     |
| <b>Actividades de Recursos Humanos</b>    |                             |        | 5.500   | 6.000   | 6.500   | 7.000   | 7.500     | 8.000     | 8.500     | 9.000     |
| <b>Planilla del personal</b>              |                             | 98.500 | 516.000 | 697.500 | 847.500 | 990.000 | 1.102.500 | 1.215.000 | 1.327.500 | 1.327.500 |
| <b>Presupuesto total Recursos Humanos</b> |                             | 98.500 | 521.500 | 703.500 | 854.000 | 997.000 | 1.110.000 | 1.223.000 | 1.336.000 | 1.336.500 |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Capítulo IX. Plan funcional de finanzas

### 1. Objetivos del plan funcional de finanzas

#### 1.1 Objetivo general

Proporcionar los lineamientos de medición de la viabilidad económica, rentabilidad, y control presupuestario del proyecto, así como determinar la estrategia óptima de financiamiento.

#### 1.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos de finanzas se presentan en la tabla 34:

**Tabla 34. Objetivos específicos**

| Objetivo funcional              | Corto plazo | Mediano plazo | Largo plazo | Indicador       | Herramienta de medición |
|---------------------------------|-------------|---------------|-------------|-----------------|-------------------------|
| Rentabilidad sobre la inversión | -           | > 1           | > 1,5       | Ratio ROI       | Estados financieros     |
| Rentabilidad operativa          | >5%         | >40%          | > 50%       | Ratio U.Op/Vtas | Estados financieros     |
| TIR financiero                  | -           | -             | 70%         | TIR             | Flujo de caja           |
| VAN financiero                  | -           | -             | > 4M        | VAN             | Flujo de caja           |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2. Supuestos y políticas financieras

El proyecto fue elaborado tomando como referencia los siguientes supuestos y políticas financieras:

- Las unidades contarán con 15 asientos disponibles, pero los ingresos se presupuestan sobre la base de 14 por efectos del mes de freezing con el que cuentan los usuarios.
- La adquisición de vehículos se realizará progresivamente de la siguiente manera:

**Tabla 35. Compra de vehículos**

| Periodo  | Año 0 | Mes 4 | Mes 8 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Total |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Cantidad | 2     | 4     | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 40    |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- La vida útil de los activos de la compañía será la siguiente:



**Tabla 36. Vida útil de los activos**

| Periodo            | Años |
|--------------------|------|
| Vehículos          | 8    |
| Equipos de computo | 4    |
| Muebles            | 10   |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

- El alquiler de las oficinas representará el pago de tres meses por adelantado como garantía equivalente a S/ 6.000 (S/ 2.000 por mes).
- Las oficinas serán equipadas con muebles y equipos por un valor de S/ 23.000; se contempla la renovación de laptops al quinto año por S/ 15.000.
- Las unidades requerirán una inversión adicional de S/ 7.500 para la instalación del sistema GNV y otras adaptaciones que serán sumadas al financiamiento del leasing.
- Se brindarán servicios de publicidad dentro de las unidades a partir del tercer año, por las que se cobrará una tarifa de S/ 1.000 por aviso y se recibirán vales de descuento para los usuarios.

### 3. Análisis del punto de equilibrio

Para el análisis del punto de equilibrio se determinó como unidad generadora de costos (driver) al número de vehículos, es decir, que los costos variables se incrementarán con el inicio de operación de cada vehículo nuevo. Los principales costos variables identificados son el consumo de combustible GNV, la remuneración de los choferes, la depreciación, el estacionamiento, los mantenimientos preventivos, los seguros e impuesto vehiculares. Los principales costos fijos son la remuneración del personal, el alquiler de la oficina, la licencia web, soporte de sistemas.

**Tabla 37. Determinación del punto de equilibrio**

$$\text{Utilidad Operativa} = \text{Ventas "x"} - \text{Costos y Gastos Variables "x"} - \text{Costos y Gastos Fijos}$$

| Ventas   | Costos y Gastos Variables  | Costos y Gastos Fijos  |
|--|--|--|
| Precio de Venta: S/450<br>Número de Asientos: 15<br>Número de servicios: 2 | Remuneración Chofer: S/1.875<br>Depreciación Vehículo: S/1.973<br>Otros Variables: S/1.782 | Remuneraciones: S/30.000<br>Alquiler: S/2.000<br>Otros Fijos: S/11,481 |
| Ventas: S/13.500   | Costos y Gastos Variables: S/5.629   | Costos y Gastos Variables: 43.481                                      |
| <b>"x" = Unidad Generadora de Costos = Número de Vehículos</b>             |  |  |

$$0 = 13.500 \text{ "x"} - 5.629 \text{ "x"} - 43.481$$

$$\text{"x"} = 5.77 = 6 \text{ Vehículos}$$

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Para alcanzar el punto de equilibrio se requerirá adquirir 6 vehículos que brinden dos servicios completos por día hábil.

#### 4. Estructura de costos de capital

La estructura de costo de capital se determinó con el análisis de los siguientes componentes:

##### 4.1 Costo de oportunidad de capital (COK)

Se realizó el cálculo del COK considerando indicadores de riesgo para países emergentes adaptado al Perú y un castigo adicional de 6,29% por la informalidad en el transporte en el Perú. Cabe precisar que la tasa obtenida es superior al promedio exigido por los accionistas de las empresas que operan en el Perú (según informe de Ernst & Young) (Tramontana 2017).

**Tabla 38. Costo de oportunidad**

| Cálculo del COK                          |               |
|--|---------------|
| Tasa libre de riesgo de Perú             | 4,16%         |
| Beta apalancado de Van2Work              | 1,66          |
| Prima por riesgo de mercado              | 6,98%         |
| Prima de riesgo adicional (informalidad) | 6,29%         |
| <b>COK de definido Van2Work</b>          | <b>22,00%</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

##### 4.2 Costo promedio ponderado del capital (WACC)

El cálculo de la WACC considera una tasa de financiamiento de 19,25%, una estructura de financiamiento de 60% con obligaciones financieras con terceros y 40% con accionistas, y los resultados del COK presentados en el punto 4.1, dando como resultado una tasa equivalente a 20,03%.

#### 5. Estados financieros y flujo de caja

En la tabla 39 se presenta el estado de situación financiera de apertura y cierre del proyecto.

El estado de resultados integrales y flujos de caja se presentan mensualizados para el primer año y anualizados para los ocho años del proyecto, y se pueden apreciar en los anexos 16 al 19, respectivamente. Los resultados obtenidos de la evaluación financiera del proyecto demuestran su alta rentabilidad con una tasa interna de retorno superior al 90% y un corto periodo de recuperación inferior a los dos años.

**Tabla 39. Estado de situación financiera**

| Expresado en soles               | Año 1            | Año 8             |
|----------------------------------|------------------|-------------------|
| <b>Activo</b>                    |                  |                   |
| Efectivo                         | 1.173.191        | 10.048.360        |
| Otros activos                    | 77.919           | 5.963             |
| <b>Total activo corriente</b>    | <b>1.251.110</b> | <b>10.054.323</b> |
| Vehículos                        | 1.265.000        | 1.868.750         |
| Muebles y enseres                | 18.450           | 1.600             |
| Intangibles                      | 13.125           | -                 |
| <b>Total activo no corriente</b> | <b>1.296.575</b> | <b>1.870.350</b>  |
| <b>Total activo</b>              | <b>2.547.685</b> | <b>11.942.673</b> |
| <b>Pasivo</b>                    |                  |                   |
| Obligaciones financieras         | 1.027.690        | -                 |
| <b>Total pasivo corriente</b>    | <b>1.027.690</b> | <b>-</b>          |
| Obligaciones financieras         | 957.338          | -                 |
| <b>Total pasivo no corriente</b> | <b>957.338</b>   | <b>-</b>          |
| <b>Total pasivo</b>              | <b>1.985.028</b> | <b>-</b>          |
| <b>Patrimonio</b>                |                  |                   |
| Capital social                   | 923.576          | 1.154.271         |
| Resultados acumulados            | -360.918         | 10.770.402        |
| <b>Total patrimonio</b>          | <b>562.657</b>   | <b>11.924.673</b> |
| <b>Total pasivo y patrimonio</b> | <b>2.547.685</b> | <b>11.942.673</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Tabla 40. Evaluación financiera del proyecto**

| Expresado en soles  | Flujo de caja económico | Flujo de caja financiero |
|---------------------|-------------------------|--------------------------|
| TIR                 | 86%                     | 72,3%                    |
| VAN                 | S/ 5.375.601            | S/ 4.453.286             |
| B/C                 | 8,26                    | 5,82                     |
| Periodo de recupero | 2 año y 11 meses        | 3 año y 3 meses          |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 6. Análisis de sensibilidad

### 6.1 Escenario optimista

Considerando un incremento en el precio del 10% se incrementarían los resultados operativos en 20% y un incremento en el VAN económico y financiero en promedio del 23%. Se mantiene el número de años para la recuperación de la inversión.

### 6.2 Escenario pesimista

Considerando una reducción en el precio y en la capacidad de la unidad del 10% se redujeron los resultados operativos en 76% y una reducción en el VAN económico y financiero en promedio del 48%. Con respecto a la recuperación de la inversión, esta se incrementaría en el flujo de caja económico y financiero al segundo año. Los resultados se presentan en la tabla 41.

**Tabla 41. Análisis de sensibilidad**

| Expresado en miles<br>soles | Optimista       |                  | Pesimista        |                |
|-----------------------------|-----------------|------------------|------------------|----------------|
|                             | Económico       | Financiero       | Económico        | Financiero     |
| TIR                         | 107,9%          | 90,4%            | 43,2%            | 35,3%          |
| VAN                         | 6.507           | 5.544            | 2,040            | 1.278          |
| B/C                         | 11,15           | 7,72             | 3,27             | 2,18           |
| Periodo de recupero         | 2 año y 5 meses | 2 años y 9 meses | 4 años y 7 meses | 5 años y 1 mes |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## 7. Estrategia tributaria

El proyecto no se encontrará afecto al Impuesto General a las Ventas (IGV) por tratarse de servicios de transporte público, lo que permitirá generar un mayor margen al no trasladarle al cliente dicho impuesto; sin embargo, tampoco podrá tomarse el crédito fiscal de las compras.

Con respecto al impuesto a la renta, el proyecto se encontrará bajo el régimen general por lo que se estará afecto al 29,5%. Las pérdidas generadas se recuperarán bajo el sistema A, debido a que podrán ser tomados los siguientes años. Adicionalmente, se tomará el beneficio tributario de la depreciación acelerada de los vehículos adquiridos vía leasing, lo que permitirá depreciar en el plazo del contrato (dos años).

## 8. Conclusiones

Se puede evidenciar que el proyecto obtendrá márgenes netos positivos a partir del segundo año y márgenes operativos a partir del primer del año, a pesar de los elevados gastos de depreciación de vehículos y gastos en personal, los cuales representan los costos más significativos del proyecto, seguidos de los gastos financieros por intereses de los leasings para el margen neto. De manera similar, en el flujo de caja económico y financiero se obtendrán flujos positivos a partir del segundo año.

Las unidades son adquiridas progresivamente como estrategia comercial para obtener la demanda necesaria y tener los vehículos en su máxima capacidad, así como mejorar la capacidad económica para contribuir con los costos de servicio y administrativos.

El proyecto se presenta con márgenes brutos y operativos en promedio equivalentes a 70% y 50%, respectivamente, y un recupero de la inversión a partir del segundo año bajo condiciones conservadoras, y a partir del cuarto año bajo condiciones pesimistas.

## Conclusiones

- La situación actual del sistema de transporte en Lima se torna cada vez más compleja. El caos vehicular, la inseguridad ciudadana, el déficit del sistema de vías, la contaminación ambiental y sus consecuencias, propician el desarrollo del modelo de negocio propuesto, el mismo que busca contribuir con una solución a este difícil escenario al que se enfrentan los limeños en su día a día.
- Para brindar los servicios se emplearán las ventajas competitivas del proyecto como son vehículos cómodos, seguros, ecológicamente responsables y con choferes capacitados.
- La investigación de mercado permitió determinar al cliente potencial, que son trabajadores dependientes, entre 26 y 45 años de NSE A2 y B, demostrándose la conveniencia del servicio y sus atributos, así como la estrategia competitiva de enfoque en diferenciación.
- Por estar en la fase de introducción del ciclo de vida del negocio, la estrategia de crecimiento será la de penetración de mercado en las zonas 6 y 7 de Lima.
- Se tomará como estrategia de comercialización las visitas empresariales con los responsables de recursos humanos de las empresas para obtener accesos a los e-mails de sus trabajadores.
- La eficiente determinación de las rutas, horarios y la correcta identificación de los puntos de recojo son procesos críticos que permitirán cumplir satisfactoriamente con el servicio de traslado.
- La excelencia en la calidad del servicio prestado se logrará mediante el uso de vehículos propios y la contratación directa de conductores.
- La inversión será de S/ 2.904.163, financiados en un 40% por los accionistas y el 60% restante por entidades financieras.
- El proyecto arroja resultados favorables al generarse un valor presente neto financiero de S/4.453.286 y una tasa interna de retorno de 86%, por lo que se concluye la viabilidad del Van2Work.

## Bibliografía

Alonso, G. (2008). “Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor”. En: *Palermo Business Review*. Segunda edición, 2008. Fecha de consulta: 20/08/2017. Disponible en: <[http://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)>.

Andina. (2017). “Cuánto dinero y tiempo se pierden por movilizarse entre el tráfico de Lima”. En: *andina.com.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 12/09/2017. Disponible en: <<http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-cuanto-dinero-y-tiempo-se-pierden-movilizar-se-entre-trafico-lima-679081.aspx>>.

Arellano, R. (2016). *Mucho más que tener: latir: los estilos de vida Latinoamericanos según Actitudes, Tendencias, Intereses y Recursos*. Perú: Planeta.

Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM). (2016). “Niveles Socioeconómicos 2016”. En: *apeim.com.pe*. [PDF]. Agosto de 2016. Fecha de consulta: 24/04/2017. Disponible en: <<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf>>.

Barney, J. y Herterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson.

CEA Seguridad Vial. (s.f.). “Conducción Ecológica”. En: *seguridad-vial.net*. Fecha de consulta: 23/09/2017. Disponible en: <<https://www.seguridad-vial.net/conduccion/conduccion-ecologica/46-conduccion-ecologica>>.

Compañía Peruana de Investigación (CPI). (2016). “Transporte utilizado diariamente. Trabajadores y estudiantes”. En: *Market Report - Lima Metropolitana*. [PDF]. Fecha de consulta: 06/03/2017. Disponible en: <[http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/transporte\\_taxi\\_201611.pdf](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/transporte_taxi_201611.pdf)>.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décima edición. México: Pearson Educación.

Diario El Comercio. (2016). “Waze: Lima es la peor capital de Sudamérica para conducir”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 17 de septiembre de 2016. Fecha de consulta: 04/03/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/lima/waze-lima-peor-capital-sudamerica-conducir-259799>>.

Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. Tercera edición. México: Mc Graw Hill.

- Hax, A. y Majluf, N. (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Editorial Gránica S.A.
- Holland, B. (2015). “How To Write a Brand Positioning Statement In 3 Easy Steps”. En: *milesherndon.com*. [En línea]. 30 de noviembre de 2015. Fecha de consulta: 10/07/17. Disponible en: <<https://milesherndon.com/blog/how-to-write-a-brand-positioning-statement>>.
- Infogas. (2017). “Programa COFIGAS”. En: *infogas.gob.pe*. (2017). [En línea]. Fecha de consulta: 11/06/2017. Disponible en: <<http://www.infogas.com.pe/cofigas.aspx>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014). *Una Mirada a Lima Metropolitana*. Lima: INEI. [PDF]. Fecha de consulta: 26/05/2017. Disponible en: <[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf)>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017a). “Demografía Empresarial en el Perú. II trimestre 2017”. En: *Informe Técnico*. N°3, setiembre de 2017. [PDF]. Fecha de consulta: 26/09/2017. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-empresarial-ii-trimestre-2017.pdf>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2017b). “Estadísticas - Seguridad Ciudadana”. En: *inei.gob.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 11/08/2017. Disponible en: <<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>>.
- Ipsos Perú. (2015a). “Mundo Digital – Uso de dispositivos tecnológicos Perú Urbano 2015”. En: *ipsos.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/03/2017. Disponible en: <<https://www.ipsos.com/es-pe/mundo-digital-2015>>.
- Ipsos Perú. (2015b). “Perfiles Socioeconómicos Lima Metropolitana 2015”. [PDF]. Documento privado.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.
- León, J. (2016). “Lima planea 29 proyectos viales pero solo 3 obras para peatones”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 19 de septiembre de 2016. Fecha de consulta: 30/08/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/lima/lima-planea-29-proyectos-viales-3-obras-peatones-260521>>.
- Lima cómo vamos. (2014). *Encuesta Lima cómo vamos. V Informe de Percepción Sobre Calidad de Vida*. Lima: Lima cómo vamos. [PDF]. Agosto 2014. Fecha de consulta: 19/04/2017. Disponible en: <<http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2015/01/EncuestaLimaComoVamos2014.pdf>>.

Lima cómo vamos. (2016). *Encuesta Lima cómo vamos. VII Informe de Percepción Sobre Calidad de Vida*. Lima: Lima cómo vamos. [PDF]. Agosto del 2016. Fecha de consulta: 19/04/2017. Disponible en: <<http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2015/01/EncuestaLimaComoVamos2016.pdf>>.

Lira, A. (2016). “OMS: Lima es una de las ciudades más contaminadas de Latinoamérica”. En: *altavoz.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/05/2017. Disponible en: <<http://altavoz.pe/2016/05/14/15667/oms-lima-es-una-de-las-ciudades-mas-contaminadas-de-latinoamerica>>.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. Sexta edición. México: Pearson Educación.

Luz Ámbar. (2017). “¿Cómo solucionamos el caos del transporte?”. En: *luzambar.pe*. [En línea]. 17 de febrero de 2017. Fecha de consulta: 16/06/2017. Disponible en: <<http://www.luzambar.pe/actualidad/675-icomo-solucionamos-el-caos-del-transporte-publico.html>>.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Quinta edición. México: Pearson Educación.

Ministerio del Ambiente (Minam). (2013). “Resolución Ministerial N°217-2013-MINAM, Aprueban programa del uso del Gas Natural Vehicular (GNV) y paneles solares en las entidades públicas 2013-2015”. [En línea]. Fecha de consulta: 18/05/2017. Disponible en: <<http://www.minam.gob.pe/disposiciones/resolucion-ministerial-n-217-2013-minam/>>.

Ministerio del Ambiente (Minam). (2016). “El Ministerio del Ambiente se convierte desde hoy en el primer edificio público solar del Perú”. Lima: En: *minam.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 08/06/2017. Disponible en: <<http://www.minam.gob.pe/notas-de-prensa/el-ministerio-del-ambiente-se-convierte-desde-hoy-en-el-primer-edificio-publico-solar-del-peru/>>.

Municipalidad de Miraflores. (2017). “Exitosa experiencia de Miraflores”. En *miraflores.gob.pe*. (2017). [En línea]. 24 de abril de 2017. Fecha de consulta: 18/07/2017. Disponible en: <[http://www.miraflores.gob.pe/\\_contenTempl3.php?idcontenido=10244](http://www.miraflores.gob.pe/_contenTempl3.php?idcontenido=10244)>.

Municipalidad de San Isidro. (s.f.). “Proyectamos recuperar más de 60 mil m<sup>2</sup> de espacios públicos para las personas”. En: *msi.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 19/10/2017. Disponible en: <<http://msi.gob.pe/portal/2017/10/15/proyectamos-recuperar-mas-60-mil-m2-de-espacios-publicos-para-las-personas/>>.

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin). (2017). “Establecimientos de Venta al Público de Gas Natural Vehicular”. En: *facilito.gob.pe*. [Base de



datos]. 31 de agosto de 2017. Fecha de consulta: 31/08/2017. Disponible en: <http://www.facilito.gob.pe/facilito/actions/PreciosGNVAction.do?method=inicio>.

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. Estados Unidos: Deusto.

Parodi, C. (2017). “Nuevas Proyecciones del MEF, 2017-2019”. En: *blogs.gestion.pe*. [En línea]. 01 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 26/09/2017. Disponible en: <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2017/05/nuevas-proyecciones-del-mef-2017-2019.html>.

Redacción EC. (2015). “En Lima sobran taxis: hay 130% más de lo que se necesitaría”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 13 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 04/03/2017. Disponible en: <https://elcomercio.pe/lima/lima-sobran-taxis-hay-130-necesitaria-342464>.

Redacción Gestión. (2017a). “FMI reduce a 3.5% su proyección de crecimiento económico de Perú para el 2017”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 18 de abril de 2017. Fecha de consulta: 20/08/2017. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/fmi-reduce-3-5-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2017-133280>.

Redacción Gestión. (2017b). “Fed aumenta en 25 puntos básicos su tasa de interés”. En: *gestion.pe*. [En línea]. 14 de junio de 2017. 18 de abril de 2017. Fecha de consulta: 20/08/2017. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/fed-aumenta-25-puntos-basicos-tasa-interes-137293>.

Redacción LR. (2015). “Miraflores y San Isidro entre zonas más caras de América Latina”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 25/06/2017. Disponible en: <http://larepublica.pe/economia/731151-miraflores-y-san-isidro-entre-zonas-mas-caras-de-america-latina>.

Redacción LR. (2016). “Las empresas que revolucionan el servicio de transporte en Lima”. En: *larepublica.pe*. [En línea]. 09 de mayo de 2016. Fecha de consulta: 06/04/2017. Disponible en: <http://larepublica.pe/sociedad/766129-las-empresas-que-revolucionan-el-servicio-de-transporte-en-lima>.

Redacción Perú 21. (2016). “Estos son los 17 proyectos en los que invertirá el gobierno de PPK”. En: *peru21.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 04/04/2017. Disponible en: <https://peru21.pe/economia/son-17-proyectos-invertira-gobierno-ppk-222956>.

Renault. (2017). “Especificaciones y equipamiento”. En: *renault.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/06/17. Disponible en: <http://renault.pe/cars/masterMinibus01/Especificacionesyequipamientos-old.html>.

Romainville, M. (2017). “FMI reduce a 2,7% su proyección del crecimiento del Perú para el 2017”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 26 de mayo de 2017. Fecha de consulta: 31/05/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/fmi-ajusta-baja-proyeccion-crecimiento-peru-2017-426175>>.

RPP Noticias (2015). “El 80 % de peruanos cree que los delitos se han incrementado “. En: *rpp.pe*. [En línea]. 23 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 03/03/2017. Disponible en: <<http://rpp.pe/lima/seguridad/el-80-de-peruanos-cree-que-los-delitos-se-han-incrementado-noticia-924248>>.

Sistema Peruano de Información Jurídica (SPIJ). (2017). “Normatividad Nacional”. En: *spij.minjus.gob.pe*. [Base de datos]. “<http://spi> Fecha de consulta: 04/06/2017. Disponible en: <[minjus.gob.pe/libre/main.asp](http://minjus.gob.pe/libre/main.asp)>..

Steiner, G. (2004). *Planeación y estrategia*. México: CECSA.

Tramontana, R. (2017). “Ahora accionistas exigen rentabilidad anual de al menos 12% a empresas”. En: *peru21.pe*. [En línea]. 04 de septiembre de 2017. Fecha de consulta: 20/10/2017 Disponible en: <<http://plataforma.ipnoticias.com/Landing/WebService/ObtenPdfCorteAgrupado?cac=bOXQgnTFo6pObb%252bb16y5NQ%253d%253d>>.

Villalobos, M. (2017). “APP: Mercado automotor crecería entre 5% y 10% en el 2017”. En: *elcomercio.pe*. [En línea]. 08 de diciembre de 2016. Fecha de consulta: 20/08/2017. Disponible en: <<https://elcomercio.pe/economia/peru/aap-mercado-automotor-creceria-5-10-2017-229878>>.

Vox Populi. (2017). “Perúmetro: Encuesta de Opinión Pública. Percepciones y opiniones acerca de la ciudad de Lima. Lima, enero 2017”. En: *voxpathuli.pe*. [PDF]. Fecha de consulta: 06/04/2017. Disponible en: <<http://www.voxpopuli.pe/pdf/2017-01%20Perumetro%20Ciudad%20de%20Lima%20INFORME%20FINAL.pdf>>.

## **Anexos**

**Anexo 1. Pestel y matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

|                         | Cod. | Variable   | Fuente   | Impacto  | Decisión Estratégica  | Pond.  | Calif. | Total |
|-------------------------|------|--|--|--|---|--|--------|-------|
| Legal                   | O1   | Tendencia de la normatividad nacional por la masificación del transporte   | Sistema Peruano de Información Jurídica (SPIJ)   | O  | Aprovechar la normatividad y promoción a soluciones masivas de transporte que busque contrarrestar el caos vehicular y la contaminación.  | 5.90%  | 3      | 0.18  |
|                         | A1   | Rigurosidad de las normativas locales y municipales para el transporte público y privado   | Sistema Peruano de Información Jurídica (SPIJ)   | A  | Se cuenta con restricciones a la circulación de empresas de transporte, las cuales se encuentran incorporadas dentro del proyecto, optimizando el uso de las licencias de funcionamiento.   | 4.20%  | 2      | 0.08  |
|                         | O2   | Política de promoción del cambio de matriz energética a GNV  | Normas Legales; COFIDE; MINEM  | O  | Permitirá realizar la implementación de los sistemas a un menor costo. Asimismo, el fomento a la conversión a GNV generará que el mercado incremente su oferta, dando una mayor cantidad de estaciones de servicio.   | 4.90%  | 4      | 0.2   |
|                         | A2   | Inseguridad Ciudadana  | Portal PNP, Cifras INEI 2016   | A  | Las unidades contarán con seguros, GPS para mantener rutas monitoreadas y lunas polarizadas y anti-impacto.   | 5.10%  | 4      | 0.21  |
| Económico               | A3   | Las expectativas de crecimiento de la tasa anual del PBI nacional se redujeron a 3% para el año 2017                               | Ministerio de Economía y Finanzas  | A  | Se plantea ofrecer un servicio que sea más económico que el medio de transporte actual de nuestro público objetivo lo que beneficiará a nuestros usuarios.  | 5.10%  | 2      | 0.1   |
|                         | O4   | Rentabilidad del 60% y 30% entre el uso de GNV sobre otros combustibles  | OSINERGMIN   | O  | Emplearemos unidades con el sistema de GNV para ser más rentables. Adicionalmente, se establecerá alianzas con las estaciones de servicio para asegurar el abastecimiento oportuno y mejores precios.   | 5.10%  | 4      | 0.21  |
|                         | A4   | Incremento del parque automotor de automóviles de aproximadamente 4%   | Ministerio de Transportes y Comunicaciones   | A  | Las facilidades para adquirir automóviles conllevan al incremento del tráfico. Se plantea reducir este impacto al reemplazar 15 vehículos por uno y que los automóviles particulares sean empleados para otro tipo de actividades y recreación.   | 4.60%  | 3      | 0.14  |
|                         | O5   | Se plantean 29 proyectos viales para Lima Metropolitana hasta el 2021  | Municipalidad de Lima  | O  | Otorgará la posibilidad de mejorar el servicio al realizar los traslados en un menor tiempo por contar con mayores y mejores vías, así como la modificación del sistema de transporte público actual.   | 5.40%  | 3      | 0.16  |
|                         | O6   | Construcción de nuevas oficinas en la zona 6 y 7 de Lima   | La República   | O  | Se realizara la construcción de proyectos inmobiliarios de oficinas que permitirán la expansión de la demanda de los servicios brindados por la Compañía.   | 5.40%  | 4      | 0.22  |
|                         | SCD* | O7   | NSE A y B crece en 3.7% en Lima Metropolitana  | - APEIM – NSE 2016 y 2014<br>- CPI Market Reporte 2016 | O   | Las personas del NSE A y B cuentan con mayores recursos para usar en su transporte particular. Nos enfocaremos en esos niveles, cubriendo los atributos de mayor valoración por nuestros potenciales clientes. | 6.60%  | 3     |
| Social, Cultural y Dem. | A5   | Más del 70% de la congestión en Lima es debido a los taxis y estamos rankeados como la peor ciudad para conducir en América Latina | - Gustavo Guerra (ex presidente de Pro Transporte). Entrevista a El Comercio<br>- Índice Global de Satisfacción del Conductor Waze, 2016 | A  | La rapidez no será un atributo diferencial por la magnitud del tráfico, sin embargo, promocionaremos que nuestro servicio reemplazará vehículos individuales por uno colectivo.   | 5.60%  | 3      | 0.17  |
|                         | O8   | 54% de limeños no se encuentran satisfechos con el transporte público  | Vox Populi – Consultora de comunicación y marketing  | O  | Captar clientes con estrategias de marketing masivo para que estén dispuestas de gastar un poco más por un servicio de transporte mejor.  | 4.90%  | 4      | 0.2   |
| Tecnológico             | O9   | Incremento en la tendencia del internauta peruano  | IPSOS Perú, 2015   | O  | Utilizar las diferentes plataformas tecnológicas para promocionar nuestro servicio, además de conectarnos con los clientes a través de una APP o página web.  | 5.10%  | 3      | 0.15  |
|                         | A6   | Las aplicaciones tecnológicas están ingresando lentamente a la mente del consumidor peruano  | - RPP Noticias, 2016<br>- CPI Market Reporte 2016  | A  | Otros medios de transporte cuentan con aplicaciones (APPs) que las hacen accesibles pero no necesariamente todos los usuarios saben utilizar. Ingresaremos al mercado una plataforma web adicional al APP para ampliar nuestro  | 5.40%  | 3      | 0.16  |
|                         | A7   | Tecnología en el sistema de transporte público   | Diario La República, 2016  | A  | El servicio ofrece una solución integral para la movilidad para trabajadores, a lo que adicionalmente se le añadirán servicios dentro de la van que nos diferente del común transporte público.   | 4.40%  | 3      | 0.13  |
| Ecológico               | O10  | GNV como combustible de menor impacto ambiental  | Ministerio del Ambiente  | O  | Las unidades serán adquiridas con sistema dual para el uso de GNV.  | 5.60%  | 4      | 0.22  |
|                         | O11  | Recuperación de espacios públicos  | - Municipalidad Miraflores y San Isidro<br>- Informe OMS   | O  | Nuestra propuesta contribuirá con la reducción de vehículos en circulación, reduciendo los altos índices de contaminación en la ciudad.   | 2.70%  | 2      | 0.05  |
|                         | O12  | Eco-conducción: Buenas prácticas a favor del medio ambiente  | Luz Ambar  | O  | Uso de técnicas y prácticas de modernas de conducción responsables para la reducción del consumo de energía y la emisión de CO2 de los vehículos.   | 3.70%  | 4      | 0.15  |
| Global                  | O13  | Economía peruana segunda de mayor crecimiento en Sudamérica.   | Fondo Monetario Internacional (FMI)  | O  | Aprovechar el crecimiento económico de la región para captar nuevos clientes haciendo alianzas con las empresas que se instalen en el país.   | 5.10%  | 2      | 0.1   |
|                         | A8   | Aumento de la tasa de interés de la FED  | Sistema de Reserva Federal   | A  | Se producirá un incremento en la obtención de financiamientos en dólares moneda en la que se realiza la importación de vehículos. Se elaborará un contrato forward de tipo de cambio para la estabilización del precio de adquisición de las unidades.<br>Se podrían producir salidas de capital a los mercados financieros estadounidenses por ofrecer un mayor rendimiento con respecto a años anteriores desde la crisis financiera. | 5.10%  | 3      | 0.15  |
|                         |      |  |  |  |   |  |        | 3.18  |

Impacto: Oportunidad (O), Amenaza (A).

Fuente: Sistema Peruano de Información Jurídica (SPIJ), 2017; Infogas, 2017; Ministerio de Energía y Minas (Minem), 2016; INEI, 2016, 2017b; Parodi, 2017; Osinergmin, 2017; Villalobos, 2017; León, 2016; Redacción LR, 2016; APEIM, 2016; CPI, 2016; Redacción EC, 2015; Diario El Comercio, 2016; Vox Populi, 2017; Ipsos Perú, 2015a; CPI, 2016; Redacción LR, 2016; Ministerio del Ambiente (Minam), 2013; Municipalidad de Miraflores, 2017; Municipalidad de San Isidro, s.f.; Lira, 2016; Luz Ámbar, 2017; Romainville, 2017; Redacción Gestión, 2017b.

Elaboración: Propia, 2018.

## Anexo 2. Modelo de entrevista a expertos

| Representante de empresas de taxis y colectivos   | Investigadores de transporte  | Representantes del Ministerio de Transporte   |
|---|---|---|
| <p><b>Producto y plaza</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la propuesta de valor (modelo de negocio)?</li> <li>¿A qué segmento se encuentran enfocados?</li> <li>¿Se trabaja con un segmento enfocado al contacto directo o se realiza mediante un intermediario?</li> <li>¿Los servicios son brindados con unidades propias, alquiladas o manejan un mix dependiendo de la demanda?</li> <li>¿Cómo evalúa las barreras de acceso al mercado?</li> </ol> <p><b>Procesos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo se determinan las mejores rutas?</li> <li>¿Cuáles son sus principales proveedores?</li> <li>¿Cuáles son sus socios estratégicos?</li> <li>¿Cómo es la participación de los entes reguladores?</li> <li>¿Cuentan con un plan de contingencia ante imprevistos del servicio?</li> <li>¿Cómo administran el proceso de atención al cliente y el proceso de soporte al conductor (reclamos, consultas, etcétera)?</li> </ol> <p><b>Precio</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿De qué manera definen sus tarifas?</li> <li>¿Se desarrollan otros medios de ingresos adicionales a los servicios de taxi?</li> <li>¿Cuáles son sus principales costos?</li> </ol> <p><b>Promoción</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Qué estrategia de publicidad son las que han decidido implementar para llegar a su público objetivo?</li> <li>¿Qué experiencia de publicidad fallida han tenido hasta encontrar la fórmula de éxito?</li> </ol> <p><b>Personas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Se desarrollan actividades de responsabilidad social y/o de bienestar para sus clientes y trabajadores?</li> <li>¿Se desarrollan capacitaciones para los conductores?</li> </ol> <p><b>Evidencia física</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Qué valoran sus clientes del servicio brindado y cuál es su nivel de satisfacción?</li> <li>¿Cuáles son las oportunidades de mejora recomendadas por sus clientes?</li> </ol> <p><b>Explicación del proyecto</b></p> <p>¿Considera que nuestra propuesta apoyaría a la descongestión vehicular y contaminación ambiental?</p> <p>¿Qué problemática encuentra a nuestro modelo de negocio según la regulación actual e infraestructura vial?</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es su perspectiva actual acerca del sistema de transporte de pasajes en Lima Metropolitana?</li> <li>¿Cuáles son las entidades que deberían ser reforzadas o reestructuradas para mejorar el sistema de transporte terrestre de pasajeros?</li> <li>¿En cuánto tiempo estima que Lima Metropolitana pueda contar con un sistema de transporte integrado y de calidad?</li> <li>El sistema de transporte se rige por la libre competencia por lo que no se cuenta con un ente regulador directamente, ¿considera qué debería ser regulado?</li> <li>¿Considera que el rol fiscalizador de las municipalidades es efectivo?</li> <li>¿Cómo pueden circular por la vía pública brindando servicios de transporte vehículos antiguos si se ha establecido el control de revisión técnica vehicular?</li> <li>¿Cuánto del caos del sistema de transporte corresponde a un factor cultural de choferes y cuánto a un factor de infraestructura?</li> <li>¿Considera que el peatón tiene gran responsabilidad sobre el caos del sistema de transporte?</li> <li>¿Cómo evalúa las barreras de acceso al mercado de transporte público?</li> <li>¿Considera que los taxis por aplicación proporciona una solución al sistema de transporte de pasajeros?</li> <li>¿Por qué motivo atribuye que el Estado Peruano no regule y fomente el servicio de transporte colectivo?</li> <li>¿Las condiciones de trabajo de los choferes y la capacitación para la obtención de licencias de conducir son adecuadas?</li> <li>¿Considera adecuada la normativa internacional de reducción de vehículos particulares mediante el derecho a tránsito por número de placa, reducción en el pago de peaje por número de pasajeros, entre otros?</li> <li>¿Considera que el precio del transporte público se encuentra acorde al servicio brindado y a niveles internacionales?</li> </ol> <p><b>Explicación del proyecto</b></p> <p>¿Considera que nuestra propuesta apoyaría a la descongestión vehicular y contaminación ambiental?</p> <p>¿Qué problemática encuentra a nuestro modelo de negocio según la regulación actual e infraestructura vial?</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es su perspectiva actual acerca del sistema de transporte de pasajes en Lima Metropolitana?</li> <li>¿Cuáles son las entidades que deberían ser reforzadas o reestructuradas para mejorar el sistema de transporte terrestre de pasajeros?</li> <li>¿En cuánto tiempo estima que Lima Metropolitana pueda contar con un sistema de transporte integrado y de calidad?</li> <li>El sistema de transporte se rige por la libre competencia por lo que no se cuenta con un ente regulador directamente, ¿considera qué debería ser regulado?</li> <li>¿Considera que el rol fiscalizador de las municipalidades es efectivo?</li> <li>¿Cómo pueden circular por la vía pública brindando servicios de transporte vehículos antiguos si se ha establecido el control de revisión técnica vehicular?</li> <li>¿Cuánto del caos del sistema de transporte corresponde a un factor cultural de choferes y cuánto a un factor de infraestructura?</li> <li>¿Considera que el peatón tiene gran responsabilidad sobre el caos del sistema de transporte?</li> <li>¿Cómo evalúa las barreras de acceso al mercado de transporte público?</li> <li>¿Considera que los taxis por aplicación proporciona una solución al sistema de transporte de pasajeros?</li> <li>¿Por qué motivo atribuye que el Estado Peruano no regule y fomente el servicio de transporte colectivo?</li> <li>¿Las condiciones de trabajo de los choferes y la capacitación para la obtención de licencias de conducir son adecuadas?</li> <li>¿Considera adecuada la normativa internacional de reducción de vehículos particulares mediante el derecho a tránsito por número de placa, reducción en el pago de peaje por número de pasajeros, entre otros?</li> <li>¿Considera que el precio del transporte público se encuentra acorde al servicio brindado y a niveles internacionales?</li> </ol> <p><b>Explicación del proyecto</b></p> <p>¿Considera que nuestra propuesta apoyaría a la descongestión vehicular y contaminación ambiental?</p> <p>¿Qué problemática encuentra a nuestro modelo de negocio según la regulación actual e infraestructura vial?</p> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 3. Lista de entrevistados

|   | Nombre           | Cargo   | Agrupación                        |
|---|------------------|---|-----------------------------------|
| 1 | Gerardo Reategui | Head of Drivers Fidelity (Cabify Perú)  | Empresas de taxis y colectivos    |
| 2 | Jorge Ramirez    | Coordinador de Operaciones (Uber Perú)  | Empresas de taxis y colectivos    |
| 3 | Richard Mauricci | Vicepresidente de la Unidad de Negocio Vehicular  | Expertos del sector de transporte |
| 4 | Omar Narrae      | MSc. Mega Infrastructure Projects, Barlett School. UCL                                      | Expertos del sector de transporte |
| 5 | Luis Vilela      | Asesor de la Dirección de Normatividad del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) | Representante del MTC             |
| 6 | Enrique La Hoz   | Gerente General de Inka Shuttle   | Empresas de taxis y colectivos    |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Anexo 4. Hallazgos de los focus group**

|                             |   | Focus 1  | Focus 2   | Focus 3  | Focus 4  |
|-----------------------------|---|--|---|--|--|
| Perfil de los entrevistados |   | Edad: 36 - 45 años<br>Género: Mixto<br>Cargo: Jefe a gerente<br>Nivel socioeconómico: A  | Edad: 36 - 45 años<br>Género: Mixto<br>Cargo: Jefe a gerente<br>Nivel socioeconómico: A/B   | Edad: 26 - 35 años<br>Género: Mixto<br>Cargo: Asistente a coordinador<br>Nivel socioeconómico: A/B   | Edad: 26 - 35 años<br>Género: Mixto<br>Cargo: Mixto<br>Nivel socioeconómico: A/B   |
| Hallazgos                   | Opinión sobre el transporte público           | 1. Caótico.<br>2. Parque automotor antiguo y sobrepoblado.<br>3. Conductor y peatón tienen la culpa por igual.<br>4. No hay autoridad que regule de manera eficiente el transporte.                                | 1. Desordenado y caótico.<br>2. Mal estado de los vehículos.<br>3. Problema cultural y de respeto.<br>4. Inseguridad en la vía pública y proveedores de transporte público.<br>5. Servicio incómodo.  | 1. Caótico / Problema cultural.<br>2. Parque automotor antiguo.<br>3. Transporte público no cubre la demanda.<br>4. Duplicidad de rutas o rutas mal diseñadas (Metro de Lima y Metropolitano).<br>5. Servicio incómodo.                      | 1. Poca planificación urbanística.<br>2. Baja accesibilidad a las nuevas propuestas de transporte (Metro de Lima, Metropolitano).<br>3. Transporte público no cubre la demanda.<br>4. Mala regulación del Estado y poca integración del sistema de transporte.<br>5. Servicio incómodo e inseguro.   |
|                             | Medio de transporte casa-trabajo              | 86% Auto<br>14% Taxi   | 75% Auto<br>25% Taxi  | 50% Buses o combis<br>50% Metropolitano o Tren eléctrico   | 38% Auto<br>50% Taxi<br>12% Metropolitano  |
|                             | Presupuesto asociado al transporte            | Auto: S/ 400 a S/ 500 mensuales (gasolina).<br>Taxi: S/ 1.100 (pagado por la empresa).<br>No gastan en cochera o peajes.   | Promedio de S/ 400 a S/ 600 mensuales.  | S/ 100 a S/ 300 mensuales.   | S/ 380 mensuales promedio (auto y taxi).<br>S/ 110 mensuales (Metropolitano).  |
|                             | Por qué dejaría su medio de transporte actual | 1. Cercanía entre casa y centro de labores.<br>2. Transporte público de calidad con aire acondicionado.<br>3. Flexibilidad con mis necesidades.  | 1. Poder hacer algo útil en el recorrido.<br>2. Servicio económico y seguro.<br>3. Generar un impacto vial y ecológico positivo.  | 1. Rapidez.<br>2. Comodidad.<br>3. Economía.<br>4. Seguridad.  | 1. Rapidez.<br>2. Comodidad.<br>3. Economía.   |
|                             | Actividades antes o después de la oficina     | 71% Lleva a hijos a colegio.<br>14% Gimnasio.<br>14% No realiza actividad.   | No realizan actividades directamente antes o después de la oficina.   | 12% Gimnasio.<br>25% Clases.<br>63% No realiza actividad.  | 62% Clases.<br>38% No realiza actividad.   |
|                             | Interés en el servicio presentado             | Si les parece importante y bueno pero no lo usarían porque no lo ven acorde a sus necesidades  | Sí, todos   | Sí, todos  | Sí, todos.   |
|                             | Qué valoraría del servicio                    | 1. Comodidad.<br>2. Seguridad.<br>3. Economía.   | 1. Practicidad.<br>2. Comodidad.<br>3. Impacto vial y ecológico positivo.   | 1. Comodidad.<br>2. Rapidez.<br>3. Facilidad de pago (tarjeta de crédito, efectivo).<br>4. Economía.<br>5. Horarios predeterminados.   | 1. Comodidad.<br>2. Rapidez.<br>3. Economía.<br>4. Seguridad.<br>5. Puntualidad.   |
|                             | Recomendación de servicios adicionales        | 1. Aire acondicionado.<br>2. Wi-fi.  | 1. Aire acondicionado.<br>2. Wi-fi.<br>3. No radio.<br>4. Cargado de celulares y laptop.<br>5. Lunas polarizadas.   | 1. Aire acondicionado.<br>2. Wi-fi.<br>3. No radio.<br>4. Periodico o revista.   | 1. Aire acondicionado.<br>2. Wi-fi.<br>3. No radio.<br>4. Periodico o revista.<br>5. Opción de freezing.   |
|                             | Puntos claves para el proceso ideal           | 1. El recojo debe durar como máximo 10 minutos.<br>2. Las personas inscritas deben vivir en un radio de distancia cercano, no debe tener el concepto de recojo por ruta.<br>3. Promover este servicio en empresas. | 1. No se debe esperar a nadie, respetar horarios definidos.<br>2. Recojo desde un punto centrico o a cada casa que este en un radio cercano.<br>3. Avisos de recojo, ruta y ubicación del vehículo por medio de una app.<br>4. Reserva a través de una app o web. | 1. No se debe esperar a nadie, respetar horarios definidos.<br>2. Recojo desde un punto centrico o a cada casa que este en un radio cercano.<br>3. Avisos de recojo, ruta y ubicación del vehículo.<br>4. Reserva a través de una app o web. | 1. No se debe esperar a nadie, respetar horarios definidos.<br>2. Recojo desde un punto centrico o a cada casa que este en un radio cercano.<br>3. Promover la reserva del servicio por periodos largos (semana, mes) para contar con un grupo establecido.<br>4. Reserva a través de una app o web. |
|                             | Precio a pagar                                | S/ 250 por mes (la mitad de lo que gasto actualmente).   | Tarifa mensual entre S/ 300 y S/ 400.   | 75% lo mismo que gasta actualmente (entre S/ 100 a S/ 300 mensuales)<br>25% por ruta pagar S/ 5.   | Máximo: lo mismo que gastan actualmente.   |
| Frecuencia del servicio     | Mensual                                       | Mensual  | Mensual   | Mínimo mensual.  |  |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 5. Modelo de encuesta servicio de transporte

### Servicio de movilidad grupal

La siguiente encuesta tiene como objetivo el recabar información para un trabajo de investigación de la Maestría de Administración de Negocios de la Universidad del Pacífico. Agradecemos de antemano su apoyo.

1. ¿Qué medio de transporte utiliza para ir a su centro laboral? (elige una opción)

- Auto propio
- Metropolitano / Tren eléctrico
- Bus / Combi
- Taxi (de la calle o por aplicación)
- Colectivo (de la calle o Uberpool)
- Otros: \_\_\_\_\_

2. Si no marcaste auto: ¿Por qué motivo utiliza el medio de transporte elegido en la pregunta anterior? (elige una opción)

- Se adapta a mi presupuesto
- No cuento con estacionamiento en mi trabajo
- No tengo auto propio / no tengo quien me lleve
- Llego más rápido
- No me siento cómodo manejando / me estresa el tráfico
- Otros: \_\_\_\_\_

3. Si marcaste auto: Elija una o más opciones por las cuales dejaría de utilizar su auto para ir a trabajar (puedes marcar más de una opción)

- Costo de combustible / estacionamiento
- Baja disponibilidad de estacionamientos (en mi oficina o cerca)
- Caos vehicular / mucho tráfico
- Servicio de transporte público o privado acorde a mis necesidades
- Otros: \_\_\_\_\_

4. ¿Cuánto gasta mensualmente en transporte para ir a trabajar? (incluya el costo de

combustible, peajes, estacionamiento, pasajes) (elige una opción)

- S/ 0 a S/ 60
- S/ 61 a S/ 200
- S/ 201 a S/ 600
- S/ 601 a S/ 1.200
- S/ 1.201 a más

5. ¿Cuánto tiempo se demora en llegar a su centro laboral en su transporte cotidiano? (elige una opción)

- Máximo 30 minutos
- Entre 30 a 45 minutos
- Entre 45 a 1 hora
- Entre 1 a 2 horas
- Más de 2 horas

### *Nuevo medio de transporte a su centro laboral*

Le proponemos un medio de transporte alternativo. Una van/shuttle en la que viajaría con aproximadamente 15 personas de manera segura, puntual y cómoda. Recogiéndolo de un punto cercano a su casa y lo dejaría en un punto cercano a su centro laboral (y viceversa). Tendrás un asiento reservado durante el plazo contratado a un costo inferior a un taxi.

6. ¿Estaría interesado en utilizar este nuevo medio de transporte para ir a trabajar? (Elija una opción)

- Muy interesado
- Interesado
- Poco interesado
- No interesado (fin de la encuesta)

7. ¿Con qué frecuencia de pago le gustaría contar? (elige una opción)

- Diario
- Semanal

- Mensual
- Semestral

8. ¿Cada cuánto tiempo tomaría el servicio? (elige una opción)

- 1 vez por semana
- 2 veces por semana
- 3 veces por semana
- 4 veces por semana
- 5 veces por semana

9. ¿Qué tipo de servicio tomaría? (elige una opción)

- Ida y vuelta
- Solo ida
- Solo vuelta
- A solicitud (flexible a mi necesidad)

10. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que tenga la van/shuttle? (puede marcar más de una opción)

- Wi-fi
- TV / Netflix / cable
- Dispensador de snacks / bebidas
- Lunas polarizadas
- Otros: \_\_\_\_\_

11. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

- Hasta S/ 100
- De S/ 101 a S/ 200
- De S/ 201 a S/ 300
- De S/ 301 a S/ 400
- De S/ 401 a S/ 500
- De S/ 501 a S/ 600

12. ¿Qué nombre le pondrías a esta empresa?

\_\_\_\_\_

Información del encuestado

*¡Muchas gracias por participar en la encuesta!*

*Las respuestas recibidas nos ayudan en la propuesta de servicio que estamos desarrollando para nuestro trabajo de investigación.*

Género

- Hombre
- Mujer

Rango de edad

- Menor de 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 35 años
- Entre 36 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Más de 50 años

¿En qué distrito vives?

\_\_\_\_\_

¿En qué distrito laboras?

\_\_\_\_\_

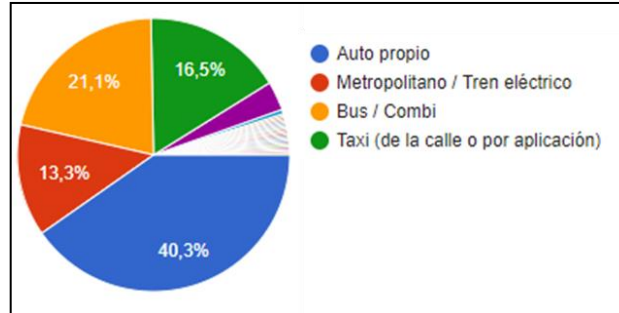


## Anexo 6. Resultados de la encuesta aplicada

Las encuestas aplicadas a 407 personas fueron realizadas a través de la herramienta Formularios de Google. Los principales resultados se presentan a continuación:

### 1. ¿Qué medio de transporte utiliza para ir a su centro de labores?

El 40,3% de los encuestados viajan en auto propio, 21,1% viajan en bus o combi, y en tercer lugar están los usuarios de taxi con un 16,5%.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 2. ¿Por qué motivo utilizar el medio de transporte anteriormente indicado? (solo para los que no indicaron auto)

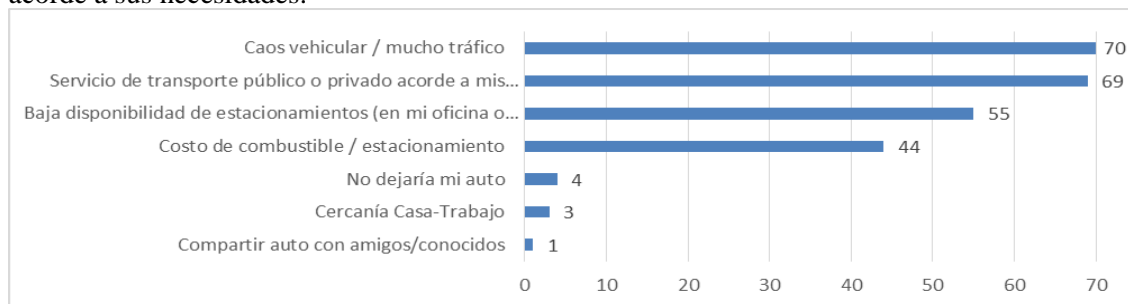
El 30% de los encuestados indicaron que usan el transporte público debido a que no cuentan con un vehículo particular propio y un 29% por la rapidez del servicio.

| Motivo  | Respuestas | %           |
|---|------------|-------------|
| No tengo auto propio / no tengo quien me lleve        | 73         | 30%         |
| Llego más rápido                                      | 70         | 29%         |
| Se adapta a mi presupuesto                            | 45         | 19%         |
| No me siento cómodo manejando / me estresa el tráfico | 26         | 11%         |
| No cuento con estacionamiento en mi trabajo           | 17         | 7%          |
| Otros   | 12         | 5%          |
| <b>Total</b>  | <b>243</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 3. Elija una o más opciones por las cuales dejaría de utilizar su auto para ir a trabajar (solo para los que indicaron auto en la pregunta 1)

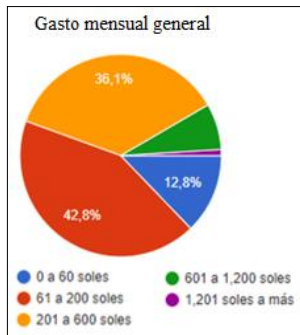
El 28,5% seleccionó al caos vehicular y exceso de tráfico como el principal motivo por el cual dejarían de usar sus autos; en segundo lugar, un 28% lo haría si contaran con algún otro servicio acorde a sus necesidades.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

### 4. ¿Cuánto gasta mensualmente en transporte para ir a trabajar? (incluya el costo de combustible, peajes y estacionamiento)

El 42,8% gasta un promedio de S/ 61 a S/ 200 mensuales en transportarse, pero al abrirlo por tipo de vehículo se identificó que, en promedio, el 49,1% de las personas que viaja en auto o taxi gasta entre S/ 201 y S/ 600 mensuales.



|                          | De S/ 0 a S/ 60 | S/ 61 a S/ 200 | S/ 201 a S/ 600 | S/ 601 a S/ 1.200 | S/ 1.201 a más | Total general |
|--------------------------|-----------------|----------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| Transporte privado       | 3,0%            | 32,3%          | 51,2%           | 12,2%             | 1,2%           | 100,0%        |
| Transporte público       | 22,9%           | 60,4%          | 16,0%           | 0,0%              | 0,7%           | 100,0%        |
| Taxi                     | 2,9%            | 35,3%          | 47,1%           | 13,2%             | 1,5%           | 100,0%        |
| Colectivo                | 13,3%           | 46,7%          | 33,3%           | 6,7%              | 0,0%           | 100,0%        |
| Otros                    | 71,4%           | 14,3%          | 14,3%           | 0,0%              | 0,0%           | 100,0%        |
| Transporte de la empresa | 80,0%           | 0,0%           | 20,0%           | 0,0%              | 0,0%           | 100,0%        |
| Auto de un tercero       | 25,0%           | 50,0%          | 25,0%           | 0,0%              | 0,0%           | 100,0%        |
| <b>Total general</b>     | <b>12,8%</b>    | <b>42,8%</b>   | <b>36,1%</b>    | <b>7,4%</b>       | <b>1,0%</b>    | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

5. ¿Cuánto tiempo se demora en llegar a su centro laboral en su transporte cotidiano?

Los rangos más seleccionados han sido de 30 a 45 minutos con un 31,4% y entre 45 a 1 hora con 29,2%. El resultado por principales rutas es el siguiente:

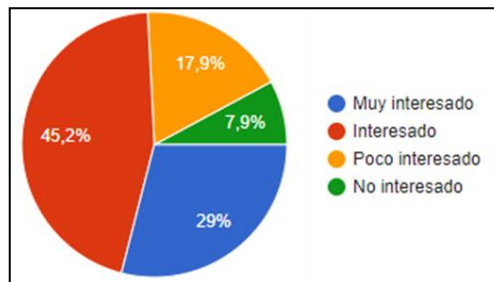


| Rango de hora             | Ruta con mayor votación      | %      |
|---------------------------|------------------------------|--------|
| Entre 1 a 2 horas         | La Molina-San Isidro         | 12,00% |
|                           | Los Olivos-San Isidro        | 8,00%  |
| Entre 45 minutos a 1 hora | Santiago de Surco-San Isidro | 10,08% |
|                           | San Miguel-San Isidro        | 6,72%  |
| Entre 30 a 45 minutos     | Santiago de Surco-San Isidro | 11,11% |
|                           | Surquillo-San Isidro         | 5,56%  |
| Menos de 30 minutos       | Miraflores-San Isidro        | 8,59%  |
|                           | San Isidro-San Isidro        | 7,03%  |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

6. ¿Estaría interesado en utilizar este nuevo medio de transporte para ir a trabajar?

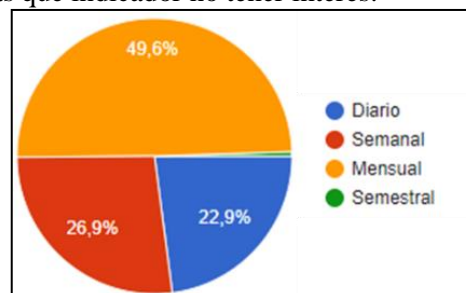
Un 74,2% de los encuestados indicaron que están “muy interesados” e “interesados” con la modelo de servicio propuesto.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

7. ¿Con qué frecuencia de pago le gustaría contar?

En promedio, el 50% de los encuestados indicó que les gustaría pagar de forma mensual, este dato no toma en cuenta a las personas que indicaron no tener interés.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

8. ¿Cuál sería su frecuencia de uso?

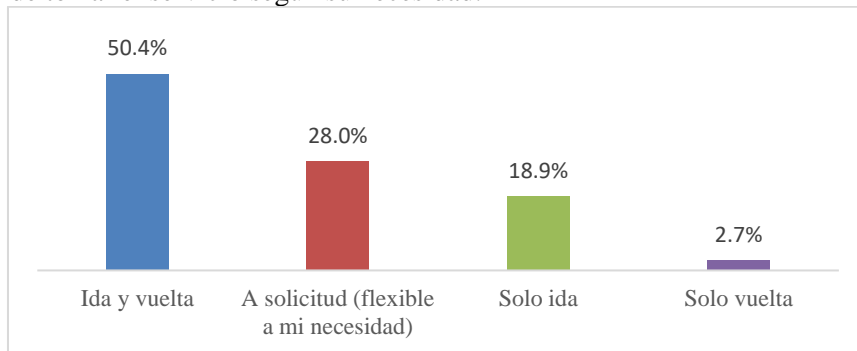
Descartando del universo a las personas que indicaron que “no les interesa” el servicio, el 63% en promedio tomaría el servicio todos los días de la semana.

| Frecuencia           | Q          | Frecuencia (M) | %             |
|----------------------|------------|----------------|---------------|
| 5 veces por semana   | 235        | 20             | 62,7%         |
| 4 veces por semana   | 68         | 12             | 18,1%         |
| 3 veces por semana   | 72         | 16             | 19,2%         |
| <b>Total general</b> | <b>375</b> | <b>48</b>      | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

9. ¿Qué tipo de servicio tomaría?

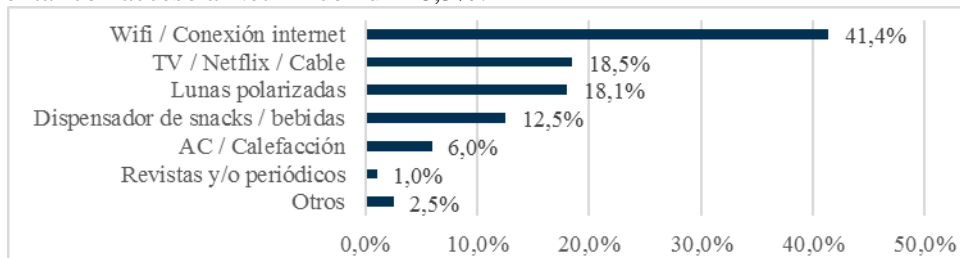
En promedio, más del 50% indicó que tomaría el servicio ida y vuelta, y un 28% prefiere la flexibilidad de tomar el servicio según su necesidad.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

10. ¿Qué servicios adicionales le gustaría que tenga la van/shuttle? (puede marcar más de una opción)

El servicio complementario más solicitado ha sido la conexión a Wi-fi con un 41,4% y en segundo lugar contar con acceso a Netflix con un 18,5%.



Fuente: Elaboración propia, 2018.

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio?

| Rango de precios      | Total general |
|-----------------------|---------------|
| Entre S/ 200 y S/ 300 | 9,3%          |
| Entre S/ 300 y S/ 400 | 45,3%         |
| Entre S/ 400 y S/ 500 | 40,0%         |
| Entre S/ 500 y S/ 600 | 5,1%          |
| Más de S/ 600         | 0,3%          |
| <b>Total general</b>  | <b>100,0%</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 7. Matriz FODA cruzado

|                   |  | Fortalezas                   |  |                            | Estrategia seleccionada |
|-------------------|--|------------------------------|--|----------------------------|-------------------------|
|                   |  | F1                           | F2   | F3                         |                         |
| Factores internos |  | F1                           | Reducción de exposición al caos vehicular e inseguridad  |                            |                         |
|                   |  | F2                           | Vehículos cómodos y completamente equipados.   |                            |                         |
|                   |  | F3                           | Tarifas acordes al servicio ofrecido.  |                            |                         |
|                   |  | F4                           | Servicio brindado bajo condiciones responsables socialmente.   |                            |                         |
|                   |  | F5                           | Procesos operativos óptimos.   |                            |                         |
|                   |  | F6                           | Conductores altamente capacitados.   |                            |                         |
|                   |  | F7                           | Reservación de espacios mediante contrataciones periódicas.  |                            |                         |
|                   |  | F8                           | Plataformas tecnológicas amigables   |                            |                         |
|                   |  | F9                           | Implementación de planes de contingencia.  |                            |                         |
|                   | Factores externos  |                              |  |                            |                         |
| Oportunidades     |  | Estrategias ofensivas (FO)   |  |                            |                         |
| O1                | Decisión política de mejoramiento del sistema de transporte.             | E1                           | Implementar campañas publicitarias que contemplen los atributos del proyecto.  | F1-F6, O1-O4, O8, O10, O12 | x                       |
| O2                | Política sobre promoción del uso de Gas Natural Vehicular (GNV).         | E2                           | Establecer alianzas estratégicas con empresas para facilitar el acceso a sus trabajadores (potenciales usuarios con un mismo punto de recojo y destino).   | F1-F8, O3, O6-O8, O13      | x                       |
| O3                | Actual situación de inseguridad ciudadana.                               | E3                           | Beneficios y campañas promocionales para clientes que contraten el servicio por periodos prolongados.  | F3, F7, O8, O13            |                         |
| O4                | Rentabilidad superior del GNV como combustible.                          | E4                           | Identificar oportunidades comerciales con nuevas empresas ubicadas en las zonas de influencia de nuestro servicio.   | F1-F8, O3, O6, O7, O8, O13 |                         |
| O5                | Anuncio oficial de inversión en infraestructura vial.                    | E5                           | Afiliación a Organismos no Gubernamentales (ONG), entidades públicas y privadas para el reconocimiento de buenas prácticas del cuidado del medio ambiente. | F4-F5, O10-O12             |                         |
| O6                | Implementación de nuevas oficinas en Lima.                               | E6                           | Desarrollar plataformas digitales amigables en versión web y app para la contratación, reserva y pago del servicio.  | F8, O9                     | x                       |
| O7                | Crecimiento de la población en los NSE A y B.                            | E7                           | Establecer alianzas con proveedores de GNV para reducir costos y planes de contingencia.   | F3, F9, O2, O4             |                         |
| O8                | Insatisfacción de los usuarios frente al transporte público .            | E8                           | Fomentar la participación activa de "clientes coordinadores" que creen sus propios grupos de traslado al interior de sus empresas.                         | F7, O6-O8                  |                         |
| O9                | Mayor uso de tecnología en la información.                               | E9                           | Establecer convenios con empresas de alquiler de vehículos (van) para la atención temporal de nuevos servicios hasta obtener la unidad propia.             | F9, O6-O8, O13             |                         |
| O10               | GNV como combustible con menor impacto ambiental.                        | E10                          | Financiar la adquisición de los vehículos mediante un arrendamiento financiero a dos años, eliminando los niveles altos de inversión inicial.              | F2, F4, O6, O7             | x                       |
| O11               | Recuperación de espacios públicos en las calles.                         | E11                          | Ampliar la cantidad de servicios empleando las nuevas vías que permitirán agilizar el traslado de pasajeros.   | F5, O5                     |                         |
| O12               | Empleo de buenas prácticas de conducción.                                |                              |  |                            |                         |
| O13               | Economía peruana como la segunda de mayor crecimiento en Sudamérica.     |                              |  |                            |                         |
| Amenazas          |  | Estrategias adaptativas (FA) |  |                            |                         |
| A1                | Exceso de trámites y licencias municipales.                              | E12                          | Adaptar los procedimientos operativos del proyecto a la normatividad actual y próxima de la ATU.   | F5, A1                     | x                       |
| A2                | Disminución en expectativas de crecimiento del PBI nacional.             | E13                          | Publicitar el impacto positivo en el sistema vial y al medio ambiente, reduciendo el caos vehicular generado por el crecimiento del parque automotor.      | F1, A3, A4                 | x                       |
| A3                | Incremento del parque automotor (automóviles), entre 5 y 10% .           | E14                          | Ofrecer promociones a los usuarios buscando su fidelización y a la vez, publicitar las experiencias satisfactorias de los usuarios.                        | F2-F4, F6, F7, F9, A6      | x                       |
| A4                | Caos vehicular originado por el creciente número de taxis en las calles. | E15                          | Capacitar a los conductores e implementar políticas de retención del personal operativo para hacer sostenible la ventaja competitiva del proyecto.         | F6, A6                     | x                       |
| A5                | Bajo índice del uso de taxis por aplicación.                             | E16                          | Protegerse de la variación cambiaria al financiarse en moneda nacional o, en su defecto, adquirir un instrumento financiero de cobertura.                  | F2, F4, A7                 |                         |
| A6                | Mejoramiento en el uso de tecnología en el transporte público.           | E17                          | Hacer publicidad enfocada en las personas que toman taxis de la calle para presentar la opción de contar con un asiento reservado.                         | F7, A5                     |                         |
| A7                | Aumento de la tasa de interés de la FED.                                 |                              |  |                            |                         |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 8. Alineamiento de los objetivos estratégicos

| Estrategias \ Objetivos |  | Ingreso por venta. | Top of mind de la marca. | Reducir reclamaciones y quejas | Cumplimiento de horarios. | Rotación de conductores | Rentabilidad operativa. | Retorno sobre la inversión. |
|-------------------------|--|--------------------|--------------------------|--------------------------------|---------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|
|                         |  | M1                 | M2                       | M3                             | M4                        | M5                      | M6                      | M7                          |
| E1                      | Implementar campañas publicitarias que contemplen los atributos del proyecto.  | ✓                  | ✓                        |                                |                           |                         | ✓                       | ✓                           |
| E2                      | Establecer alianzas estratégicas con empresas para facilitar el acceso a sus trabajadores (potenciales usuarios con un mismo punto de recojo y destino). | ✓                  |                          |                                |                           |                         | ✓                       | ✓                           |
| E6                      | Desarrollar plataformas digitales amigables en versión web y app para la contratación, reserva y pago del servicio.                                      | ✓                  |                          | ✓                              |                           |                         | ✓                       |                             |
| E10                     | Financiar la adquisición de los vehículos mediante un arrendamiento financiero a dos años, eliminando los niveles altos de inversión inicial.            |                    |                          |                                |                           |                         |                         | ✓                           |
| E12                     | Adaptar los procedimientos operativos del proyecto a la normatividad actual y próxima de la ATU.   |                    |                          | ✓                              |                           |                         |                         |                             |
| E13                     | Publicitar el impacto positivo en el sistema vial y al medioambiente, reduciendo el caos vehicular generado por el crecimiento del parque automotor.     | ✓                  | ✓                        |                                |                           |                         | ✓                       | ✓                           |
| E14                     | Ofrecer promociones a los usuarios buscando su fidelización y, a la vez, publicitar las experiencias satisfactorias de los usuarios.                     | ✓                  | ✓                        | ✓                              |                           |                         | ✓                       | ✓                           |
| E15                     | Capacitar a los conductores e implementar políticas de retención del personal operativo para hacer sostenible la ventaja competitiva del proyecto.       |                    |                          | ✓                              | ✓                         | ✓                       |                         |                             |

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2018.

## Anexo 9. Términos y condiciones

### TÉRMINOS Y CONDICIONES DEL SERVICIO PRESTADO POR VAN2WORK

#### 1. ACEPTACIÓN Y ALCANCE DE LOS TÉRMINOS Y CONDICIONES

Los términos y condiciones de uso que a continuación se detallan, son aplicables para el uso de los servicios brindados por Van2Work y que se difunden a través de la aplicación para teléfonos móviles (app) y de su sitio web (web), así como por cualquier medio por el que se contratan los servicios de Van2Work.

Mediante la afiliación a los servicios de Van2Work, el usuario manifiesta expresamente que acepta y conoce todos los términos, derechos y responsabilidades de la empresa, que se consignan en el presente documento. Estos términos y condiciones pueden ser modificados y actualizados en la app y Web, de modo que sean de conocimiento de los usuarios, por lo que los mismos son de aceptación automática para ellos.

#### 2. GLOSARIO DE TERMINOS

- a. **Usuarios.** Son los pasajeros afiliados que utilizan los servicios de Van2Work.
- b. **Conductores.** Son los choferes que trasladan a los pasajeros en las unidades de transporte de Van2wok.
- c. **Unidades de Transporte.** Son los vehículos de propiedad de Van2Work, debidamente implementadas y acondicionadas para brindar el servicio de traslado de pasajeros.
- d. **Traslado.** Constituye la prestación del servicio de movilización de un grupo de pasajeros en las unidades de transporte de Van2Work.

#### 3. SERVICIOS QUE PRESTA VAN2WORK

Van2wok es una empresa legalmente constituida, que cuenta con las licencias y autorizaciones necesarias para la prestación del servicio de traslado grupal de pasajeros en Lima Metropolitana, en unidades de transporte debidamente implementadas y acondicionadas para realizar una experiencia de movilización a los usuarios de manera confortable y segura.

Van2Work en base a rutas y horarios determinados, recogerá de puntos pre establecidos a los usuarios y los llevará a sus centros de trabajo y viceversa.

Los conductores son choferes profesionales debidamente capacitados para brindar un servicio de calidad.

#### 4. USO DE LA APLICACIÓN Y SITIO WEB DE VAN2WORK

- a. Los usuarios mayores de edad se registrarán y afiliarán al servicio de traslado mediante el uso de la app o la web, ingresando sus datos personales y generando un usuario.
- b. El acuerdo de voluntades entre Van2Work y el usuario para configurar el contrato de servicios, se gestiona mediante la solicitud de servicio y la aceptación del mismo a través de la app o la web.
- c. Los usuarios serán responsables de la información brindada y se mantendrá la confidencialidad de la

misma. Van2Work podrá realizar las verificaciones necesarias para corroborar la información brindada, la que se reputará como una declaración jurada al momento de ser ingresada por el usuario.

d. Es necesario que el usuario cuente con un teléfono móvil con plan de datos suficiente para poder mantener la comunicación constante con la empresa, para coordinar los traslados, horarios, rutas, usar la geolocalización y poder ejecutar planes de contingencia durante el servicio.

e. Los servicios de traslado pueden ser contratados por periodos mensuales. Las tarifas se determinan de acuerdo con las rutas y horarios que se establezcan previamente mediante la información brindada por el usuario.

e. El pago de los servicios de traslado, la realiza el usuario por medios electrónicos, mediante el módulo de pago de la app o web de Van2Work, utilizando tarjetas de crédito o débito.

#### 5. ALCANCES DE LA RESPONSABILIDAD DE VAN2WORK

a. Es de responsabilidad de Van2work el brindar el servicio de traslado a los usuarios de acuerdo con las rutas y horarios establecidos y determinados en las condiciones del contrato, al momento de la afiliación al servicio. Para ello, Van2Work utiliza sistemas de comunicación vía telefónica y de datos y, sistemas de geolocalización de posiciones del usuario, lugares de recojo y rutas habilitadas.

b. Van2Work activará la ejecución de planes de contingencia ante situaciones imprevistas que no permitan la eficiente, total y adecuada prestación de los servicios de traslado, como son: fallas en las comunicaciones, accidentes de tránsito, fallas técnicas de las unidades de transporte, interrupción de vías, actos delincuenciales o vandalismo y hechos fortuitos o de fuerza mayor. Sin embargo, siendo evidente la problemática del sistema de transporte y el caos vehicular existente en la ciudad de Lima, no será responsabilidad de Van2Work cualquier demora o interrupción que cause perjuicio a los usuarios, si las causas se relacionan a las situaciones descritas.

c. Van2Work mantiene alianzas con empresas de taxi con quienes coordinará de ser posible, la solución inmediata de la interrupción o imposibilidad de brindar el servicio de traslado a los usuarios.

d. Van2Work mantiene contratos de seguros a favor de los usuarios ante daños y/perjuicios que involucren la salud y/o el patrimonio de los usuarios. Las pólizas de seguro, los conceptos indemnizables y los montos de coberturas se encuentran a disposición de los usuarios en la Web.

e. En relación con el funcionamiento de la app y la web, queda establecido que son plataformas que se encuentran en proceso de mejoramiento y constante actualización a favor de los usuarios, por lo que cualquier interrupción o mal funcionamiento que cause un perjuicio a los usuarios no será responsabilidad de Van2Work.

## **6. NORMAS DE CONVIVENCIA Y CONDUCTA DE LOS USUARIOS**

Los usuarios deberán seguir las normas de convivencia y conducta que a continuación se señalan:

1. Mantener un comportamiento y trato cordial y de mutuo respeto con los demás usuarios y con el personal de Van2Work, evitando conductas que puedan ofenderlos o incomodarlos.
2. Al subir al vehículo, el usuario deberá informarse de las medidas de seguridad, puertas de emergencia y lugares de evacuación, leyendo la tarjeta de seguridad dispuesta en cada asiento.
3. El uso del cinturón de seguridad es obligatorio; asimismo, el mantenerse correctamente sentado durante el traslado, respetando el número de asiento asignado.
4. No usar ningún equipo de sonido, salvo sean usados con audífonos y a un volumen adecuado que no incomode a los demás usuarios o al conductor.
5. Observar las condiciones higiénicas y sanitarias adecuadas y evitar los objetos o atuendos que puedan resultar molestos a los demás usuarios.
6. Procurar mantener limpias las unidades de transporte y los equipamientos del vehículo, usando las papeleras para los desechos.
7. No distraer al conductor mientras conduce, esperando un momento adecuado para realizar consultas u observaciones.
8. El conductor a cargo de la unidad de transporte sólo puede recoger o dejar pasajeros en aquellos puntos pre determinados. Toda modificación, será coordinada previamente.
9. Los usuarios deberán seguir las indicaciones del conductor, en relación con los procedimientos de traslado, de seguridad y planes de contingencia.
10. Queda prohibido subir a los vehículos con acompañantes, mascotas, equipajes no autorizados y en cualquier condición que pudiera alterar el orden y buen ambiente de cordialidad y respeto con los demás usuarios.
11. Cada usuario tiene derecho a llevar consigo un maletín o equipaje de mano, el mismo que deberá caber en los lugares asignados.
12. Queda terminantemente prohibido el transporte de todo aquello que pueda representar un peligro para

los demás usuarios, riesgo de deterioro de equipajes, bienes de la empresa, etcétera (inflamables, corrosivos, armas y otros).

13. No fumar (tampoco cigarrillos electrónicos) dentro de las unidades de transporte o beber bebidas alcohólicas.
14. El usuario debe esperar a la unidad de transporte en las zonas pre determinadas, pararse siempre sobre la vereda, nunca a mitad de la cuadra y nunca subir o bajar mientras el vehículo está en movimiento. El tiempo de espera en el punto de recojo es de cinco minutos, tiempo luego del cual el conductor seguirá su ruta sin regreso.

Los usuarios que no cumplan con las normas de convivencia y conducta podrán ser sancionados según la gravedad de sus acciones: invitados a bajarse de la unidad de transporte, suspensión del servicio o cancelación del mismo.

## **7. ATENCIÓN DE RECLAMOS Y LIBRO DE RECLAMACIONES**

- a. El usuario tiene acceso a los módulos de reclamaciones y quejas de la app y la web para presentar sus disconformidades relacionadas al servicio que presta Van2work. Asimismo, podrá dirigir sus sugerencias, comentarios, reclamaciones y/o quejas al correo electrónico: [atencionalcliente@van2work.com](mailto:atencionalcliente@van2work.com), debiendo recibir una respuesta dentro de las 48 horas.
- b. En cualquiera caso, el Libro de Reclamaciones se encuentra a disposición de los usuarios en la web, donde según los dispositivos legales vigentes, se seguirán los procedimientos de acuerdo con la Ley.

## **8. JURISDICCIÓN, LEY APLICABLE Y SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

El contrato de servicio de traslado se regirá por las leyes de la República del Perú. Cualquier disputa o controversia relacionada con dicho contrato, se procurará resolver en principio vía el trato directo, intentando las partes llegar a un acuerdo.

De no prosperar el acuerdo de solución, las partes se someterán a la jurisdicción de los jueces y tribunales competentes de la ciudad de Lima, siendo sus domicilios los declarados en el contrato de afiliación.

## Anexo 10. Ficha técnica del vehículo

| <b><u>Ficha técnica</u></b>                  |  | <b><u>Medidas y capacidades</u></b> |                           |
|--|--|-------------------------------------|---------------------------|
| <b>Dato</b>                                  | <b>Especificaciones</b>  | <b>Dato</b>                         | <b>Especificaciones</b>   |
| Marca:                                       | Renault  | Largo:                              | 5.048 mm                  |
| Modelo:                                      | Master Minibus   | Ancho sin espejos:                  | 2.070 mm                  |
| Año:   | 2017   | Ancho con espejos:                  | 2.470 mm                  |
| Asientos:                                    | 16   | Alto:                               | 2.303 mm                  |
| Color:                                       | Blanco   | Peso:                               | 2.540 kg                  |
| <b><u>Equipamiento y seguridad</u></b>       |  | <b><u>Motor y performance</u></b>   |                           |
| <b>Dato</b>                                  | <b>Especificaciones</b>  | <b>Dato</b>                         | <b>Especificaciones</b>   |
| Frenos ABS:                                  | Sí   | Combustible:                        | Diesel / Convertido a gas |
| Airbag:                                      | Conductor  | Cilindrada:                         | 2.299 cc                  |
| Autobloqueo:                                 | Sí, puertas por velocidad  | Velocidad máxima:                   | 144 km/h                  |
| Dirección:                                   | Hidráulica   | Transmisión:                        | Manual 6 velocidades      |
| Asientos delanteros:                         | Con ajuste en altura y lumbar solo conductor, con ajuste manual  |                                     |                           |
| Asientos traseros:                           | Con inclinación regulable (29°)                                  |                                     |                           |
| <b><u>Comunicación y entretenimiento</u></b> |  |                                     |                           |
| <b>Dato</b>                                  | <b>Especificaciones</b>  | <b>Dato</b>                         | <b>Especificaciones</b>   |
| Interfaz bluetooth:                          | Sí   | Conexión auxiliar:                  | Sí, Ipod y Mp3            |
| Parlantes:                                   | No   | Conexión USB:                       | Sí                        |
| Equipo de música                             | AM - FM y CD con lector de Mp3, con comandos de audio al volante |                                     |                           |

Fuente: Renault.pe, 2017.

Elaboración: Propia, 2018.

## Anexo 11. Estrategia de producto - Servicios suplementarios

- La información detallada será proporcionada virtualmente por la página web y la aplicación en Google Play y App Store, además de un formato resumido vía mailing y redes sociales.
- Las consultas serán atendidas los siete días de la semana en horario de 7 am a 9 pm por los diferentes canales de atención: Facebook, correo electrónico y número celular vía Whatsapp que estarán disponibles en la página web (web) y aplicación móvil (app).
- Los pedidos serán recibidos vía web y app los siete días de la semana y las 24 horas del día proporcionando la confirmación de aceptación del servicio al día siguiente. En caso de renovación del servicio, se notificará al cliente tres días antes del vencimiento para que confirme si mantendrá activo el servicio.
- La elaboración del contrato y la facturación se enviarán electrónicamente al correo electrónico registrado una vez que se haya confirmado el servicio (horario y ruta) y se haya definido el periodo de vigencia. Se emitirá boleta o factura, a solicitud del cliente.
- El pago se realizará a través de la página web o app en una pasarela de pagos que acepta los pagos generados con tarjeta de crédito y/o débito, también se habilitará la opción de pago a una cuenta recaudadora a través de un código.
- El cuidado y la hospitalidad deben ser reforzados continuamente en el personal como atributos que destacarán el valor del servicio para los clientes durante toda su experiencia, enfatizando en la cordialidad de los saludos y atención al cliente, así como en el estado de los vehículos al inicio de cada servicio y la operatividad de las plataformas de comunicación.
- Las excepciones al servicio deberán ser tratadas vía Facebook, e-mail y/o Whatsapp dentro de los horarios establecidos para la absolución de consultas. El manejo de reclamos será realizado por el equipo de atención al cliente bajo el protocolo previamente establecido (plan de operaciones).



## Anexo 12. Estrategia de precios: características

### Tarifas regulares por periodo de contratación

| Periodo contrato | Mensual S/ | Total S/ | Freezing (días) |
|------------------|------------|----------|-----------------|
| 1 año            | 400        | 4.800    | 20              |
| 6 meses          | 420        | 5.040    | 10              |
| 3 meses          | 450        | 5.400    | 6               |
| 1 mes            | 480        | 5.760    | 2               |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

La opción del “cliente coordinador” es una manera de incentivar a que un cliente arme su propio grupo para transportarse y se les daría una tarifa especial a todos mientras mantengan el mismo periodo de contratación.

| Periodo contrato | Mensual S/ | Total S/ | Freezing (días) |
|------------------|------------|----------|-----------------|
| 6 meses          | 400        | 4.800    | 10              |
| 3 meses          | 420        | 5.040    | 6               |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

### Anexo 13. Presupuesto de marketing - detalle

#### Gastos administrativos de marketing

En US\$

| Gastos administrativos     | Año 0        | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        | Año 6        | Año 7        | Año 8        |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Merchandising              | 3.500        | 4.400        | 4.500        | 4.600        | 4.700        | 4.800        | 4.900        | 5.000        | 5.100        |
| Papelería empresa          | 760          | 1.140        | 1.240        | 1.340        | 1.440        | 1.540        | 1.640        | 1.740        | 1.840        |
| Piezas publicitarias       | 1.000        | 600          | 700          | 800          | 900          | 1.000        | 1.100        | 1.200        | 1.300        |
| Creación del logo + manual | 1.500        | 0            | -            | -            | -            | -            | -            | -            | -            |
|                            | <b>6.760</b> | <b>6.140</b> | <b>6.440</b> | <b>6.740</b> | <b>7.040</b> | <b>7.340</b> | <b>7.640</b> | <b>7.940</b> | <b>8.240</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

#### Pauta publicitaria

En US\$

| Medios               | Año 0     |                     | Año 1        |               | Año 2        |               |                     | Año 3        |               |                     | Año 4        |               |                     | Año 5        |               |                     | Año 6        |               |                     | Año 7        |               |                     | Año 8        |               |                     |
|----------------------|-----------|---------------------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------|---------------|---------------------|--------------|---------------|---------------------|
|                      | Leads     | Inversión (en US\$) | Leads        | CPL (en US\$) | Leads        | CPL (en US\$) | Inversión (en US\$) | Leads        | CPL (en US\$) | Inversión (en US\$) | Leads        | CPL (en US\$) | Inversión (en US\$) | Leads        | CPL (en US\$) | Inversión (en US\$) | Leads        | CPL (en US\$) | Inversión (en US\$) | Leads        | CPL (en US\$) | Inversión (en US\$) | Leads        | CPL (en US\$) | Inversión (en US\$) |
| <b>Google Search</b> | 0         | 0                   | 380          | 2.280         | 600          | 6             | 3.600               | 700          | 6             | 4.200               | 800          | 6             | 4.800               | 900          | 6             | 5.400               | 1.000        | 6             | 6.000               | 1.100        | 6             | 6.600               | 1.100        | 6             | 6.600               |
| <b>Lead Add</b>      | 60        | 900                 | 860          | 8.600         | 1.486        | 10            | 14.856              | 1.800        | 10            | 18.000              | 2.160        | 10            | 21.600              | 2.640        | 10            | 26.400              | 3.000        | 10            | 30.000              | 3.240        | 10            | 32.400              | 3.480        | 10            | 34.800              |
| <b>Facebook</b>      | 20        | 170                 | 1.120        | 7.840         | 2.237        | 7             | 15.660              | 3.257        | 7             | 22.800              | 3.792        | 7             | 26.544              | 4.560        | 7             | 31.920              | 4.567        | 7             | 31.968              | 5.451        | 7             | 38.160              | 5.019        | 7             | 35.136              |
|                      | <b>80</b> | <b>1.070</b>        | <b>2.360</b> | <b>18.720</b> | <b>4.323</b> | <b>8</b>      | <b>34.116</b>       | <b>5.757</b> | <b>8</b>      | <b>45.000</b>       | <b>6.752</b> | <b>8</b>      | <b>52.944</b>       | <b>8.100</b> | <b>8</b>      | <b>63.720</b>       | <b>8.567</b> | <b>8</b>      | <b>67.968</b>       | <b>9.791</b> | <b>8</b>      | <b>77.160</b>       | <b>9.599</b> | <b>8</b>      | <b>76.536</b>       |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## Anexo 14. Procesos operativos – detalle

| PROCESO 1: ATENCIÓN AL CLIENTE  |
|---|
| <p><b>Solicitudes de información</b></p> <p>Se atenderán consultas y solicitudes de información en las plataformas virtuales las 24 horas todos los días del año: web, app (ha implementarse), redes sociales y correo electrónico.</p> <p>El asistente de comunicaciones atenderá todas las consultas, observaciones y propuestas comerciales que se presenten por la web o correo electrónico</p> <p>Las solicitudes de información recibidas en campañas y activaciones en empresas se procesarán a través de ejecutivos de ventas.</p> <p>Cualquier coordinación con un cliente: cambios en la hoja de ruta (horarios, ausencias, tardanzas, cambio de ubicación), freezing de membresía, pagos, etcétera, se realizarán a través de los medios virtuales antes descritos.</p> <p>El asistente de comunicaciones dará respuesta a todas las consultas y comunicaciones, en un plazo máximo de 24 horas hábiles.</p>   |
| <p><b>Atención de reclamos y quejas</b></p> <p>Se recibirán las quejas a través de la web y app.</p> <p>El Libro de Reclamaciones será virtual, a cargo del asistente de Comunicaciones, quien de acuerdo a ley, seguirá los procedimientos establecidos.</p> <p>El asistente de Comunicaciones, en un plazo no mayor de 24 horas hábiles, responderá a las observaciones y comentarios.</p>  |
| PROCESO 2: AFILIACIÓN   |
| <p><b>Mecanismo de afiliación al servicio:</b></p> <p>Se brindará toda la información que requieran los solicitantes a través de los medios virtuales (facebook, whatsapp, página web, app y correo electrónico).</p> <p>En el módulo de registro, el solicitante brindará los datos siguientes: datos personales completos, dirección domiciliar y laboral, horarios de recojo inicial y destino.</p> <p>Se asignará un usuario y contraseña.</p> <p>En un plazo definido se le brindará al solicitante del servicio, información sobre la posibilidad de contratación, de acuerdo al plan requerido (costos, horarios, puntos de recojo y regreso).</p> <p>Una vez que el usuario acepte y valide electrónicamente el contrato de servicio, se le dará un código para que realice la cancelación del servicio en el módulo de pago mediante tarjeta de crédito o débito.</p> <p>Verificado el pago, se le enviará al correo electrónico del cliente, el contrato de servicio, el comprobante de pago y las instrucciones del servicio, donde se consignará los horarios y puntos de recojo y regreso.</p> <p>Mediante mensaje de texto y correo electrónico, se le informará al cliente de su código de identificación, los datos del conductor, número de placa de la unidad de transporte, horarios y puntos de recojo y regreso.</p>   |
| PROCESO 3: DETERMINACIÓN DE RUTAS, HORARIOS Y TARIFAS   |
| <p><b>Determinación de rutas:</b></p> <p>La empresa considerará la información de los solicitantes recibida a través de los diversos medios de captación.</p> <p>A través de un software especializado se verificará la disponibilidad de unidades de transporte para la ruta y horarios solicitados, estableciéndose una hoja de ruta.</p> <p>El precio del servicio se determinará de acuerdo a lo desarrollado en el capítulo VIII - Plan de Marketing.</p> <p>Se elaborará una hoja de ruta donde se registrará toda la información de los grupos de traslado, la misma que se le hará llegar a los conductores.</p>  |
| <p><b>Rutas establecidas:</b></p> <p>RUTA A: Surco (decidir) - San Isidro (Centro Empresarial). Hora de recojo a partir de las 06:50 horas, hora destino 07:50 horas.</p> <p>RUTA B: San Isidro (Centro Empresarial) - Surco (Chronos). Hora de recojo a partir de las 08:00 horas, hora destino 09:00 horas.</p> <p>RUTA C: Surco (Chronos) - San Isidro (Centro Empresarial). Hora de recojo a partir de las 18:00 horas, hora destino 19:15 horas.</p> <p>RUTA D: San Isidro (Centro Empresarial) - Surco (decidir). Hora de recojo a partir de las 18:00 horas, hora destino 19:15 horas.</p>   |
| PROCESO 4: SERVICIO DE TRASLADO DE EJECUTIVOS   |
| <p><b>Operatividad:</b></p> <p>Los usuarios mantendrán canales de comunicación a través del servicio telefónico y la app (cuando esté operativa) para coordinaciones variadas como son retrasos, ausencias, cambios en los puntos de recojo, etcétera.</p> <p>El conductor recibirá semanalmente y cada vez que hayan cambios una hoja de ruta con los datos de los clientes, direcciones, horarios, puntos de recojo y regreso.</p> <p>De acuerdo a la información contractual de cada usuario en relación a horarios y ubicación geográfica de sus domicilios y centros de labores, se le recogerá y retornará de su domicilio y centro de labores a la hora y lugar indicados.</p> <p>El conductor iniciará el servicio haciendo una revisión de la operatividad, limpieza y estado del vehículo.</p> <p>El conductor utilizará de acuerdo a la hoja de ruta, los sistemas GPS y de ubicación (Waze), seguirá las mejores rutas para optimizar los tiempos de llegada.</p> <p>El conductor llegará a su punto de recojo a la hora pactada y esperará por 5 minutos, tiempo dentro del cual el usuario deberá subir a la unidad marcándose su asistencia en la hoja de ruta.</p> <p>Cada usuario se identificará con el código asignado, a efectos que el conductor los registre en su módulo.</p> <p>Durante la ruta los demás usuarios que conforman el grupo de la unidad de transporte grupal irán subiendo al vehículo y luego serán llevados al destino contratado.</p> <p>Los usuarios de la movilidad grupal deberán acatar las normas de conducta establecidas en el contrato de servicio (ver anexo - Normas de Conducta).</p> <p>Cualquier incidencia en la ruta que cause la demora o suspensión del servicio será comunicada al usuario para prever la aplicación de los planes de contingencia.</p> |
| <p><b>Planes de contingencia:</b></p> <p>Ante cualquier hecho o situación que involucre la demora o suspensión del servicio, se mantendrá la comunicación entre la empresa y el usuario a través del teléfono o app.</p> <p>Se activará el uso de servicio de taxis particulares (alianza con taxis de aplicación) para el traslado de los usuarios ante una imposibilidad de cumplimiento adecuado del servicio por parte de la empresa.</p> <p>Ante un accidente o incidente cualquiera, el conductor esta capacitado para comunicarse con los servicios de emergencia, bomberos, policía y solucionar la continuidad del servicio y atención de la emergencia.</p>   |
| PROCESO 5: PROCESO DE MANTENIMIENTO Y OPERATIVIDAD DE UNIDADES DE TRANSPORTE  |
| <p><b>Actividades operativas:</b></p> <p>El conductor se presentará a las 6:00 horas diariamente a la cochera asignada al vehículo de su uso.</p> <p>El conductor debe realizar la limpieza y la revisión del estado del vehículo y dejarlo en optimas condiciones: limpieza (aspirado y aplicación de ambientador), funcionamiento del aire acondicionado, equipos de comunicación y Wifi y todos los implementos asignados.</p> <p>El conductor se dirigirá a la estación de servicio coordinada donde abastecerá combustible según los controles contratados con la estación de servicio.</p> <p>El conductor, de acuerdo a la hoja de ruta diaria coordinada con el supervisor de operaciones, se dirigirá al lugar de recojo asignado y comenzará la ruta de traslado.</p>   |
| <p><b>Mantenimiento de unidades:</b></p> <p>Las unidades de transporte seguirán un plan de mantenimiento anual que asegure su correcto funcionamiento.</p> <p>El supervisor de operaciones coordinará el traslado de la unidad a los talleres autorizados para su mantenimiento preventivo o correctivo, según el plan de mantenimiento anual.</p> <p>Según lo acordado con el taller contratado, los mantenimientos se harán los días sábados para no interrumpir el servicio regular.</p>   |
| <p><b>Guardianía de unidades de transporte:</b></p> <p>Las unidades se trasladarán por los conductores, después de los servicios diarios, a una cochera donde estarán custodiados hasta el día siguiente para un nuevo servicio.</p> <p>Los conductores deben utilizar un formulario de bitácora diario, donde informarán de todas las incidencias de los traslados diarios (Ver anexo - Formulario Bitácora diario).</p>   |
| PROCESO 6: CONTROL DE CALIDAD   |
| <p><b>Encuestas a los usuarios</b></p> <p>Se realizarán encuestas a los usuarios cada 30 días (fin de mes), a fin de evaluar el desempeño del conductor, del servicio de atención al cliente y el estado y mantenimiento de los vehículos y equipos.</p>  |
| <p><b>Cliente incógnito</b></p> <p>Periódicamente se enviará un "cliente encubierto", el mismo que estará consignado en la hoja de ruta del conductor, de modo que pueda identificar las debilidades y falencias del servicio, además de identificar las buenas experiencias que se harían acreedoras de un premio.</p>   |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Anexo 15. Descripción de perfiles de personal**

| CARGO                                       | MISIÓN  | RESPONSABILIDADES   | EXPERIENCIA / FORMACIÓN   |
|---|---|---|---|
| <b>1) Gerente General</b>                   | Los reportes de su gestión se dirigen al Directorio. Es la máxima autoridad ejecutiva de la empresa encargada de administrar, coordinar, controlar y supervisar el accionar de la empresa con el fin de que cumpla sus objetivos.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Representar a la empresa ante toda clase de autoridades nacionales y/o extranjeras, personas jurídicas y naturales, nacionales y/o extranjeras.</li> <li>ii. Organiza, dirige y controla las actividades administrativas, técnicas, operativas y económicas de la empresa.</li> <li>iii. Vela por el fiel cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y participa en el control administrativo de las distintas áreas de la misma.</li> <li>iv. Propone y coordina el cumplimiento de las políticas comerciales, de marketing y de comunicaciones de la empresa.</li> <li>v. Dispone la contratación y capacitación del personal de acuerdo a los objetivos comerciales que se establezcan.</li> </ul>   | Estudios de Administración y afines, valorándose los de postgrado. Cinco años de experiencia en la dirección de empresas de servicios y experiencia en la excelencia en la atención al cliente. Experiencia en el manejo de personal operativo y solidez en el liderazgo y motivación frente al personal. Cualidades emprendedoras y de innovación. |
| <b>2) Jefe Comercial y de Marketing</b>     | Reporta a la Gerencia General. Coordina las actividades de la fuerza de ventas, los planes de comercialización y marketing, a fin de lograr el posicionamiento de la empresa, en base a políticas establecidas para la promoción y venta de servicios.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Planifica, organiza y controla las actividades comerciales de los servicios que ofrece la empresa.</li> <li>ii. Determina y ejecuta la política comercial, reglamentos, instructivos y otros que normen las actividades del área.</li> <li>iii. Dirige y ejecuta planes y programas de comercialización, marketing y atención al cliente.</li> <li>iv. Desarrolla una política tarifaria y de rutas, de modo que se maximice la rentabilidad de las operaciones.</li> <li>v. Analiza y evalúa los resultados de ventas y reporta a Gerencia General.</li> <li>vi. Elabora el programa anual de actividades y presupuesto de ventas y marketing.</li> <li>vii. Realiza y reporta a la Gerencia General las evaluaciones periódicas para mantener un servicio de calidad.</li> </ul>  | Título universitario en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, Marketing o carrera afín. Experiencia de cinco años a nivel gerencial en el ramo de comercialización. Manejo de programas informáticos.   |
| <b>3) Jefe de Operaciones</b>               | Reporta a la Gerencia General. Diseña, implementa y controla las actividades operativas de la empresa de acuerdo a las necesidades del servicio prestado, manteniendo los recursos de la empresa en óptimo estado para brindar un servicio de calidad.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Implementa rutas de servicio, administración del registro de salida y de llegada de los vehículos y control del personal operativo.</li> <li>ii. Verifica y vela por el buen estado, mantenimiento y funcionamiento de las unidades de transporte.</li> <li>iii. Controla la rotación de choferes previendo la equidad en la distribución. Lleva el control de: asistencia de los choferes, horas extras, días de descanso, etcétera.</li> <li>iv. Controla los daños e incidencias unidades de transporte.</li> <li>v. Elabora solicitudes de servicio, de mantenimiento y reparaciones en general para las unidades que lo ameriten. Instruye a los conductores de las unidades en relación a su unidad de transporte.</li> <li>vi. Selecciona al personal operativo, aplicando pruebas teóricas y prácticas a los conductores aspirantes.</li> <li>vii. Administra el control de rutas y se encuentra informado de todos los temas viales y legales relacionados al servicio de transporte de pasajeros.</li> <li>viii. Supervisa el personal a su cargo.</li> <li>ix. Elabora y presenta reportes estadísticos de las actividades que realiza.</li> <li>x. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral para el servicio de transporte.</li> </ul> | Estudios superiores en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial y afines. Experiencia en la supervisión y manejo de personal operativo. Conocimientos de mecánica automotriz. Dos años de experiencia en puestos similares.  |
| <b>4) Jefe de Administración y Finanzas</b> | Reporta a la Gerencia General. Planifica, dirige, evalúa y controla la implantación y desarrollo de los sistemas y procesos administrativos, financieros y contables, alineándolos operativamente hacia el logro de los objetivos de la empresa.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Propone políticas, normas y procedimientos de gestión financiera-contable y administrativa encaminados a mejorar la estructura y gestión empresarial de Van2Work.</li> <li>ii. Planifica, dirige y controla, con apoyo de las otras jefaturas, las actividades de la empresa.</li> <li>iii. Planifica, dirige y controla el correcto registro y consolidación de la información presupuestaria y costos de la empresa.</li> <li>iv. Gestiona la adecuada utilización de los recursos financieros de la empresa.</li> <li>v. Negocia con proveedores términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos.</li> <li>vi. Elabora informes gerenciales sobre la situación económica y financiera, en forma mensual y a requerimiento de Gerencia General.</li> <li>vii. Analiza los aspectos financieros de todas las decisiones a ser tomadas.</li> <li>viii. Planifica, dirige y controla la administración de los recursos humanos para una adecuada dotación y evaluación del desempeño, capacitación productiva, remuneraciones y registro de personal.</li> </ul>   | Estudios superiores en administración de empresas con especialidad en finanzas. Experiencia en administración de empresas de servicio y en logística. Dos (2) años de experiencia en puestos similares.   |
| <b>5) Ejecutivo de Ventas</b>               | Cumplir con los objetivos de volumen de ventas establecidos por la empresa mediante la ejecución de los planes comerciales, marketing y atención al cliente. Establecer nuevos contratos con nuevos clientes o clientes activos, teniendo en cuenta las estrategias comerciales establecidas por la Jefatura Comercial. | <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Gestiona las ventas según los procedimientos, estrategias y políticas establecidas.</li> <li>ii. Apoya las estrategias de investigación del mercado.</li> <li>iii. Realiza visitas técnicas, y desarrolla campañas para determinar necesidades del cliente y supervisar la satisfacción del servicio.</li> <li>iv. Lleva el archivo de la base de datos de los clientes, cumpliendo con los estándares de la organización.</li> <li>v. Atiende los llamados y asiste a reuniones en empresas para difundir las bondades de los servicios brindados.</li> <li>vi. Registra y analiza indicadores comerciales.</li> <li>vii. Realiza reportes de ventas y pérdidas mensuales.</li> </ul>  | Estudios en Administración y Marketing a nivel técnico, con experiencia de dos años en ventas en empresas de servicio.  |
| <b>6) Asistente de Comunicaciones</b>       | Administrar la información y comunicaciones de ingreso y salida de la empresa en relación a la gestión de atención al cliente, relacionada a las actividades comerciales, a través de medios de comunicación y herramientas digitales.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Ejecuta los planes y programas establecidos por la Jefatura Comercial que garanticen la calidad del servicio al cliente.</li> <li>ii. Administra, controla, verifica y distribuye en forma oportuna y adecuada la información a difundirse a través de los canales, herramientas digitales y puntos de atención al cliente.</li> <li>iii. Atiende y da solución inmediata a los reclamos de los clientes por los servicios prestados por la empresa.</li> <li>iv. Aplica los procedimientos de servicios al cliente para lograr los mejores estándares de calidad.</li> <li>v. Elabora informes mensuales sobre quejas y reclamos existentes.</li> </ul>  | Estudios en Marketing a nivel técnico y experiencia en atención al cliente. Tener cursos en Servicio al Cliente para empresas de servicios. Conocimiento en el manejo de programas informáticos.  |
| <b>7) Asistente Administrativo</b>          | Apoya en las actividades administrativas de la empresa.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Administra el Sistema Informatizado de Contabilidad.</li> <li>ii. Ejecuta toda la actividad del área administrativa.</li> </ul>   | Estudios de administración a nivel técnico. Dos años de experiencia   |
| <b>8) Conductores</b>                       | Encargados de los traslados de los usuarios y gestión de las unidades de transporte.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>i. Responsable de la conducción de las unidades de transporte y trato/ atención de los clientes durante los traslados.</li> <li>ii. Responsable del mantenimiento de las unidades de transporte.</li> <li>iii. Cumple con los procedimientos operativos.</li> </ul>  | Experiencia de cuatro años con licencia de conducir A2. Conocimientos de informática.   |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Anexo 16. Estado de resultados mensualizado del primer año de operación**

| Expresado S/              | Mes 1          | Mes 2          | Mes 3          | Mes 4          | Mes 5          | Mes 6         | Mes 7          | Mes 8         | Mes 9          | Mes 10         | Mes 11        | Mes 12         | Año 1          |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|
| Ventas                    | 20.000         | 20.000         | 20.000         | 84.000         | 84.000         | 84.000        | 84.000         | 140.000       | 140.000        | 140.000        | 140.000       | 140.000        | 1.096.000      |
| Costo de Servicio         | -29.968        | -15.890        | -15.890        | -48.500        | -36.254        | -26.754       | -45.754        | -52.153       | -37.618        | -37.618        | -50.118       | -62.618        | -459.137       |
| <b>Utilidad bruta</b>     | <b>-9.968</b>  | <b>4.110</b>   | <b>4.110</b>   | <b>35.500</b>  | <b>47.746</b>  | <b>57.246</b> | <b>38.246</b>  | <b>87.847</b> | <b>102.382</b> | <b>102.382</b> | <b>89.882</b> | <b>77.382</b>  | <b>636.863</b> |
| Gastos de ventas          | -9.221         | -9.221         | -11.201        | -17.075        | -15.201        | -11.201       | -23.755        | -21.629       | -15.755        | -15.755        | -19.755       | -32.929        | -202.698       |
| Gastos de administración  | -9.300         | -8.700         | -8.700         | -8.700         | -11.700        | -8.700        | -14.700        | -8.700        | -8.700         | -8.700         | -11.700       | -14.700        | -123.000       |
| Otros gastos e ingresos   | -500           | -500           | -500           | -1.500         | -1.500         | -1.500        | -1.500         | -2.500        | -2.500         | -2.500         | -2.500        | -2.500         | -20.000        |
| Depreciación              | -3.410         | -3.410         | -3.410         | -9.160         | -9.160         | -9.160        | -9.160         | -14.910       | -14.910        | -14.910        | -14.910       | -14.910        | -121.425       |
| <b>Utilidad operativa</b> | <b>-32.399</b> | <b>-17.722</b> | <b>-19.702</b> | <b>-936</b>    | <b>10.184</b>  | <b>26.684</b> | <b>-10.870</b> | <b>40.108</b> | <b>60.516</b>  | <b>60.516</b>  | <b>41.016</b> | <b>12.342</b>  | <b>169.740</b> |
| Gastos financieros        | -13.911        | -13.911        | -13.413        | -12.907        | -23.432        | -21.473       | -20.615        | -19.741       | -35.412        | -17.947        | -26.610       | -25.335        | -24.038        |
| <b>Utilidad neta</b>      | <b>-46.309</b> | <b>-31.135</b> | <b>-32.609</b> | <b>-24.368</b> | <b>-11.289</b> | <b>6.070</b>  | <b>-30.610</b> | <b>4.696</b>  | <b>42.569</b>  | <b>33.906</b>  | <b>15.682</b> | <b>-11.696</b> | <b>-85.093</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Anexo 17. Estado de resultados anualizado**

| Expresado en S/                   | Año 0           | Año 1          | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            | Año 6            | Año 7            | Año 8            | Liquidación      |
|-----------------------------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas                            | 0               | 1.096.000      | 2.520.000        | 3.360.000        | 4.200.000        | 5.040.000        | 5.880.000        | 6.720.000        | 6.720.000        |                  |
| Costo de servicio                 | -25.950         | -459.137       | -760.259         | -1.000.012       | -1.187.965       | -1.382.818       | -1.577.671       | -1.772.524       | -1.766.124       |                  |
| <b>Utilidad bruta</b>             | <b>-25.950</b>  | <b>636.863</b> | <b>1.759.741</b> | <b>2.359.988</b> | <b>3.012.035</b> | <b>3.657.182</b> | <b>4.302.329</b> | <b>4.947.476</b> | <b>4.953.876</b> |                  |
| Gastos de ventas                  | -57.839         | -202.698       | -253.835         | -290.742         | -347.947         | -384.498         | -399.506         | -430.830         | -429.761         |                  |
| Gastos de administración          | -63.000         | -123.000       | -123.000         | -123.000         | -123.000         | -123.000         | -123.000         | -123.000         | -123.000         |                  |
| Otros gastos e ingresos           | 0               | -20.000        | -45.000          | 180.000          | 225.000          | 270.000          | 315.000          | 360.000          | 360.000          | 1.870.350        |
| Depreciación                      | 0               | -121.425       | -266.246         | -359.163         | -446.913         | -535.663         | -624.413         | -715.663         | -723.163         |                  |
| <b>Utilidad operativa</b>         | <b>-146.789</b> | <b>169.740</b> | <b>1.071.660</b> | <b>1.767.083</b> | <b>2.319.175</b> | <b>2.884.021</b> | <b>3.470.410</b> | <b>4.037.983</b> | <b>4.037.952</b> | <b>1.870.350</b> |
| Gastos financieros                | -19.436         | -254.833       | -221.468         | -144.673         | -139.910         | -139.910         | -139.910         | -112.183         | -20.213          |                  |
| <b>Utilidad antes de impuesto</b> | <b>-166.225</b> | <b>-85.093</b> | <b>850.192</b>   | <b>1.622.410</b> | <b>2.179.265</b> | <b>2.744.111</b> | <b>3.330.500</b> | <b>3.925.800</b> | <b>4.017.739</b> | <b>1.870.350</b> |
| Impuesto a la Renta               | 0               | 0              | -21.813          | -308.986         | -566.552         | -758.625         | -957.054         | -1.158.111       | -1.287.008       | -551.753         |
| <b>Utilidad neta</b>              | <b>-166.225</b> | <b>-85.093</b> | <b>828.379</b>   | <b>1.313.424</b> | <b>1.612.713</b> | <b>1.985.486</b> | <b>2.373.446</b> | <b>2.767.689</b> | <b>2.730.731</b> | <b>1.318.597</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Anexo 18. Flujo de caja mensualizado del primer año de operación**

| Expresado en S/                 | Mes 1          | Mes 2          | Mes 3          | Mes 4          | Mes 5          | Mes 6          | Mes 7          | Mes 8          | Mes 9         | Mes 10         | Mes 11         | Mes 12          | Año 1           |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Ingresos</b>                 |                |                |                |                |                |                |                |                |               |                |                |                 |                 |
| Ingreso por ventas              | 20.000         | 20.000         | 20.000         | 84.000         | 84.000         | 84.000         | 84.000         | 140.000        | 140.000       | 140.000        | 140.000        | 140.000         | 1.096.000       |
| <b>Egresos</b>                  |                |                |                |                |                |                |                |                |               |                |                |                 |                 |
| Inversión en vehículo           | -28.588        | -29.086        | -29.592        | -30.107        | -49.358        | -50.217        | -51.091        | -51.980        | -52.884       | -78.226        | -79.502        | -80.798         | -611.429        |
| - Capital de trabajo            | 0              | 0              | -6.522         | 0              | 0              | -3.800         | -1.280         | 0              | 0             | -2.500         | -2.500         | -79.304         | -95.905         |
| Costos de producción            | -29.968        | -15.890        | -15.890        | -48.500        | -36.254        | -26.754        | -45.754        | -52.153        | -37.618       | -37.618        | -50.118        | -62.618         | -459.137        |
| Gastos de ventas                | -9.221         | -9.221         | -11.201        | -17.075        | -15.201        | -11.201        | -23.755        | -21.629        | -15.755       | -15.755        | -19.755        | -32.929         | -202.698        |
| Gastos de administración        | -9.300         | -8.700         | -8.700         | -8.700         | -11.700        | -8.700         | -14.700        | -8.700         | -8.700        | -8.700         | -11.700        | -14.700         | -123.000        |
| Otros ingresos y egresos        | -500           | -500           | -500           | -1.500         | -1.500         | -1.500         | -1.500         | -2.500         | -2.500        | -2.500         | -2.500         | -2.500          | -20.000         |
| Impuesto a la Renta             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0             | 0              | 0              | 0               | 0               |
| <b>Flujo de caja económico</b>  | <b>-57.577</b> | <b>-43.397</b> | <b>-52.405</b> | <b>-21.882</b> | <b>-30.013</b> | <b>-18.172</b> | <b>-54.080</b> | <b>3.038</b>   | <b>22.542</b> | <b>-5.299</b>  | <b>-26.075</b> | <b>-132.849</b> | <b>-416.170</b> |
| <b>Financiamiento neto</b>      |                |                |                |                |                |                |                |                |               |                |                |                 |                 |
| Cuota inicial                   | 28.588         | 29.086         | 29.592         | 30.107         | 49.358         | 50.217         | 51.091         | 51.980         | 52.884        | 78.226         | 79.502         | 80.798          | 611.429         |
| - Amortización                  | -28.588        | -29.086        | -29.592        | -30.107        | -49.358        | -50.217        | -51.091        | -51.980        | -52.884       | -78.226        | -79.502        | -80.798         | -611.429        |
| - Intereses y otros             | -13.911        | -13.413        | -12.907        | -17.912        | -21.473        | -20.615        | -19.741        | -29.892        | -17.947       | -26.610        | -25.335        | -24.038         | -243.793        |
| - Ahorro fiscal                 | 4.104          | 3.957          | 3.808          | 5.284          | 6.335          | 6.081          | 5.824          | 8.818          | 5.294         | 7.850          | 7.474          | 7.091           | 71.919          |
| <b>Flujo de caja financiero</b> | <b>-67.384</b> | <b>-52.853</b> | <b>-61.505</b> | <b>-34.510</b> | <b>-45.152</b> | <b>-32.706</b> | <b>-67.997</b> | <b>-18.035</b> | <b>9.890</b>  | <b>-24.060</b> | <b>-43.936</b> | <b>-149.796</b> | <b>-588.044</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

**Anexo 19. Flujo de caja anualizado**

| Expresado en S/                 | Año 0           | Año 1           | Año 2          | Año 3            | Año 4            | Año 5            | Año 6            | Año 7            | Año 8            | Liquidación      |
|---------------------------------|-----------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Ingresos</b>                 |                 |                 |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Ingreso por ventas              |                 | 1.096.000       | 2.520.000      | 3.360.000        | 4.200.000        | 5.040.000        | 5.880.000        | 6.720.000        | 6.720.000        |                  |
| <b>Egresos</b>                  |                 |                 |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Inversión en vehículo           | -28.583         | -611.429        | -1.109.880     | -798.567         | -690.000         | -690.000         | -690.000         | -615.713         | -285.828         |                  |
| Adquisición de web              | -15.000         | 0               | -7.500         | 0                | -7.500           | 0                | -7.500           | 0                | -7.500           |                  |
| Adquisición de app              | 0               | 0               | 0              | -40.000          | 0                | -10.000          | 0                | -10.000          | 0                |                  |
| Inversión en muebles            | -8.000          | 0               | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |                  |
| Inversión en equipos            | -15.000         | 0               | 0              | 0                | 0                | -15.000          | 0                | 0                | 0                |                  |
| - Capital de trabajo            | -804            | -95.905         | -47.951        | -37.591          | -38.971          | -38.971          | -38.971          | 0                | 0                | 804              |
| Costos de producción            | -25.950         | -459.137        | -760.259       | -1.000.012       | -1.187.965       | -1.382.818       | -1.577.671       | -1.772.524       | -1.766.124       |                  |
| Gastos de ventas                | -57.839         | -202.698        | -253.835       | -290.742         | -347.947         | -384.498         | -399.506         | -430.830         | -429.761         |                  |
| Gastos de administración        | -63.000         | -123.000        | -123.000       | -123.000         | -123.000         | -123.000         | -123.000         | -123.000         | -123.000         | 6.000            |
| Otros ingresos y egresos        |                 | -20.000         | -45.000        | 180.000          | 225.000          | 270.000          | 315.000          | 360.000          | 360.000          | 1.870.350        |
| Impuesto a la Renta             |                 | 0               | 0              | 0                | 0                | 0                | 0                | -325.680         | -1.287.008       | -551.753         |
| <b>Flujo de caja económico</b>  | <b>-214.175</b> | <b>-416.170</b> | <b>172.575</b> | <b>1.250.089</b> | <b>2.029.617</b> | <b>2.665.713</b> | <b>3.358.352</b> | <b>3.802,25</b>  | <b>3.180.780</b> | <b>1.325.400</b> |
| <b>Financiamiento neto</b>      |                 |                 |                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |
| Cuota inicial                   | 28.583          | 611.429         | 1.109.880      | 798.567          | 690.000          | 690.000          | 690.000          | 615.713          | 285.828          |                  |
| - Amortización                  | -28.583         | -611.429        | -1.109.880     | -798.567         | -690.000         | -690.000         | -690.000         | -615.713         | -285.828         |                  |
| - Intereses y otros             | -16.676         | -243.793        | -214.568       | -137.773         | -133.010         | -133.010         | -133.010         | -105.283         | -20.213          |                  |
| - Ahorro fiscal                 | 4.919           | 71.919          | 63.298         | 40.643           | 39.238           | 39.238           | 39.238           | 31.058           | 5.963            |                  |
| <b>Flujo de caja financiero</b> | <b>-225.932</b> | <b>-588.044</b> | <b>21.305</b>  | <b>1.152.958</b> | <b>1.935.845</b> | <b>2.571.942</b> | <b>3.264.580</b> | <b>3.728.028</b> | <b>3.166.529</b> | <b>1.325.400</b> |

Fuente: Elaboración propia, 2018.

## **Nota biográfica**

### **Jessica Aranda Córdova**

Nació en Lima, el 06 de mayo de 1987, con estudios de Ingeniera industrial en la Universidad de Lima y estudios finalizados de la Maestría de Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico. Con más de ocho años de experiencia en la gestión de proyectos de transformación, mejora de procesos, gestión comercial y experiencia cliente, actualmente labora en Telefónica del Perú como jefe del equipo de Retenciones Fija y Móvil.

### **José Montero Pérez**

Nació en Lima, el 19 de marzo de 1970. Es Abogado por la Universidad de Lima y Agente de Aduanas de la Escuela Nacional de Aduanas, con estudios finalizados de Maestría de Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico. Especialización y experiencia de 12 años en comercio internacional, legislación y operatividad aduanera. Actualmente está a cargo de la Gerencia Central de Siroco Holdings S.A.C., empresa dedicada a la implementación y operatividad de estaciones de servicio para la comercialización de hidrocarburos.

### **Mario Venero Carrera**

Contador Público Colegiado, egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, con especializaciones en Normas Internacionales de Información Financiera, Tributos y con estudios finalizados de Maestría en Administración en la Universidad del Pacífico. Tiene ocho años de experiencia en contabilidad financiera corporativa y auditoría. Actualmente desempeña el cargo de jefe de Control de Gestión y Planeamiento Financiero en el Grupo de Centros Comerciales MegaPlaza (subsidiaria de Parque Arauco).