

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**Análisis de los modelos de negocio en el sector de taxis en Lima
Metropolitana: Taxi remisado y Taxi por aplicativo**

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión, con mención en
Gestión Empresarial presentada por:

HUAYTA SANCHEZ, William Andre
SIERRA RODRIGUEZ, Cristhian

Asesorados por: Mgtr. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich

Lima, setiembre de 2020

La tesis

Análisis de los modelos de negocio en el sector de taxis en Lima Metropolitana:

Taxi Remisse y Taxi por aplicativo

ha sido aprobada por:

Mgr. Maria Elena del Rosario Esparza Arana
[Presidente del Jurado]

Mgr. Romy Barbel Ruth Guardamino Baskovich
[Asesor Jurado]

Mgr. Renato Jose Gandolfi Castagnola
[Tercer Jurado]

Quiero agradecer a mis padres por el apoyo durante toda mi etapa universitaria, a las personas que conocí en el camino, tanto amigos como profesores, y a mi compañero de tesis, sin ellos la culminación de esta etapa no hubiese sido posible.

Cristhian Sierra

Este trabajo ha sido posible gracias a todas las personas que ayudaron en el proceso: mi asesora de tesis, los entrevistados, y mi compañero de tesis. Este es el fruto del esfuerzo puesto no solo en los últimos meses, sino a lo largo de toda la vida universitaria.

William Huayta

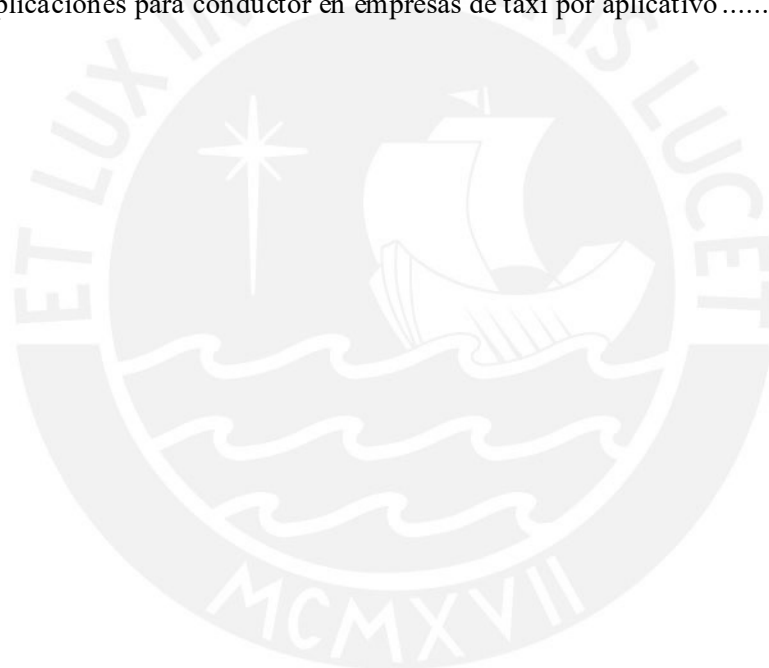


TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL TEMA | 2 |
| 1. Problema de investigación | 2 |
| 2. Objetivos de investigación | 12 |
| 2.1. Objetivo general | 12 |
| 2.2. Objetivos específicos | 12 |
| 3. Justificación | 12 |
| 4. Alcances y limitaciones | 13 |
| CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO | 15 |
| 1. Alcance de la Investigación | 15 |
| 2. Enfoque | 15 |
| 3. Estrategia General de la investigación | 16 |
| 4. Horizonte Temporal de la Investigación | 16 |
| 5. Selección Muestral | 17 |
| 6. Operacionalización de variables | 20 |
| 6.1. Segmentos de clientes | 22 |
| 6.2. Propuesta de valor | 22 |
| 6.3. Canales | 22 |
| 6.4. Relación con clientes | 23 |
| 6.5. Fuentes de ingreso | 24 |
| 6.6. Recursos Clave | 24 |
| 6.7. Actividades clave | 25 |
| 6.8. Asociaciones Clave | 25 |
| 6.9. Estructura de costos | 26 |
| 7. Técnica de recolección de la Información | 26 |
| 8. Técnica de análisis de Información | 27 |

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS | 29 |
| 1. Modelo de negocio de taxi <i>remisse</i> | 29 |
| 1.1. Segmento de clientes..... | 29 |
| 1.2. Propuesta de valor..... | 30 |
| 1.3. Canales | 32 |
| 1.4. Relación con clientes | 35 |
| 1.5. Fuentes de ingreso | 35 |
| 1.6. Recursos Clave..... | 37 |
| 1.7. Actividades clave..... | 40 |
| 1.8. Asociaciones clave..... | 41 |
| 1.9. Estructura de costos | 42 |
| 1.10. Interacción de variables en el modelo de negocio de las empresas <i>remisse</i> en Lima Metropolitana | 43 |
| 2. Modelo de negocio de taxi por aplicativo..... | 45 |
| 2.1. Segmento de clientes..... | 46 |
| 2.2. Propuesta de valor..... | 46 |
| 2.3. Canales | 49 |
| 2.4. Relación con clientes | 52 |
| 2.5. Fuentes de ingreso | 53 |
| 2.6. Recursos clave..... | 54 |
| 2.7. Actividades clave..... | 61 |
| 2.8. Asociaciones clave..... | 62 |
| 2.9. Estructura de costos | 63 |
| 2.10. Interacción de variables en el modelo de negocio de empresas de taxi por aplicativo en Lima Metropolitana..... | 64 |
| 3. Comparación entre los modelos de negocio estudiados | 67 |
| CONCLUSIONES | 73 |
| RECOMENDACIONES | 77 |

| | |
|---|-----|
| LIMITACIONES Y NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN..... | 80 |
| REFERENCIAS..... | 81 |
| ANEXO A: Matriz de consistencia..... | 84 |
| ANEXO B: Lista de expertos en estrategia y metodología cualitativa..... | 88 |
| ANEXO C: Lista de colaboradores entrevistados..... | 89 |
| ANEXO D: Guía de entrevista para empresas de servicio de taxi <i>remisse</i> y taxi de aplicativo.. | 90 |
| ANEXO E: Lista de códigos | 93 |
| ANEXO F: Aplicaciones de servicio de taxi <i>remisse</i> | 101 |
| ANEXO G: Estructuras organizacionales de empresas de taxi por aplicativo | 102 |
| ANEXO H: Aplicaciones para conductor en empresas de taxi por aplicativo | 103 |



LISTA DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Empresas consideradas para la muestra..... | 19 |
| Tabla 2: Propuesta metodológica inicial..... | 21 |
| Tabla 3: Propuesta metodológica final | 21 |
| Tabla 4: Subvariables de canales | 23 |
| Tabla 5: Subvariables de fuentes de ingreso | 24 |
| Tabla 6: Subvariables de recursos clave | 25 |
| Tabla 7: Semejanzas y diferencias en los modelos de negocio | 71 |



LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1: Modelo de negocio de empresa de taxi remise a nivel teórico | 9 |
| Figura 2: Modelo de negocio en una empresa de taxi por aplicativo a nivel teórico..... | 10 |
| Figura 3: Proceso de entrega de servicio en empresa de taxi remise..... | 34 |
| Figura 4: Interacción de elementos en el modelo de negocio en las empresas de taxi remise estudiadas..... | 44 |
| Figura 5: Proceso de entrega de servicio de taxi por aplicativo | 51 |
| Figura 6: Interacción de elementos en el modelo de negocio en las empresas de taxi por aplicativo estudiadas..... | 65 |



RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo comprender las diferencias y semejanzas existentes entre los modelos de negocios de las empresas de taxi *remisse* y taxi por aplicativo en Lima Metropolitana. Para la realización de este análisis se utilizó una herramienta que integra tanto los elementos del Canvas descritos por Osterwalder & Pigneur (2010), así como los elementos de los modelos de negocios de economía colaborativa descritos por Siustaike, Pilinkiene y Zviadauskas (2019).

De esta manera, se entrevistó a los colaboradores de las empresas de taxi de economía colaborativa -Beat y Cabify- y las empresas de taxi *remisse* -Directo, Satelital, Remi Taxi y Taxi Real-; para luego describir cada uno de los elementos de los modelos utilizados en ambos tipos de empresa. Finalmente, se presenta la manera en que dichos elementos se integran dentro de las empresas, creando así los modelos de negocios con los que operan actualmente. Los principales hallazgos de la investigación fueron los siguientes: en relación con la variable proveedores, ambos tipos de empresa tienen el mismo modelo de contratación de conductores, en el cual el conductor no forma parte de la planilla y genera ingresos en función a los viajes que realiza. A nivel de la variable recursos clave, ambos tipos de empresa usan un aplicativo para la gestión de solicitudes, pero el aplicativo de las empresas *remisse* requiere de una persona intermediaria, mientras que el de las empresas de economía colaborativa realiza la conexión entre pasajero y conductor directamente. Por último, a nivel de actividades clave, las empresas de *remisse* estudiadas tienen como principal actividad la gestión de la calidad del servicio, mientras que, las empresas de aplicativos, el soporte a la aplicación cuando hay un descalce entre oferta y demanda.

Palabras clave: economía colaborativa, modelos de negocio, taxi, taxi por aplicativo, taxi *remisse*, Canvas, sector transporte, Lima Metropolitana

INTRODUCCIÓN

La economía colaborativa plantea modelos de negocio en los que los usuarios pueden vender o comprar productos y servicios a través de una plataforma digital, la cual cumple una función de intermediación entre ambas partes. Este modelo de negocio se materializó en el año 2009, siendo Uber y AirBnb los primeros exponentes. Desde su aparición, las empresas de economía colaborativa han tenido una rápida expansión de manera internacional, comenzando en mercados estadounidenses o europeos, y llegando a la mayoría de países en América Latina.

Uno de los principales sectores en el que la economía colaborativa ganó gran relevancia es en los servicios de taxi. Grandes marcas internacionales como Uber, Beat, Cabify y Didi, son exponentes que han tenido una rápida expansión geográfica, llegando a múltiples ciudades en diferentes países. En el Perú, las empresas de este sector fueron la primera expresión de economía colaborativa y, en mercados como el de Lima Metropolitana, han tenido un crecimiento sostenido desde su introducción y son muy valoradas por los usuarios (Arellano, 2019)

El fenómeno causado por este tipo de empresas fomentó que diversos autores lo consideren un objeto de estudio interesante, principalmente por el modelo de negocio que se planteó. En el caso de las empresas de taxi por aplicativo, dentro del modelo se encuentran 3 actores principalmente: conductor, pasajero y aplicativo móvil. A esto se suma elementos como el sistema de calificación y el pago del servicio -compuesto por la ganancia del conductor y la comisión por uso del aplicativo-. Este modelo de negocio empezó a coexistir con el modelo de empresas de taxi *remisse*, el cual se caracterizaba por tener flota y conductores propios, así como, las llamadas a una central como medio para solicitar un servicio.

En esa línea, esta investigación busca comprender cuáles son las semejanzas y diferencias que tienen ambos modelos de negocio actualmente en Lima Metropolitana. En el primer capítulo, se desarrolla la problemática del presente trabajo con data teórica y contextual, así mismo, se presentan los objetivos y las limitaciones de la investigación. En el segundo capítulo, se incluye la propuesta metodológica del trabajo, en la cual se puede conocer detalles sobre la muestra a considerar, las variables a estudiar, así como las técnicas de recolección de información y de análisis de la misma.

En el tercer capítulo, se describen los hallazgos tanto para el modelo de negocio de las empresas de *remisse* como para las de taxi por aplicativo. Así mismo, se encuentra el análisis comparativo de los modelos de negocio de ambos tipos de empresa. Finalmente, se incluyen las conclusiones del trabajo, así como recomendaciones para el sector y para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL TEMA

El presente capítulo presenta el planteamiento del problema, los objetivos general y específicos, la justificación de la investigación, así como el alcance y las limitaciones del estudio. En este capítulo, se profundiza en el hecho de que los modelos de negocio en empresas de servicio de taxi tuvieron un nivel de innovación muy bajo durante mucho tiempo, hasta el surgimiento de la economía colaborativa. Este fenómeno llevó a que las empresas impulsen una gran innovación tecnológica en la forma de brindar productos o servicios, replanteando los modelos de negocios existentes. Así mismo, este capítulo introduce aspectos teóricos importantes sobre los modelos de negocio y la economía colaborativa; además de algunos datos contextuales sobre el sector de servicios de taxi en Lima Metropolitana. Finalmente, se cierra con la presentación de los objetivos que se buscan conseguir de manera empírica.

1. Problema de investigación

De acuerdo a la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC), en los últimos años, las empresas han experimentado cambios como consecuencia de diversas megatendencias que han estado relacionadas con factores demográficos y tecnológicos en su mayoría. Muchas organizaciones han tenido que adaptarse para poder subsistir y muchas otras han visto, en dichos cambios, oportunidades para poder desarrollarse y expandirse (PwC, 2016). En ese sentido, algunas de las nuevas empresas que surgieron han logrado dominar el mercado pocos años después de haber aparecido; esto se debe principalmente a que han revolucionado los modelos comerciales que existían, ampliando sus ventajas y diferenciándose de las empresas predecesoras (Tomasini, 2019). Muchas de ellas se basaron en la tecnología e innovación para tener una gran productividad y así poder desarrollar modelos de negocios virtuales que ofrecen -mediante plataformas *online* innovadoras- bienes o servicios que anteriormente se conseguían principalmente de manera presencial (PwC, 2016).

Como se menciona, la tecnología es un factor importante en el desarrollo de estos nuevos modelos de negocios; no obstante, se resalta que la aplicación de herramientas tecnológicas debe ir acompañada de un replanteamiento en los modelos de negocio existentes, caso contrario, es muy probable que el resultado no sea favorable (Varón-Serna, Frasca-Rodríguez, Gamboa-Andrade, Benavides y Vargas, 2017). En otras palabras, los autores tratan de evidenciar que la integración de tecnología en los modelos de negocio no es una garantía para poder subsistir o crecer en entorno actual altamente cambiante, ya que, antes de recurrir a la tecnología, las empresas deben replantear o desarrollar modelos de negocios, de tal forma que la innovación sea integral y no únicamente por el uso de herramientas tecnológicas.

Tanto empresas que buscan replantear su modelo de negocio a partir de la tecnología como empresas que nacen integrando herramientas tecnológicas en sus modelos deben centrar su innovación en la forma en la que se observan las necesidades del cliente, la forma en que los empleados asimilan la tecnología, y la forma en la que se generan soluciones disruptivas. De esta manera, empresas existentes o nuevas pueden desarrollar mercados y tener un alto grado de competitividad tecnológica (Rojas 2016 citado en Varón-Serna et al., 2017). Es así que la tecnología impulsa a las empresas a aprovechar necesidades insatisfechas para crear un nuevo mercado, sosteniéndose en un modelo de negocio que resalta la creatividad y la innovación (Varón-Serna et al., 2017).

Un gran ejemplo de empresas que nacieron en los últimos años y que han incorporado cambios tecnológicos en sus modelos de negocio son las que se han desarrollado bajo el concepto de economía colaborativa. Según la consultora PwC (2016), estas empresas con mayor nivel de tecnología e innovación han aparecido, en diversos sectores de la economía, como competidores importantes debido a la capacidad que tienen para innovar y aplicar tecnología. En su mayoría, son plataformas de intermediación digital con un modelo de negocio que prioriza el acceso a diversos bienes y servicios, dejando de lado el concepto de propiedad (Plaza-Angulo, 2019). Es decir, sus modelos de negocio permiten que los consumidores accedan momentáneamente a los recursos que necesitan en un momento específico, en lugar de adquirirlos o poseerlos de forma permanente, todo ello a través de una plataforma que facilita la conexión entre oferta y demanda (Huayta & Sierra, 2020). En ese sentido, las empresas de economía colaborativa han marcado un hito en muchos sectores donde no se había aplicado innovaciones tecnológicas anteriormente (Plaza-Angulo, 2019).

La pregunta que surge en este punto es cuáles han sido, o son, los principales factores tecnológicos que han impulsado el crecimiento de las empresas de economía colaborativa. En primer lugar, se debe mencionar la masificación de los dispositivos móviles inteligentes, pues este factor ha permitido que las empresas puedan acceder a un gran número de consumidores simultáneamente. En esa línea, la geolocalización a través de dichos dispositivos también es un factor muy importante, porque, facilita la conexión entre ambas partes en una transacción. Así mismo, las nuevas formas de pago en plataformas digitales son un factor que ha favorecido la confianza de los consumidores para realizar pagos en línea de forma rápida (Barragán, Guerra, Villalpando, Segura, & Sandoval, 2017). En ese sentido, el aprovechamiento de las herramientas que brinda la tecnología es lo que ha permitido que la economía colaborativa pueda expandirse con mayor facilidad a lo largo de distintos países; así mismo, ha apoyado considerablemente la generación de ventajas competitivas (Barragán et al., 2017).

Los servicios de acomodación y transporte han sido los primeros en introducir modelos de negocio de economía colaborativa; no obstante, estos modelos se pueden adaptar a distintos servicios como el cuidado de niños, alquiler de juegos de mesa, limpieza a domicilio, paseos de mascotas, y demás (Plaza-Angulo, 2019). En ese sentido, el modelo de negocio de economía colaborativa plantea que se puede generar un mercado con gran demanda donde se encuentran necesidades insatisfechas de un grupo de individuos, y que a través de la digitalización, las empresas desarrollan plataformas de intermediación en las cuales se encuentran oferta y demanda. De esta manera, las empresas de economía colaborativa han creado mercados *online* en los que una inmensa cantidad de consumidores demanda servicios en tiempo real, y en los que pueden contratar a proveedores que satisfagan sus necesidades (Plaza-Angulo, 2019). Uber, Airbnb, BlaBlaCar (*ridesharing*) son algunos ejemplos de dichas empresas, los cuales han logrado tener un alto impacto en la economía de muchos países, representando una amenaza para un gran número de empresas tradicionales (Aragüez, 2017).

Según la consultora PwC, para el año 2014, se hablaba de la existencia de alrededor de 275 plataformas de economía colaborativa solo en la región europea; para el año 2018, este número se elevó a 600, según la Comisión Europea (Wruck, Oberg & Friedrich-Schieback, 2019). Este incremento en el número de plataformas también se ve reflejado en los ingresos que generan. Solamente en Reino Unido se estima que la actividad de estos negocios crecerá 30% cada año; de manera que, para el año 2025, es probable que dichos negocios generen cada año transacciones por 140 billones de euros, de los cuales 18 billones serían ingresos netos (Standing, Standing & Biermann, 2019). Alrededor del mundo, dos de las principales empresas de economía colaborativa son Airbnb y Uber. En muchos países, Airbnb ha generado los más grandes ingresos en los últimos años, no obstante, Uber ha ido superando los resultados de dicha empresa (Deloitte 2016 citado en Standing et al., 2019). Por ejemplo, el sector de transporte entre pares tiene una estimación de crecimiento anual de ingresos del 35% en Reino Unido, siendo el sector más grande dentro de la economía colaborativa (PwC 2016 citado en Standing et al., 2019).

Como se puede ver, Uber es una empresa de economía colaborativa que se ha expandido rápidamente alrededor del mundo y actualmente opera en 500 ciudades. Un aspecto que también fomenta su expansión y que está relacionado con el uso de la tecnología es que las personas entre 16 y 34 años son sus principales clientes. Por ejemplo, en Estados Unidos, por lo menos el 75% del número total de usuarios tiene esa edad (Standing et al., 2019). Son los *millennials* quienes lideran la adopción de este nuevo modelo de negocio, siendo empresas como Uber o Lyft -su competidora en el mercado estadounidense- las que transportan a muchos universitarios y jóvenes profesionales a través de su servicio de *ride-sharing* -servicio que consiste en compartir un auto con otras personas que van en la misma ruta- en las ciudades metropolitanas del país (Lanset 2018

citado en Lee, Lee y Yoo 2020). Este servicio de *ride-sharing*, complementario al servicio de taxi que usualmente brindan Uber o Lyft, permite que haya tarifas más cómodas. El servicio de estas empresas de economía colaborativa se soporta ampliamente en el uso de la tecnología, la misma que permite construir una mejor experiencia de transporte (Lee et al., 2020). Dicho aspecto se ve directamente reflejado en los aplicativos que desarrollan para entregar el servicio.

Esta mejor experiencia de transporte se percibe tanto por el lado de la demanda como por el de la oferta. En cuanto a la demanda, un estudio en Estados Unidos indica que los usuarios de los aplicativos de servicio de taxi encuentran en estos una forma de transportarse más efectiva en costos, ya que, los aplicativos tienen precios más cómodos que los taxis convencionales hasta en un 20%, lo cual genera gran competencia en el sector (Standing et. al, 2019). Esto se relaciona con el hecho de que las aplicaciones son más exactas al fijar tarifas debido al uso de un algoritmo que considera la distancia a recorrer, el tráfico y la demanda del servicio, a diferencia de los modelos de taxi tradicionales o de *remisse* (Cuervo, Abreu, Mansilla & Sotomayor 2017).

En cuanto a la oferta, un estudio en Beijing dio a conocer que el uso de los aplicativos por parte de los conductores está positivamente relacionado con los ingresos percibidos, la utilidad de estas plataformas y el acceso a tecnología (Liu & Xu, 2019). En tanto los conductores cuentan con un *smartphone*, las plataformas intermediarias -aplicativos de taxi- favorecen a los conductores porque no necesitan recorrer las calles de la ciudad con el fin de encontrar pasajeros, sino que se dirigen directamente a la ubicación de quien solicita el servicio, reduciendo el tiempo y combustible perdidos. En ese sentido, el estudio mencionado desliza que, a futuro, la adopción de estos aplicativos permitirá que los conductores sobrevivan en un mercado que pronto se encontrará dominado por empresas de economía colaborativa (Liu & Xu, 2019).

Efectivamente, las empresas de taxi de economía colaborativa -de ahora en adelante taxis por aplicativo- están cambiando el negocio en el sector de servicios de taxis porque permiten conectar a los consumidores de manera directa y eficiente con quienes pueden brindarle el transporte (Liu & Xu, 2019). De hecho, en el contexto peruano, los consumidores han empezado a valorar el servicio ofrecido por las empresas de servicio de taxi por aplicativo. En su estudio anual de marcas, la consultora Arellano (2019) dio a conocer que Uber y Beat son los aplicativos de taxi con mayor recordación en el mercado, siendo también las dos marcas más utilizadas debido a que tienen una mayor cobertura de zonas. No obstante, la experiencia que brindan al cliente no es completamente buena, pues han tenido crisis reputacionales debido a acusaciones de robos y acoso.

Por otro lado, un aspecto importante a considerar es que Easy Taxi es la aplicación con más usuarios recurrentes, a pesar de no ser una de las más utilizadas. Según la consultora, esta

particularidad está relacionada a su adquisición por parte de Cabify, pues esta empresa busca que su grupo de usuarios priorice la seguridad antes que el precio, haciendo que sean fieles a la marca (Arellano, 2019). Se puede ver que las marcas de taxis por aplicativo mencionadas cuentan con una cantidad de usuarios que reconocen cuáles son sus mejores características y, de cierta manera, se encuentran posicionadas de acuerdo a dichos atributos. No obstante, se conoce que el sector de servicio de taxi en Lima también se caracteriza por tener otros actores como empresas de *remisse*, y taxis independientes formales e informales.

Dentro del sector de servicio de taxi, actualmente existen por lo menos un total de 219 mil unidades de taxi que circulan en Lima Metropolitana y Callao, de los cuales, 119 mil son taxis formales y 100 mil son unidades informales (Lima Cómo Vamos, 2018). Con el fin de regular el sistema de transporte, incluyendo el servicio de taxi, en marzo del 2019 se creó la Autoridad de Transporte Urbano (ATU), la cual tiene como objetivo organizar, implementar y gestionar un Sistema Integrado de Transporte, que permita que la movilidad urbana mediante cualquier medio de transporte sea eficiente, accesible y sostenible (Decreto Supremo N° 005-2019—MTC). Esta entidad se encarga así de exigir el cumplimiento de ciertas disposiciones para brindar servicios de transporte masivo o privado - taxis *remisse* e independientes-. De esta manera, en cuanto al servicio de taxi, se exige que se cuente con una autorización para prestar este servicio, la cual puede ser emitida para un independiente o para una empresa de *remisse* (TUPA-ATU, 2019).

En Lima Metropolitana, existen alrededor de 46 empresas formales de taxi *remisse*, las cuales estaban registradas en la Gerencia de Transporte Urbano, organismo antecesor a la ATU (Munares, 2016). Estas empresas se caracterizan por brindar un servicio de calidad superior a los taxis independientes, pues cuentan con mayores comodidades, entre las que destacan la modernidad de los autos, la limpieza y trato de los conductores. Así mismo, estos taxis se suelen tomar en módulos o paraderos específicos, o son solicitados por teléfono a una dirección (Munares, 2016). Por otro lado, en la Ordenanza N°1684, la Municipalidad Metropolitana de Lima dispuso que las empresas de taxi *remisse*, por sus características de alto confort y seguridad, debían contar con un sistema de control y monitoreo en todas sus unidades. Así mismo, estas empresas deben contar con una flota de 10 autos como mínimo, los cuales deben tener una Tarjeta Única de Circulación, título habilitante para brindar el servicio de taxi. Estas empresas también deberán contar con una central de comunicaciones que monitoree las unidades que brindan servicios y que atienda las solicitudes de los clientes.

Como se expuso líneas atrás, existe un gran número de autos que ofrecen el servicio de taxi en Lima Metropolitana y Callao; autos cuyos conductores son taxistas independientes, afiliados a una empresa *remisse*, o afiliados a una empresa de aplicativo. En cuanto a la demanda

de este servicio, en los últimos años, el uso de taxis por parte de la población como medio de transporte tanto en Lima y Callao se ha mantenido estable; no obstante, el porcentaje de viajes realizados en taxis convencionales -independientes formales e informales y empresas *remisse*- no ha aumentado, caso contrario en los taxis por aplicación, sobre todo en Lima Metropolitana (Lima Cómo Vamos, 2019). Aquí se puede destacar un aspecto importante, pues según la Consultora Arellano (2019), dentro del mercado de taxis, cerca del 20% de la totalidad de los viajes se realiza a través de los aplicativos. Si bien aún el número de viajes realizados por empresas de economía colaborativa representa un porcentaje menor del total, no se debe descartar que dicho porcentaje irá incrementando en los siguientes años. Tal como también indica un informe sobre las marcas de taxis de aplicativos, este sector crecerá de manera acelerada en los próximos años, incluyendo la introducción de nuevos competidores como la empresa china Didí (Arellano, 2019). Estas proyecciones fueron estimadas antes del contexto actual marcado por la aparición del COVID-19, situación que ha afectado el desempeño de los diversos sectores económicos, tanto en el mundo como en el Perú.

A través del Decreto Supremo N° 044-2020-PCM, el Perú se declaró en Estado de Emergencia por quince días debido al brote del virus, el mismo que se ha ido extendiendo por el rápido crecimiento del número de casos. A partir de este decreto, se dispuso que la oferta de transporte de buses y taxis se reduzca en un 50%. En esa línea, la ATU comenzó a verificar el cumplimiento de las restricciones, por lo que los fiscalizadores solicitaban una serie de documentos a los vehículos en circulación. En el caso de los taxis, son documentos como DNI, licencia de conducir, constancia de registro de habilitación vehicular emitida por la ATU, SOAT, Certificado de Inspección Técnica Vehicular, y la habilitación de conductor -constancia de registro de operador y número de placa habilitada para circular según Pico y Placa- (El Peruano, 2020b).

Además, según la Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 49-2020-ATU/PE, los taxis que pueden circular durante el Estado de Emergencia deben cumplir con disposiciones que buscan evitar el contagio del virus. En primer lugar, los conductores deben usar mascarillas y desinfectarse las manos luego de cada servicio; así mismo, deben cumplir con la desinfección de asientos, manijas de puertas y cinturones de seguridad; por último, los autos deben contar con un panel de acrílico transparente que separe asientos delanteros y traseros (El Peruano, 2020a). En cuanto a la Resolución Ministerial N° 0258-2020-MTC/01, los taxis deben cumplir con un protocolo sanitario de prevención, el cual determina que no pueden existir viajes compartidos que unen a varios usuarios en una misma ruta, aspecto que estaría relacionado con los servicios de colectivo informal o *pool* en el caso de Uber. Así mismo, se recomienda que los operadores de

taxi -empresas de taxi *remisse* o de aplicativo- fomenten el uso de mecanismos tecnológicos de pago que eviten el contacto con los usuarios.

Con estas nuevas regulaciones, las empresas de taxi *remisse* y taxi por aplicativo han seguido funcionando en este nuevo contexto. No obstante, desde hace algunos años, ambos tipos de empresa han coexistido, teniendo modelos de negocio particulares. Por su parte, las empresas de taxi por aplicativo tienen un modelo de negocio que se caracteriza por tener un alto nivel de innovación tecnológica. Por otro lado, las empresas de taxi *remisse* tienen un modelo tradicional, el cual ha sido por mucho tiempo el único modelo de negocio dentro del sector. Considerando lo disruptivo que ha sido el modelo de los taxis por aplicativos, la falta de información sobre este nuevo modelo de negocio dificulta una correcta respuesta por parte de las empresas *remisse* frente a la reciente competencia. En ese sentido, la presente investigación busca conocer la forma en que los modelos de negocio de taxi por aplicativo se articulan en el contexto limeño; además, busca comparar dichos modelos con los modelos de negocio tradicionales establecidos por las empresas de remisse, de tal forma que se pueda identificar los puntos divergentes y comunes en los modelos de negocio.

Anteriormente, Huayta & Sierra (2020) desarrollaron un trabajo de investigación que aborda esta problemática a nivel teórico, el cual optó por describir los modelos de negocio de los dos tipos de empresa a estudiar, para finalmente hacer una comparación de los mismos. Según estos autores, las empresas de servicio de taxi *remisse* en Lima tienen un modelo de negocio que puede ser descrito a partir del modelo de negocio de Canvas, tal como se encuentra resumido en la Figura 1. En primer lugar, la propuesta de valor de este tipo de empresas se centra en la comodidad, seguridad y confiabilidad; sus principales segmentos de clientes los tiene en las personas naturales que quieren un servicio más exclusivo y en empresas que necesitan viajes para sus empleados. La relación con los clientes se da principalmente por llamadas telefónicas, las cuales son para solicitar el servicio, así como para atender posibles quejas o retroalimentación del servicio brindado.

Por otro lado, el principal canal de distribución por el cual se entrega el servicio es el conductor del auto de la empresa, quien acude a la dirección de recojo especificada. Son los conductores y la flota de la empresa los principales recursos clave con los que se cuenta, no obstante, en ocasiones estos pueden ser limitados para un alto nivel de solicitudes (Huayta & Sierra, 2020). La actividad clave primordial es la correcta gestión de las solicitudes de servicio, pues se debe tener un control de las unidades disponibles para que oferta y demanda estén balanceadas. Los socios clave con los que las empresas de *remisse* cuentan son las estaciones de servicio y empresas de mantenimiento o reparación de autos. Por último, los flujos de ingreso se

dan en función a los viajes realizados, teniendo precios que consideran la distancia, el tráfico, y las condiciones de servicio. En cuanto a la estructura de costos, los principales son el mantenimiento y estacionamiento para la flota, el sueldo de los conductores, el SOAT, y los seguros (Huayta & Sierra, 2020).

Figura 1: Modelo de negocio de empresa de taxi remisse a nivel teórico

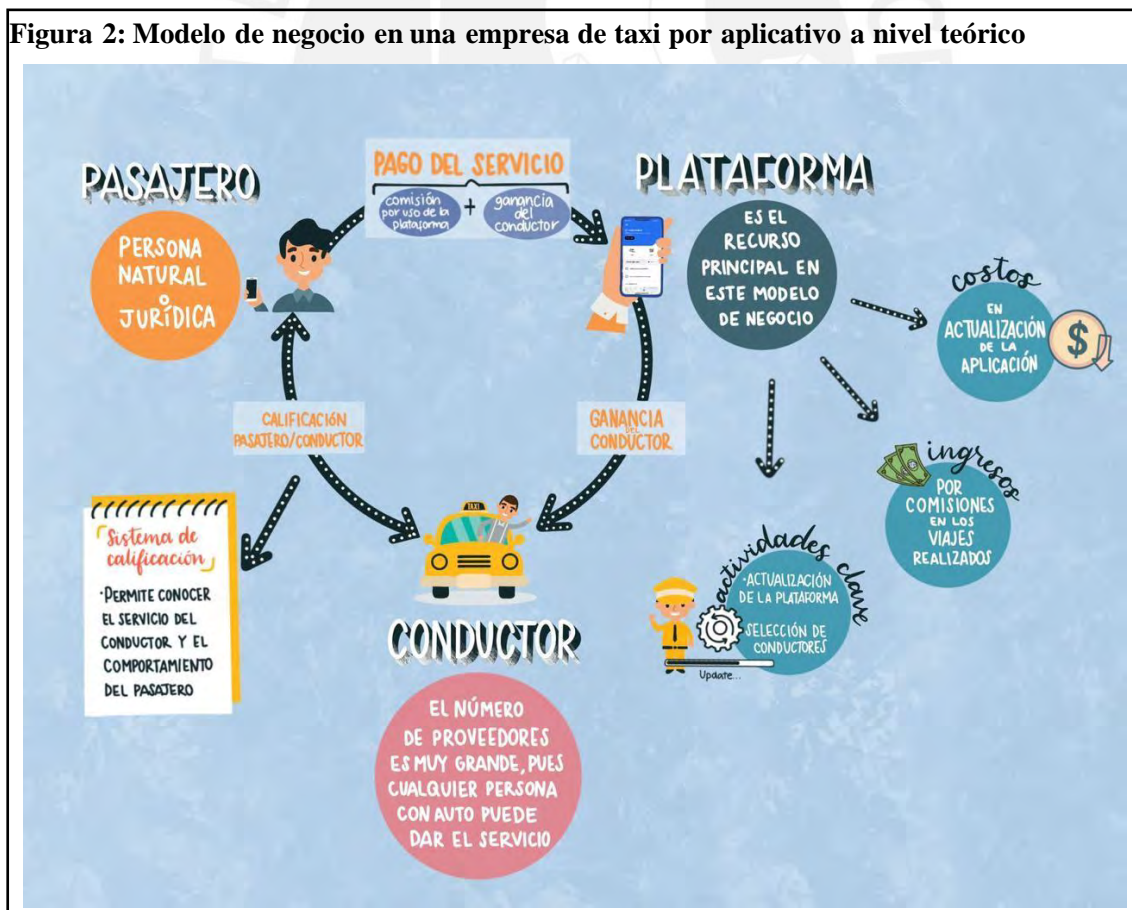


Por otro lado, prestando atención a las empresas de taxis por aplicativo, Huayta y Sierra (2020) ahondaron en los actores y componentes del modelo de negocio. Basados en Siuskaite, Pilinkiene & Zvidauskas (2019), los autores describen teóricamente cómo se articula el modelo de negocio de la gran mayoría de empresas de economía colaborativa -lo cual incluye a empresas como Uber, Beat y Cabify si se piensa en el sector de taxis por aplicativo en el país-.

El modelo de negocio simple de economía colaborativa considera tres actores importantes dentro del sistema: el proveedor, el consumidor y la plataforma intermediaria; los cuales se relacionan entre ellos constantemente. Tal como se puede ver en la Figura 2, los proveedores y consumidores concurren en la plataforma que la empresa pone a disposición a través de dispositivos electrónicos. Los consumidores solicitan un bien o servicio a través de la

plataforma, un proveedor atiende esa solicitud, y se conecta con el consumidor. Una vez el servicio es entregado o el bien es transado, el consumidor realiza el pago del mismo. Finalmente, la transacción termina cuando el consumidor da una calificación o escribe un comentario sobre el servicio brindado (Siuskaite et al., 2019). Aquí se puede rescatar que, además de los actores mencionados, el modelo también considera elementos como el sistema de calificación y el pago del servicio.

El sistema de calificación es un medio por el cual los clientes califican el servicio y añaden comentarios sobre el mismo, haciendo más sencillo el hecho de conseguir información sobre la persona o empresa que lo brinda (Barragán et al., 2017). No obstante, en algunas ocasiones, dicho sistema también permite que los proveedores califiquen a los consumidores, de tal forma que se puede conocer su comportamiento dentro de la plataforma (Cheng, 2015). Por otro lado, el pago del servicio tiene la particularidad de estar compuesto por la comisión destinada a la plataforma y por el pago al proveedor del producto o servicio. De esta forma, un porcentaje de cada transacción que se realiza a través de la plataforma va como ganancia para la empresa dueña del aplicativo; mientras que, el porcentaje restante viene a ser la ganancia del proveedor.



Considerando entonces que la investigación de Huayta & Sierra (2020) realizó una comparación a nivel teórico, la tesina concluye que el modelo de negocio de las empresas de *remisse* tiene como recursos principales al conductor del auto y a la flota, siendo ambos limitados en número. A diferencia de este modelo de negocio, las empresas de taxi por aplicativo tienen como principal recurso a su aplicativo o plataforma digital, la cual les permite gestionar una gran cantidad de solicitudes simultáneamente. En ese sentido, las empresas de taxi por aplicativo tienen como actividad clave el desarrollo y la actualización de su plataforma, mientras que las de *remisse*, la gestión eficiente de las solicitudes de servicio (Huayta & Sierra, 2020). En esta línea, la presente investigación busca conocer en campo cuáles serían esas posibles diferencias existentes en los modelos de negocio de ambos tipos de empresa, sin descartar que pueden existir también semejanzas en ellos.

Las empresas de servicio de taxi *remisse* tienen un modelo de negocio que puede haber tenido algunas mejoras desde su creación, pero que sigue siendo tradicional. Por otro lado, la entrada de las empresas de taxi por aplicativo en Lima permitió ver que existe otro modelo de negocio que también puede brindar el servicio, el cual tiene un alto grado de tecnología que permite conectar oferta y demanda de manera más rápida y en un mayor número. En esa línea, resulta interesante realizar un estudio que permita conocer cuáles son exactamente los elementos que componen dichos modelos de negocio que se encuentran actualmente en el mercado tanto de empresas de taxi *remisse* como empresas de taxi por aplicativo. Así mismo, es relevante conocer cómo dichos elementos se encuentran articulados en los modelos de negocio, permitiendo que las empresas puedan funcionar.

A partir de la identificación de los dos tipos de modelos en profundidad, el estudio realiza una comparación con el fin de comprender en qué se basan las principales semejanzas y/o diferencias entre dichos modelos de negocio. De esta manera, la investigación permitiría conocer más sobre los modelos de negocio de economía colaborativa de manera empírica, en este caso, a partir de los taxis de aplicativo. Esto es importante porque los modelos de negocio de economía colaborativa han sido principalmente estudiados de manera teórica y en contextos ajenos al Perú. Así mismo, la investigación daría mayor conocimiento sobre las semejanzas y diferencias de ambos tipos de empresa a nivel de eficacia en el servicio, eficiencia en costos, diferenciación de producto, entre otros. Finalmente, los resultados de la investigación sirven para que los competidores dentro del sector puedan tener la información necesaria para una correcta toma de decisiones a la hora de gestionar sus respectivas empresas.

2. Objetivos de investigación

2.1. Objetivo general

- Comprender las semejanzas y diferencias en el funcionamiento de los modelos de negocios de empresas de taxi remisse y taxi por aplicativo en Lima Metropolitana

2.2. Objetivos específicos

- Analizar cómo se relacionan los componentes del modelo de negocio en las empresas de servicio de taxi *remisse* de Lima Metropolitana
- Analizar cómo se relacionan los componentes del modelo de negocio en las empresas de taxi por aplicativos de Lima Metropolitana
- Comparar los modelos de negocios de empresas de servicio de taxi *remisse* y taxi por aplicativo existentes en Lima Metropolitana

3. Justificación

Las investigaciones previas de economía colaborativa en nuestro país usualmente han abordado este fenómeno de una manera diferente. Dichos estudios están relacionados con la introducción de los aplicativos en el mercado y el comportamiento del consumidor respecto a ello, pero no se ha profundizado en el modelo de negocio utilizado, lo cual representa una oportunidad para abordar este tema en el Perú, específicamente en Lima Metropolitana porque fue en la capital donde los aplicativos se introdujeron por primera vez.

Así mismo, resulta importante conocer los modelos de negocio que existían comúnmente antes de la introducción de estos aplicativos y los modelos de economía colaborativa. Las empresas de *remisse* eran el modelo predecesor de los aplicativos por lo que estudiarlas representa un aspecto relevante para conocer qué aspectos las caracterizan actualmente, en un contexto en el que tienen como competidores a empresas como Uber, Beat o Cabify.

Por otro lado, existen investigaciones que han abordado la economía colaborativa, sus elementos y los modelos de negocio que plantean, no obstante, se han hecho en contextos distintos al peruano, como el norteamericano o europeo, en los cuales las plataformas y aplicativos ya se encuentran bastante arraigados en distintos sectores económicos. Esto representa otra oportunidad para aportar conocimiento sobre el tema en el Perú, abriendo debate sobre estas nuevas empresas que han llegado para cambiar la forma de hacer negocio. Es importante mencionar que las investigaciones previas en el Perú, así como la presente, tienen foco en los taxis de aplicativo, ya que, han sido los primeros exponentes de este fenómeno en el país, y principalmente en la capital.

Por último, esta investigación busca fomentar el interés por la economía colaborativa y los modelos de negocio innovadores como temas a abordar en otros estudios pertenecientes a la gestión estratégica. Se considera importante estudiar estos fenómenos debido a la relevancia que han ido ganando tanto en el Perú como en otros países de la región. En ese sentido, este estudio brinda un punto de partida para la investigación en otros sectores económicos en los que las empresas de economía colaborativa han introducido modelos de negocio disruptivos, entre los que se puede mencionar el de acomodación o el financiero.

4. Alcances y limitaciones

Como se puede ver en el título de la investigación, la presente se enfocará únicamente en los modelos de negocio de empresas de servicio de taxi. Se sabe que la economía colaborativa es un fenómeno que ha surgido en distintos sectores de la economía, no obstante, en nuestro país se encuentra más desarrollado en el sector transporte -con aplicativos móviles para taxis, *scooters*, bicicletas, entre otros-, el sector *delivery* y el sector de acomodación u hospedaje. En esta oportunidad, el estudio se ha centrado en las empresas de servicio de taxi debido a factores como el acceso a la recolección de datos y el universo de empresas de las cuales se puede determinar una muestra.

Por otro lado, no existen estudios previos que hayan buscado conocer o identificar los modelos de negocio de economía colaborativa existentes en los diversos países de Latinoamérica. Además, los estudios extranjeros sobre los modelos de negocio de economía colaborativa son principalmente teóricos o están orientados a la perspectiva del consumidor. En ese sentido, existe una limitación al no tener una investigación referente que sirva de base para plantear una metodología a seguir en el presente estudio. No obstante, se ha hecho consultas necesarias a expertos en gestión estratégica y metodología cualitativa para así construir una metodología que permite realizar una correcta investigación

Este estudio cualitativo se enfocó en un número limitado de empresas de *remisse* y de taxi por aplicativo; en ese sentido, los resultados que se obtienen están relacionados a las empresas estudiadas y no pueden ser generalizados a la totalidad de empresas que existen para cada tipo. De esta manera, es una investigación enfocada en conocer una realidad que no ha sido anteriormente estudiada, presentando resultados que pueden ser complementados con estudios cuantitativos u otras investigaciones cualitativas que profundicen en aspectos específicos.

Finalmente, en la presente investigación se decidió estudiar los modelos de negocio a partir del punto de vista de los empleados de las empresas de taxi por aplicativo y *remisse*, pues se consideró que ellos podrían dar una visión esencial para entender la construcción de los modelos de negocio y la forma en que los elementos se articulan para el funcionamiento del

mismo. En ese sentido, el punto de vista de los usuarios de taxis o los conductores no ha sido tomado en cuenta en la presente investigación.

Como se presentó en este capítulo, existen dos modelos de negocio diferentes en el sector de servicio de taxi: el modelo de las empresas remisse y el modelo de las empresas de taxi por aplicativo. La presente investigación buscó profundizar en cada uno de los modelos con el fin de describir cómo se componen y de qué manera hacen posible que las empresas funcionen en el contexto limeño. Finalmente, se contrastó ambos modelos con el fin de dar a conocer las semejanzas o diferencias entre dichos. En el siguiente capítulo se introduce la metodología utilizada para analizar y comparar ambos modelos de negocio.



CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se detallan los elementos de la metodología de investigación, los cuales incluyen el alcance y enfoque metodológico, la estrategia general de la investigación, la selección de la muestra, la herramienta metodológica a utilizarse, así como las técnicas de recolección y análisis de la información.

1. Alcance de la Investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014) el alcance se puede clasificar en cuatro, y estos representan un continuo por el que pueden ser estudiados los fenómenos. Los tipos de alcance que menciona son el exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Además, la estrategia de investigación depende del tipo de alcance que presente la investigación, lo que tiene un impacto en el diseño, procedimientos y otros componentes del estudio.

Según lo mencionado por Pasco & Ponce (2015), el alcance exploratorio se utiliza en investigaciones en donde el fenómeno organizacional no ha recibido investigaciones específicas previamente o cuando el mismo es relativamente nuevo. Por otro lado, los estudios con alcance descriptivo se orientan a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional, sin plantear conexiones entre ellas (Pasco & Ponce, 2015).

La presente investigación tiene un alcance exploratorio puesto que el fenómeno de la economía colaborativa se encuentra en una etapa temprana de desarrollo de literatura académica en el contexto peruano, existiendo limitados estudios sobre los modelos de negocio de este fenómeno. Por otro lado, esta investigación tiene un alcance descriptivo porque profundiza en los elementos que existen en los modelos de negocio de las empresas de servicio de taxi remisse y taxi por aplicativo, identificando tanto sus características como la forma en la que funcionan.

2. Enfoque

Según Hernández et al. (2014) en los estudios con enfoque cualitativo el punto de partida es una realidad por descubrir, construir e interpretar, este tipo de enfoques permiten una mayor profundidad a los datos, riqueza interpretativa y contextualización del ambiente o entorno. Tomando en cuenta esta definición se ha determinado que el enfoque que se ajusta mejor para la realización de la presente investigación es el enfoque cualitativo.

Este enfoque requiere de un trabajo de investigación con muestras más pequeñas, lo que permite una mejor comprensión de los fenómenos estudiados. En este caso en específico, la recolección de datos se da a través de entrevistas a los principales encargados de áreas como Operaciones, Experiencia del cliente, Comercial, Marketing, y Recursos Humanos en cada tipo

de empresa. Esto permite tener un mayor conocimiento sobre los elementos considerados en cada tipo de modelo de negocio, entendiendo la forma en que funcionan dentro del contexto limeño. Finalmente, a partir de la comprensión de los modelos de negocio, se pudo hacer una comparativa que permite entender las semejanzas y diferencias entre ambos modelos de negocio.

3. Estrategia General de la investigación

Luego de haber determinado el alcance y enfoque de la investigación, se procedió a seleccionar la estrategia a utilizar para el proyecto de investigación. Según Pasco & Ponce (2015) las estrategias de investigación más comunes son: el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación - acción. Estas estrategias no son excluyentes y podrán complementar el estudio en tanto contribuyan a resolver las preguntas planteadas, además algunas de ellas estarán más relacionadas a un enfoque cualitativo mientras que otras al enfoque cuantitativo (Pasco & Ponce, 2015). La selección de la estrategia depende del fenómeno que se busca investigar en el proyecto.

El estudio de caso está orientado a la comprensión de un fenómeno dentro de su propio contexto, abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido (Harrison, 2002). Esta estrategia se enfoca en el estudio en profundidad de un número limitado de casos con el fin de comprender un fenómeno de mayor amplitud, razón por la cual, para la presente investigación se utilizó la estrategia de estudio de caso. Tal como se puede apreciar en el Anexo A, la investigación tuvo como objetivo comprender las semejanzas y diferencias de modelos de negocio de empresas de taxi *remisse* y de taxi por aplicativo. Para cumplir dicho objetivo, se decidió seleccionar a empresas de servicio de taxi de dos tipos: por un lado, empresas que brindan el servicio bajo modalidad *remisse*; por el otro, empresas que ofrecen dicho servicio bajo la modalidad de economía colaborativa.

De esta manera, para los dos tipos de empresa se estudió a profundidad los elementos de sus modelos de negocio, así como el funcionamiento de los mismos. Esto se hizo a través de una herramienta única que permitió evaluar ambos modelos bajo los mismos criterios. Dicha herramienta se construyó integrando las variables del modelo de negocio Canvas planteado por Osterwalder y Pigneur (2010), y el modelo de negocio de economía colaborativa introducido por Siuskaite et al. (2019). Esta herramienta se encuentra explicada con mayor detenimiento en el apartado de Operacionalización de variables.

4. Horizonte Temporal de la Investigación

De acuerdo con la literatura, “las investigaciones se pueden clasificar en transversales y longitudinales. Los estudios transversales son aquellos en los que los datos recolectados

proviene de un solo periodo temporal. Por otro lado, en los estudios longitudinales se recolecta información en varios periodos de tiempo y estos siguen una determinada secuencia” (Pasco & Ponce, 2015, pp. 49-50).

El horizonte temporal seleccionado para el presente proyecto de investigación es el de carácter transversal, debido a que la información recolectada procede de un solo periodo temporal. En este caso, se recolectó información sobre las empresas de servicio de taxi vigentes en el mercado limeño, y se procedió con la comparación entre los dos modelos de negocios, específicamente sobre los elementos que consideran y la forma en que estos se articulan para el funcionamiento de la empresa.

5. Selección Muestral

Según la literatura, el siguiente paso después de definir el alcance y el diseño de la investigación es determinar nuestro sujeto de estudio, es decir, las organizaciones o actores relacionados con la organización que proporcionarán la información necesaria para lograr responder a nuestros objetivos de investigación (Pasco & Ponce, 2015). Cada uno de estos elementos de estudio reciben el nombre de unidades de observación. Según Hernández et al. (2014), la selección de las unidades de observación o también llamadas unidades de muestreo depende del planteamiento y los alcances de la investigación.

Dentro del proceso de determinación de las unidades de observación se debe hacer la distinción entre censo y muestra. En un censo el investigador tiene la capacidad de recolectar información de la total población objetivo del estudio, mientras que, en una muestra, el investigador carece de esta capacidad y debe concentrar sus esfuerzos en el estudio de un número limitado de unidades de la población objetivo (Pasco & Ponce, 2015).

Según Hernández et al. (2014), en la investigación cualitativa el tamaño de la muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés no es generalizar, sino profundizar en la investigación. Existen 3 factores para determinar el número de casos, estos son: capacidad operativa de recolección de datos y análisis, el número de casos que nos permita entender el fenómeno, y la naturaleza del fenómeno. Sin embargo, como menciona Neuman (2009 citado en Hernández et al., 2014), en la investigación cualitativa el tamaño de la muestra no se fija a priori, sino que se establece un número mínimo de casos, pero la muestra final se conoce cuando las nuevas unidades de análisis que se añaden a la investigación no aportan nueva información.

Este tipo de muestra en las investigaciones se denominan no probabilísticas o dirigidas, en donde la finalidad no es la generalización en términos de probabilidad. También se les

denomina guiadas, puesto que la elección de los elementos depende de razones relacionadas con las características de la investigación. Existen diferentes tipos de muestras en los estudios cualitativos, sin embargo, para la presente investigación se determinó que el tipo de muestra a utilizarse será la muestra por conveniencia. En ese sentido, luego de consultar con múltiples empresas de taxi *remisse* y de taxi por aplicación, la muestra se compuso por aquellas que accedieron a compartir información para el estudio.

En lo que compete a la selección de colaboradores de las empresas, se conversó con expertos en gestión estratégica y metodología cualitativa, quienes se encuentran presentados en el Anexo B, y se determinó que los entrevistados debían pertenecer a distintas áreas de la empresa con el fin de lograr un entendimiento global sobre el modelo de negocio, a partir de diferentes perspectivas. Además, se determinó que los entrevistados tuvieran cargos directivos debido al mayor conocimiento sobre el funcionamiento de sus respectivas áreas (comunicación personal, 13 de mayo de 2020).

Para ello, se empleó la técnica de muestreo de bola de nieve, mediante la cual “se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información” (Hernández et al., 2014, p.388). Este tipo de muestreo es útil cuando existe dificultad para conseguir a personas con características determinadas, como es en el caso de la presente investigación, con colaboradores de rango específicos de las empresas de taxi *remisse* y taxi por aplicativo.

En cuanto a las empresas a considerar para la investigación, por el lado de las empresas de taxi de economía colaborativa o taxi por aplicativo, según el estudio de marca presentado por Arellano (2019), los principales referentes que se encuentran en el mercado limeño son Uber, Beat y Cabify. Vale mencionar que tanto Uber como Beat son empresas de taxi por aplicativo cuyas marcas tienen mayor recordación en la mente de los consumidores, siendo también las que tienen mayor preferencia de uso (Arellano, 2019). Por otro lado, Cabify es la empresa que se posiciona como la que brinda una mejor experiencia de usuario, dejando de lado a Uber y Beat.

De manera general, las empresas de economía colaborativa que se encuentran en el mercado limeño son filiales pertenecientes a una matriz localizada en el extranjero, específicamente en Estados Unidos en el caso de Uber, y en el continente europeo en caso de Beat (Grecia) y Cabify (España). Estas filiales disponen de la misma plataforma que es usada de manera internacional.

La presente investigación buscó estudiar a estas tres empresas debido a su importancia en el sector; en ese sentido, se decidió contactar mediante *LinkedIn* a empleados de diversas áreas de dichas empresas, consultándoles sobre la posibilidad de brindar una entrevista que permita

conocer más sobre su modelo de negocio. En el caso de la empresa Uber, no se tuvo éxito al solicitar el acceso a la información; no obstante, en el caso de Beat y Cabify, los empleados contactados se mostraron bastante dispuestos a ayudar en la investigación. A partir de una primera entrevista con dos empleados, uno de Cabify y otro de Beat, se pudo acceder a contactos en otras áreas. De esta manera, como se puede ver en el listado de entrevistados adjunto en el Anexo C, se pudo recolectar información de áreas de Operaciones y Comercial por el lado de Cabify, y de Experiencia del usuario, Operaciones y Recursos Humanos, por el lado de Beat.

Por el lado de las empresas de *remisse*, como se mencionó anteriormente, existen alrededor de 46 empresas de taxi que están registradas formalmente por la Gerencia de Transporte Urbano, entre las que se destacan Taxi Satelital, Taxi Directo, Taxitel, Pidel Taxi, y Smart Taxi (Munarez, 2016). Teniendo esto en cuenta, se comenzó el proceso de contacto a las mismas, utilizándose *LinkedIn* para buscar a empleados de las principales empresas de *remisse* como Satelital y Directo. Después de algunos intentos, se logró tener contacto con el gerente del Comercial de Directo, con quien se realizó una primera entrevista, para luego acceder a entrevistas con los gerentes Recursos Humanos, Operaciones y Marketing.

Como se tuvo complicaciones para incrementar el número de empresas a investigar, se procedió a realizar una amplia búsqueda de perfiles de empresas *remisse* en *LinkedIn*. De esta manera, se accedió a entrevistas con los principales encargados de las empresas Remi Taxi y Taxi Real. Se debe mencionar que estas empresas se caracterizan por ser empresas familiares, por lo que las personas con las que se conversó eran los empleados que centralizaban toda la información importante sobre los modelos de negocio de dichas empresas. Por último, luego de haber intentado contactar a varios empleados de Satelital, se logró acceder a entrevistas con los encargados de las áreas de Comercial y Branding. Se consideró importante acceder a esta empresa debido a que tiene más de 10 años dentro del mercado, al igual que Directo, siendo también una empresa *remisse* con un modelo de negocio consolidado. La lista de empresas estudiadas se encuentra resumida en la Tabla 1.

Tabla 1: Empresas consideradas para la muestra

| Empresas de <i>Remisse</i> | | Empresas de Economía Colaborativa |
|----------------------------|-----------|-----------------------------------|
| Grandes | Pequeñas | |
| Directo | Taxi Real | Beat |
| Satelital | Remi Taxi | Cabify |

6. Operacionalización de variables

Una variable es un aspecto o característica de la realidad susceptible a medición empírica, además la realidad que refleja puede adoptar formas o modalidades distintas. Se debe hacer la distinción entre variables teóricas, es decir aquellas variables que son definidas conceptualmente pero que no tienen un correlato empírico directo, y las variables empíricas, aquellas que lo tienen de manera clara. (Pasco & Ponce, 2015). Cabe resaltar que toda variable teórica puede llegar a ser traducida en variables empíricas con el fin de poder ser medidas en la realidad organizacional que plantea el estudio.

Como se mencionó anteriormente, en la presente investigación se estudiarán los modelos de negocio tanto de empresas de taxi *remisse* como de taxi por aplicativo. Para ello, se toma en cuenta la herramienta del modelo de negocio Canvas y una aproximación teórica del modelo de negocio de economía colaborativa. Por un lado, para evaluar el modelo de negocio de las empresas de *remisse*, se tienen las variables planteadas por Osterwalder & Pigneur (2010), en las cuales se consideran 9 módulos que las empresas deben tener en cuenta para la generación de ingresos, a través de la creación y entrega de una propuesta de valor. Por otro lado, para evaluar las empresas de taxi por aplicativo, se considera las variables planteadas por Siuskaite et al. (2019). El modelo de negocio de economía colaborativa considera a los 3 actores que participan en una transacción: consumidores, proveedores y plataformas digitales o aplicaciones móviles. Así mismo, existen 2 elementos dentro de una transacción que también son considerados importantes por Siuskaite et al. (2019), los cuales son el sistema de calificación, y el pago por uso de la plataforma – pago por servicio del proveedor.

En un primer momento de la investigación, se consideró que se debía estudiar los dos modelos de negocio por separado como se ve en la Tabla 2, por lo que se evaluaría cada uno de ellos en función a las variables que se plantean teóricamente, para luego hacer una comparación de los dos modelos de negocio y comprender las semejanzas y diferencias que pudieran encontrarse. Esta propuesta metodológica fue evaluada con expertos en gestión estratégica y metodología cualitativa, quienes opinaron que no sería preciso evaluar los dos modelos de negocio a partir de supuestos teóricos distintos. Como se hace evidente en la Tabla 2, no se estaba evaluando la misma cantidad de variables, además, las variables que cada supuesto teórico consideraba no hacían referencia a los mismos aspectos en los modelos de negocio. De esta manera, debido a que la investigación busca hacer una comparación entre los dos modelos de negocio, los expertos opinaron que esta propuesta estaba añadiendo un aspecto diferenciador a priori, pues no se estaban estudiando los mismos aspectos en los dos modelos de negocio. Considerando ello, opinaron que la propuesta no permitía tener una correcta comparación.

Tabla 2: Propuesta metodológica inicial

| Osterwalder & Pigneur (2010) | Siuskaite et al. (2019) |
|------------------------------|---------------------------------------|
| Segmentos de cliente | Consumidores |
| Propuesta de valor | |
| Canales | Proveedores |
| Relación con los clientes | |
| Flujo de Ingreso | Pago de comisión y por uso del activo |
| Recursos Clave | Plataforma digital |
| | Sistema de Calificación |
| Actividades Clave | |
| Asociaciones Clave | |
| Estructura de Costos | |

Entonces, se recomendó evaluar la posibilidad de integrar la herramienta de Osterwalder & Pigneur (2010) y el modelo de Siuskaite et. al (2019), con el fin de evaluar las mismas variables en los modelos de negocio de los dos tipos de empresa a estudiar. Los expertos afirmaron que el modelo de negocio Canvas es una herramienta que permite evaluar cualquier tipo de empresa, independientemente de sus características; por ello, propusieron incluir las variables del modelo de negocio de economía colaborativa como subvariables de algunas de las variables de la herramienta Canvas (comunicación personal, 13 de mayo), tal como se puede ver en la Tabla 3. Esta nueva propuesta metodológica fue presentada a los mismos expertos, quienes consideraron que evaluar a las empresas de *remisse* y de taxi por aplicativo tomando en cuenta una única herramienta resulta ser lo más adecuado para evitar diferencias a la hora de contrastar ambos modelos de negocio.

Tabla 3: Propuesta metodológica final

| | |
|---|--|
| Variables de Osterwalder & Pigneur (2010) + Siuskaite et al. (2019) | Segmentos de cliente |
| | Propuesta de valor |
| | Canales + Proveedores |
| | Relación con los clientes |
| | Flujo de Ingreso + Pago de comisión a conductor y pago al conductor |
| | Recursos Clave + Plataforma Digital + Sistema de Calificación |
| | Actividades Clave |
| | Asociaciones clave |
| | Estructura de Costos |

En las siguientes líneas, se profundiza en la integración de las variables del modelo de Siuskaite et al. (2019) en la herramienta Canvas. De esta manera, se presenta la operacionalización de cada una de las variables de ambos modelos, resaltando cada vez que una variable del modelo de Siuskaite et al. (2019) se encuentra integrada como subvariable de en una variable del Canvas de Osterwalder & Pigneur (2010). Así mismo, en esta operacionalización, también se rescatan las conclusiones de la tesina desarrollada por Huayta & Sierra (2020), investigación en la cual se realizó una comparación teórica de los modelos de negocio en mención.

6.1. Segmentos de clientes

Esta variable hace referencia al grupo de clientes al cual se dirige la empresa. El grupo de clientes presentarán características y necesidades que justifican las características de la propuesta de valor de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el caso de Siuskaite et al. (2019), se menciona que el cliente es aquel participante que busca adquirir cierto bien o servicio para satisfacer una necesidad. Si bien esta última definición abarca una amplia cantidad de personas en un mercado, se considera que estos clientes pueden tener ciertas características en común que los harían parte de un segmento.

6.2. Propuesta de valor

Es el producto o servicio que la empresa brinda al segmento de clientes al que se dirige, en donde las características de esta propuesta permitirán al cliente elegir entre una u otra empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010). En ese sentido, se consideró apropiado consultar sobre la competencia que las empresas estudiadas identifican, esto con la finalidad de conocer de qué manera su propuesta de valor se diferencia de la ofrecida por dicha competencia. Siuskaite et al. (2019) no consideran una variable relacionada con la propuesta de valor en el modelo de negocio, esto debido a que la propuesta de valor general de todas las empresas de economía colaborativa se centra en el acceso a bienes y servicios brindados por un proveedor. La investigación se enfocó en empresas de economía colaborativa en el sector de servicios de taxi, por lo que se debe profundizar en la propuesta de valor de los taxis por aplicativo para luego comparar esta con la que presentan las empresas de *remisse*. En ese sentido, se decidió evaluar tanto a las empresas de taxi *remisse* como a las de taxi por aplicativo con la variable descrita por Osterwalder & Pigneur.

6.3. Canales

Los canales son los puntos de contacto entre el cliente y la empresa, estos hacen referencia a los medios que tiene el cliente para interactuar con la empresa en distintas fases, tanto para la comunicación con la empresa y como para la adquisición y entrega del bien o servicio (Osterwalder & Pigneur, 2010). En este caso, se dio un mayor énfasis en la comunicación entre la empresa y el cliente en las fases de compra del servicio, entrega del mismo y servicio postventa,

debido al tipo de sector que se está investigando. Además, se menciona que existen diferentes tipos de canales entre la empresa y el cliente, como canales directos o canales indirectos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En ese sentido, en las empresas de servicio de taxi de los dos tipos, el conductor que brinda el servicio puede ser considerado un canal directo o indirecto, según la relación laboral que tenga con la empresa de *remisse* o de taxi por aplicativo. Así mismo, el conductor interviene en las fases de compra y entrega de servicio (Osterwalder & Pigneur, 2010). Siuskaite et al. (2019) define al proveedor -en este caso el conductor- como aquel actor en una transacción que ofrece un bien, recurso, tiempo o habilidad a alguien que lo necesita, siendo solamente un usuario de la plataforma. En ese sentido, para la presente investigación se consideró al proveedor como el conductor que brinda el servicio de transporte a un cliente, por lo tanto, es un elemento a analizarse dentro de la fase de entrega de servicio.

Dentro de los proveedores, se menciona que los proveedores tienen dos formas de ganar dinero, una activa y una pasiva. En el caso de este sector, los proveedores perciben ingresos de manera activa, es decir, generarán ingresos por cada vez que brindan el servicio; si no lo hacen, no generarán ingresos. Además, los conductores tendrán flexibilidad para decir en qué momentos estarán activos para atender la demanda (Cheng, 2015). En la presente investigación se evaluará si esta manera de generar ingresos se da en ambos tipos de negocios. Como se puede ver en la Tabla 4, esta variable incluye tanto subvariables de Osterwalder & Pigneur (2010), así como de Siuskaite et al. (2019).

Tabla 4: Subvariables de canales

| | |
|---------|---|
| Canales | Tipo de canal - Directo - Indirecto |
| | Fases del canal - Compra - Entrega - Postventa |
| | Proveedor |

6.4. Relación con clientes

Esta variable hace referencia al tipo de relación que una empresa desea establecer para con sus clientes. La empresa puede optar por una relación personal, en donde haya interacción directa o indirecta con una persona, o por una automatizada, en el que la interacción es a través de los medios que una empresa pone a disposición de los clientes para su autoservicio (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el caso de Siuskaite et al. (2019), el modelo de negocio

planteado no incluye esta variable; en ese sentido, se considera lo propuesto por Osterwalder & Pigneur para evaluar ambos tipos de empresa.

6.5. Fuentes de ingreso

Como se puede ver en la Tabla 5, esta variable tiene 3 principales subvariables. En primer lugar, la empresa puede tener diversas fuentes de ingresos, las cuales tienen mecanismos de fijación de precios específicos que se caracterizan por ser fijos o dinámicos. Para la presente investigación, se considera que, en los mecanismos de precios fijos, existe una lista de precios establecida para el servicio que se brinda; mientras que, en los mecanismos de precios dinámicos, la empresa actualiza sus precios en función a la oferta y demanda en un momento determinado (Osterwalder & Pigneur, 2010). En ese sentido, se buscará conocer qué mecanismo de fijación de precio se utilizan en las empresas estudiadas.

Por otro lado, como concluyen Huayta & Sierra (2020), la forma de generar ingresos en ambos tipos de negocio se da mediante una cuota por uso, es decir, el cliente deberá pagar por cada vez que solicita el servicio. En esa línea, Siuskaite et al. (2019) indica que el pago que realizan los consumidores se compone por el valor del bien o servicio que adquieren y una comisión que se le paga a la empresa que provee la plataforma, generalmente esa comisión se calcula como un porcentaje del valor de la transacción. En ese sentido, se busca conocer si ambos tipos de empresa cumplen con esta característica.

Tabla 5: Subvariables de fuentes de ingreso

| | |
|--------------------|--|
| Fuentes de ingreso | Mecanismos de fijación de precio - Fijo - Dinámico |
| | Forma de fuente de ingreso - Cuota por uso |
| | Pago de comisión a plataforma y pago al conductor |

6.6. Recursos Clave

Los recursos claves son los activos más importantes para que el modelo de negocio de la empresa funcione. Osterwalder & Pigneur (2010) mencionan que existen recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos, los cuales pueden ser alquilados, bajo su propiedad u obtenerlos de sus socios clave. Teniendo en cuenta las conclusiones de la tesina de Huayta & Sierra (2020), dependiendo del tipo de empresa, los recursos físicos pueden ser oficinas y autos; mientras que los recursos humanos están relacionados con el personal encargado de distintas funciones dentro de la empresa, incluyéndose también los conductores si es que estos forman parte de la planilla. En cuanto a los intelectuales, según Osterwalder & Pigneur (2010), estos pueden ser intangibles como las marcas o patentes.

Siuskaite et al. (2019), mencionan que la plataforma es el elemento que permite la conexión entre los consumidores y proveedores del servicio, sin la intervención de un participante. Además, según Huayta & Sierra (2020), esta plataforma digital es el recurso clave que permite conectar a conductores con personas con la necesidad de moverse. En ese sentido, para la presente investigación se considera a la plataforma como un recurso intelectual de la empresa, y por lo tanto se evaluará de qué manera se integra dentro del modelo de negocio de las empresas estudiadas.

Una característica importante de esta plataforma es el sistema de calificación. Según Cheng (2015), el sistema consiste en la opción, que se le brinda tanto al usuario como al proveedor, de poner una calificación a la contraparte luego de la transacción realizada. Esta calificación se expresa a través de una escala medible y de los comentarios que dejan, además esta calificación estará ligada a un perfil único de cada uno de los actores y se irá acumulando en el tiempo conforme más transacciones realicen (Cheng, 2015). Se buscará identificar si estos elementos del sistema de calificación existen y si cumplen alguna función dentro del modelo de negocio. La Tabla 6 resume las subvariables a estudiar, considerando lo presentado anteriormente.

Tabla 6: Subvariables de recursos clave

| | |
|----------------|---|
| Recursos clave | - Físicos - Humanos - Económicos - Intelectuales |
| | - Plataforma digital - Sistema de calificación |

6.7. Actividades clave

Son las actividades que realiza la organización para crear y ofrecer su propuesta de valor, estas dependen del modelo de negocio de la empresa. Menciona que se pueden dividir en tres categorías, producción -vinculadas a la creación del producto-; resolución de problemas -vinculadas a la búsqueda de una solución para cada cliente-; y plataforma o red -vinculadas a los modelos de negocios que utilizan una plataforma o red como su recurso clave- (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el caso del modelo de negocio planteado por Siuskaite et al. (2019), no se considera esta variable, por este motivo se evaluará la variable planteada en la herramienta Canvas en los dos tipos de empresa a estudiar.

6.8. Asociaciones Clave

Según Osterwalder & Pigneur (2010), son alianzas que se pueden crear con otras empresas, las cuales son de 4 tipos: alianzas que se realizan con empresas con las que no se compite, las cuales permiten conseguir recursos o actividades que la empresa no domina; alianzas

con empresas que son parte de la competencia, las cuales sirven para reducir riesgos presentes en el mercado sin dejar de competir; alianzas con proveedores que brindan fiabilidad en la cadena de suministros; y finalmente la creación de empresas conjuntas, que permite aprovechar conocimiento específico de diversas empresas en la creación de un nuevo negocio. Por otro lado, Siuskaite et al. (2019) no considera alianzas con otro tipo de empresas como parte del modelo de negocio; en esa línea, se considera lo descrito en el modelo Canvas para evaluar tanto a las empresas de taxi *remisse*, así como a las de aplicativo.

6.9. Estructura de costos

Al crear y entregar la propuesta de valor, las empresas incurren en costos, y estos se caracterizan por diferenciarse según cada modelo de negocio. La estructura de costos puede estar basada en costos fijos o variables; así mismo, las empresas pueden optar por tratar de reducir sus costos en la medida de lo posible, o no escatimar en costos porque la creación de su propuesta de valor necesita una fuerte inversión (Osterwalder & Pigneur, 2010). Vale mencionar que el modelo de negocio de economía colaborativa no incluye esta variable; en ese sentido, se usa lo incluido en el modelo de negocio Canvas para estudiar los costos en ambos tipos de empresa a estudiar.

Considerando las variables y subvariables descritas, se procedió a evaluar la forma en la que se recabaría información para cumplir con los objetivos propuestos en la presente investigación. En el siguiente apartado, se profundiza con mayor detenimiento en este aspecto.

7. Técnica de recolección de la Información

Dentro del proceso de investigación existen diversas técnicas para la recolección de datos de un determinado fenómeno organizacional. Según Pasco & Ponce (2015) son cuatro las más utilizadas, estas son: la encuesta, la entrevista individual en profundidad, el *focus group* y la observación.

La entrevista individual en profundidad es una técnica que busca recabar la mayor cantidad de información sobre un tema específico en una conversación entre el investigador y el investigado. Existen tres tipos de entrevistas: estructurada, semiestructurada y no estructurada, cada una de estas se diferencia en el grado de libertad que tiene el entrevistador para hacer preguntas no preestablecidas.

La recolección de información para la presente investigación se realizó a través de la entrevista individual en profundidad del tipo semiestructurada, utilizando como herramienta de investigación la guía de entrevista detallada en el Anexo D. Inicialmente se tenía dos guías de preguntas para cada una de las empresas; sin embargo, esta opción fue descartada por los expertos en gestión estratégica y metodología cualitativa por las razones anteriormente expuestas.

En ese sentido, luego de haber integrado las variables a estudiar de la herramienta Canvas y del modelo de negocio de economía colaborativa, se procedió a unificar las guías de entrevista de tal forma que se incluyeron las preguntas relacionadas a los elementos de los dos tipos de modelo de negocio. Esto permitió que dicha guía sirva tanto para entrevistar a empleados de empresas de taxi *remisse* como a los de taxi por aplicativo, evaluándose las mismas variables y teniendo una base de comparación homogénea. Esta herramienta fue validada como instrumento metodológico por expertos en gestión estratégica y en metodología de investigación. (comunicación personal, 13 de mayo de 2020).

8. Técnica de análisis de Información

En este apartado se presenta la técnica utilizada en el análisis cualitativo de la investigación. En primer lugar, se realizó una codificación abierta, que consiste en “identificar unidades de significado, categorizarlas y asignarles códigos a las categorías” (Hernández et al., 2014, p.426). De esta manera, se procedió a hacer una primera revisión de la data recolectada en las entrevistas, utilizando las transcripciones de las mismas. Mientras se revisaba las respuestas de los entrevistados, se agrupaban los datos obtenidos bajo determinadas categorías, colocando un comentario con un código específico. En este punto, se creó una lista de códigos inicial, la cual incluía los códigos que habían sido utilizados hasta esta etapa.

Una vez finalizada la primera etapa, se realizó el segundo nivel de codificación, el mismo que “es más abstracto y conceptual que el primero, y consiste en describir e interpretar el significado profundo de las categorías, lo que se denomina “codificación selectiva”” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.441). En este punto, se procedió a comparar la información de cada una de las categorías creadas durante la codificación abierta; de esta manera, se crearon subcategorías que incluían frases u oraciones con información más específica. Estas subcategorías fueron analizadas bajo las variables y subvariables a estudiar, obteniendo un análisis con mayor profundidad y dando lugar a nuevos códigos. Tanto las categorías iniciales como las subcategorías se encuentran incluidas en la tabla de códigos del Anexo E.

Por último, se procedió a identificar patrones en las codificaciones de las distintas entrevistas, esto con el fin de reunir información más consistente para cada una de las categorías y subcategorías establecidas. De esta manera, a partir de los resultados obtenidos, se pudo describir apropiadamente los elementos de los modelos de negocio de cada empresa, para finalmente contrastarlos.

Como se evidenció, este capítulo dio a conocer la metodología que se utilizó para la realización del trabajo de campo de la presente investigación. El alcance de esta investigación fue exploratorio y descriptivo, debido a que se estudió un fenómeno poco estudiado en el mercado

peruano, y se buscó detallar las características de los modelos de negocio a estudiar, así como el funcionamiento de los mismos. Se optó por un enfoque cualitativo que permitió obtener información con mayor profundidad, y una estrategia de investigación de estudio de caso, con una muestra de 6 empresas, Beat y Cabify (taxi por aplicación), y Directo, Satelital, Remi Taxi y Taxi Real (taxi remisé). Luego de entrevistar a los representantes de áreas como Operaciones, Marketing, Comercial, entre otras, se codificó la información recolectada y procedió a analizarla, obteniéndose los resultados presentados en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE RESULTADOS

A partir de la información recolectada mediante las entrevistas realizadas a representantes tanto de empresas de *remisse* como de aplicativos, el presente capítulo profundiza en cada una de las variables a estudiar para cada tipo de empresa. Primero se comienza por describir a detalle dichas variables en cada uno de los modelos de negocio, para luego pasar a analizar la forma en que se articulan y funcionan dentro del respectivo modelo de negocio. Finalmente, se realiza una comparación entre estos, evidenciando las semejanzas o diferencias que puede haber en relación a las variables estudiadas o a la forma en que estas se articulan en los respectivos modelos de negocio.

1. Modelo de negocio de taxi *remisse*

Se procederá a presentar el análisis cualitativo de las variables a estudiar para los modelos de negocio de empresas de servicio *remisse*, las cuales en esta investigación son grandes o pequeñas. Para esto se considerará la información brindada por los colaboradores de las distintas empresas con las que se estableció contacto, así como las fuentes bibliográficas revisadas.

1.1. Segmento de clientes

Las empresas atienden dos grandes grupos de clientes: particulares y corporativos. Los clientes particulares son personas con la necesidad de movilizarse, y los clientes corporativos son empresas con la necesidad de movilizar a su personal. Las empresas de *remisse* estudiadas se han centrado más en los clientes corporativos porque este segmento valora más la propuesta de valor que se plantea. "Bueno nosotros los dividimos en particulares, que son las personas que piden un taxi [...] y luego están los clientes corporativos [...] son empresas de distintos giros que buscan un transporte seguro para sus trabajadores" (Directo, comunicación personal, 19 de junio de 2020).

En cuanto a sus características, se puede decir que los clientes particulares y corporativos del taxi *remisse* presentan puntos en común. En primer lugar, son clientes que priorizan un servicio en el que ellos se sientan seguros, en el que tienen la garantía de que no les pasará nada durante el trayecto. Esto se traduce en una disposición para pagar un precio mayor en comparación a las empresas de taxi por aplicativo o taxi de la calle; de esta manera, se tienen pasajeros particulares y corporativos que son "personas [...] que prioricen su seguridad, [...] que entiendan que eso puede generar un costo mayor. Pero van super seguros (Directo, comunicación personal, 19 de junio de 2020). Además, se rescata que no priorizan la rapidez al momento de solicitar un servicio de transporte.

1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor que ofrecen las empresas de *remisse* entrevistadas tiene diferentes características. En primer lugar, buscan ofrecer un servicio seguro para el pasajero, esto lo logran a través de la realización de un proceso de selección de conductores exhaustivo en donde se evalúan los antecedentes policiales, penales, judiciales y récord de infracciones. También pasan por una evaluación psicológica de manera presencial, y en el caso de la empresa Directo, se optó por agregar una prueba poligráfica en este proceso. De esta manera, las empresas entrevistadas pueden garantizar que el pasajero tenga la certeza de que el conductor no generará ningún inconveniente o problema durante el trayecto.

En segundo lugar, las empresas buscan mantener un servicio de calidad a través de un constante seguimiento a la evaluación que los clientes hacen de los conductores, la cual se realiza a través de la comunicación directa entre un representante de la empresa y el cliente. Además, el servicio de calidad se caracteriza por la limpieza del auto, y el trato amable y respetuoso por parte de los conductores. “Eh, al momento del servicio, [...] estamos muy contentos con [...] cómo tenemos el auto [...], el conductor uniformado, y el tipo de trato que [brindamos] al cliente; y bueno, los años que nos respaldan, [...] y prácticamente, no tenemos quejas de nuestros servicios en la clientela” (Satelital, comunicación personal, 22 de julio de 2020).

Por último, como parte de la propuesta de valor, las empresas buscan mantener a sus conductores en lugares cercanos a las sedes de las empresas que contratan su servicio, con el fin de atender de manera rápida sus solicitudes. En el caso de Directo tiene contratos con centros comerciales y el aeropuerto, lo que le permite tener un espacio físico donde tener su flota y así atender de manera rápida. “Los conductores se ubican cerca a la empresa, forman un paradero, no en su puerta, se ubican cerca, pueden ubicarse a dos cuadras, se pueden estacionar y ahí se ubican, como para que cuando salga un servicio atenderlos inmediatamente” (Remi Taxi, comunicación personal, 18 de julio de 2020).

Es importante resaltar que el cliente corporativo tiene acceso a una plataforma para la gestión de los servicios, en donde se resalta la posibilidad de obtener la información sobre los gastos de los servicios brindados de manera rápida y sencilla, y la facilidad para tener un control de los usuarios de la empresa que utilizan los servicios.

Las empresas ofrecen diferentes tipos de servicios a sus clientes tanto particulares como corporativos, sin embargo, no existen diferencias entre la antigüedad del auto, así como en la atención que brinda el conductor al pasajero. “El servicio es el mismo. [...] con el mismo conductor super presentado, controlado. Es el mismo.” (Directo, comunicación personal, 19 de junio de 2020).

En primer lugar, existe el servicio al aeropuerto, el cual se define como cualquier viaje que tenga como origen o destino el aeropuerto. Este se caracteriza porque las empresas asumen la responsabilidad de que el pasajero llegue puntual para tomar su vuelo; así mismo, porque el pasajero puede ser recogido cuando retorna de viaje. Además, estas empresas buscan mantener una tarifa sin sobrecostos: “En el aeropuerto tú tienes que pagar peaje, tienes que pagar cancelaciones, tienes que pagar tiempos de espera a parte, en cambio nosotros, no cobramos esos recargos ¿no? nuestra tarifa incluye todas esas cosas, al final te conviene” (Directo, comunicación personal, 30 de junio de 2020).

En segundo lugar, se encuentran los servicios en donde el pasajero es transportado a diferentes destinos, entre los que están el servicio multipunto y el servicio por horas. En el servicio multipunto el pasajero paga por cada destino al que se dirige, mientras que en el servicio por horas el pasajero paga una tarifa en función al tiempo, y no a los destinos.

Finalmente, se encuentra el servicio más espacioso en el cual el pasajero es recogido por una van o camioneta. Cabe resaltar que taxi Directo cuenta con el servicio de centros comerciales, en donde sus conductores se encuentran situados en un espacio del centro comercial, lo que permite una atención inmediata del pasajero.

Las empresas de *remisse* estudiadas identifican la competencia que tienen en los segmentos particulares y corporativos. Los colaboradores entrevistados consideran a los taxis por aplicativo como sus principales competidores dentro del segmento de clientes particulares. Los consideran informales porque no están sometidos a la misma regulación. "No los fiscalizan como a nosotros, nosotros somos una empresa de taxi formal, tenemos que tener [...] la placa de taxi [...] tenemos que tener todos los sistemas de seguridad, [...] todo en orden [...] somos fácilmente fiscalizables y a ellos [no se les exige eso]" (Directo, comunicación personal, 11 de junio de 2020).

Reconocen que son más rápidos en brindar el servicio y que ofrecen un precio más bajo porque tienen mayor cantidad de conductores disponibles, no obstante, son más inseguros porque consideran que sus filtros para incorporar a conductores son menos estrictos. Además, mencionan que los clientes no tienen contacto directo con un colaborador de la empresa durante los procesos de solicitud de viajes y atención de reclamos.

Dentro del segmento particular, los taxi por aplicativo considerados como los principales competidores son Uber y Beat; por otro lado, Cabify es el competidor principal en el segmento corporativo. “Bueno, tenemos distintos, el particular, ahí están los *peces gordos* ¿no? están Uber, Cabify, Beat; [...] en el corporativo, tenemos las empresas tradicionales con las que competimos

y ahí el único que está trabajando de cabeza es Cabify” (Directo, comunicación personal, 11 de junio de 2020).

En cuanto a las empresas de taxi *remisse*, los entrevistados consideran a Directo como el más importante dentro del segmento corporativo, y a Satelital como uno de los competidores más antiguos en el sector y al mismo nivel de importancia que Directo. También mencionan a otras empresas como Taxi Green, Taxi Monterrico y Aló Taxi, las cuales tienen una menor cuota de mercado. Finalmente, mencionan que el taxi de la calle es un competidor presente en el mercado, sin embargo, su informalidad genera que sea un taxi con un precio bajo e inseguro; es por esto que consideran que atienden a un público que no está dentro de su segmento objetivo.

1.3. Canales

El cliente tiene diferentes puntos de contacto con la empresa, para analizarlos se presentará todo el proceso desde que el cliente decide solicitar un servicio hasta después de finalizado; es decir, las fases de compra, entrega y postventa de los canales. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Como se puede ver en la Figura 3, el proceso inicia con la solicitud del servicio, para ello, los pasajeros particulares y corporativos cuentan con cuatro formas de hacerlo: a través de una llamada, mensaje por WhatsApp, aplicación, correo electrónico. Existe también la opción de página web, en el caso de Directo, está disponible para particulares y corporativos; mientras que en el caso de Remi Taxi y Taxi Real, la página web es solo para clientes corporativos. En el caso de Directo, la otra opción que se tiene son los módulos presenciales en el aeropuerto y los centros comerciales. En este tipo de empresas la llamada sigue siendo el método más utilizado para solicitar servicio y en el caso de corporativos también se utiliza bastante el correo. “Pero, mayormente [...] es por llamada” (Satelital, comunicación personal, 17 de julio de 2020).

En el proceso de solicitud de servicio existe una persona que se encarga de recibir la información del pasajero y subirla a su sistema de manera manual, solo en el caso de Directo cuando la solicitud es por aplicación o web la información es subida de manera automática al sistema sin la intermediación de esta persona. No obstante, en la mayoría de empresas entrevistadas, una persona se encarga de visualizar la dirección de la solicitud y asignar al conductor que se encuentra más cercano al pasajero, por medio de una llamada, mensaje o a través del aplicativo, incluyendo la información del pedido.

En Directo, su aplicación asigna de manera automática al conductor, pero si no encuentra alguno, una persona tendrá que asignarlo de manera manual “el sistema es automático ¿no? El sistema asigna al conductor más cercano, o sea va, va escaneando [y lo identifica] [...]

aumentando [...] el rango de acción y si eventualmente no encuentra un conductor, ahí se convierte en manual y le salta al operador [...]” (Directo, comunicación personal, 11 de junio de 2020). En el caso de Satelital, además de utilizar la cercanía como criterio para asignar el conductor también se toma en cuenta el tiempo que un conductor ha permanecido en la zona sin recibir algún servicio.

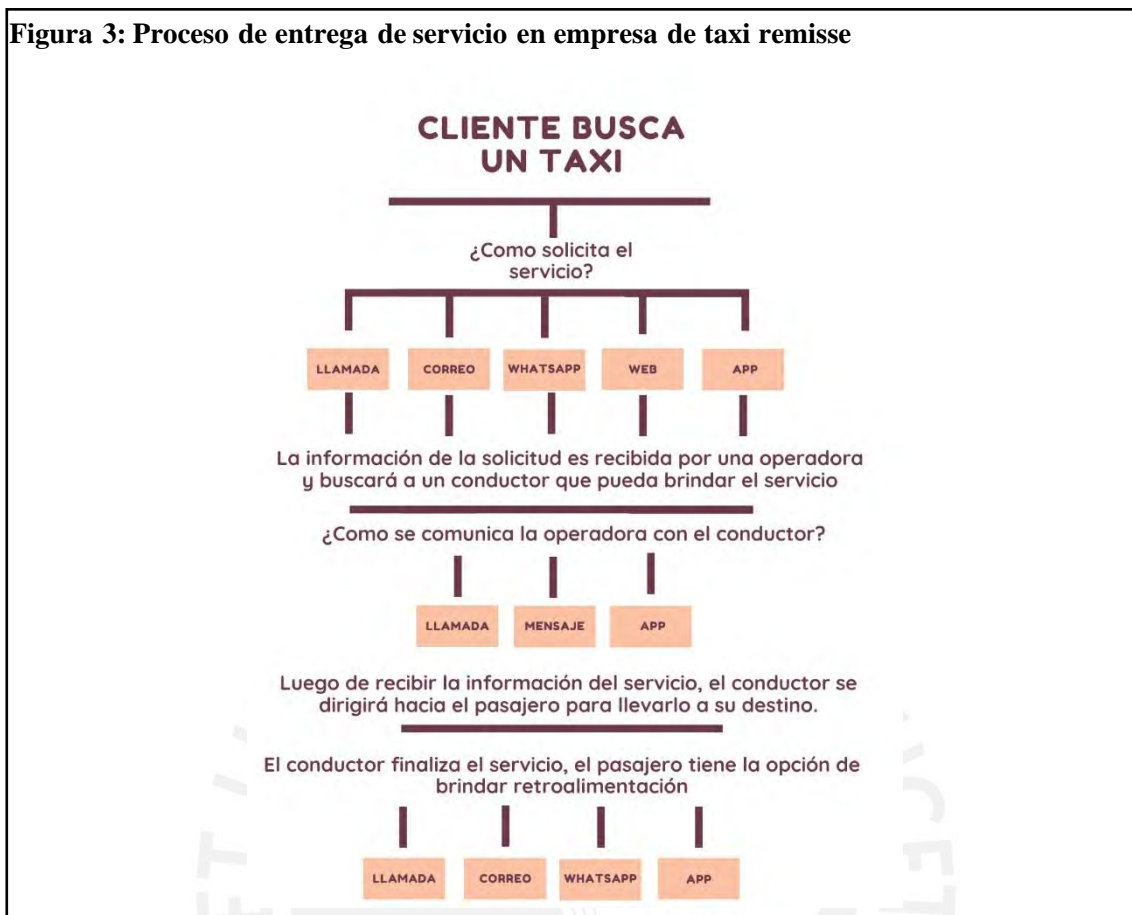
Una vez asignado el conductor, este se dirige hacia la ubicación del pasajero. Cuando llega a recogerlo procede a llamarlo para avisarle, en el caso de Satelital, se mencionó que esta llamada es realizada por alguien en la oficina más no por el conductor mismo, con el fin de resguardar la información del pasajero. Dentro de esta etapa, las empresas mencionaron que uno de los problemas que puede ocurrir es la demora por parte del conductor para recoger al pasajero o una demora por parte del pasajero para abordar el vehículo.

Las empresas realizan acciones para mitigar estos problemas. Con respecto a la demora del conductor, las empresas suelen monitorear el proceso en todo momento, si ven que el auto no se mueve, se asigna uno nuevo y se le explica al cliente. En caso sea reservado, se busca que el conductor llegue a recoger al cliente con minutos de anticipación. Con respecto a la demora del cliente, este tiene un tiempo de tolerancia de 15 minutos, si el cliente demora más, la empresa suele cobrar una tarifa entre los 5 y 10 soles si el cliente quiere que el conductor lo espere.

Una vez el conductor llega a la ubicación del pasajero, este aborda el vehículo y la ubicación del destino se le muestra al conductor a través de la aplicación. En el caso de Satelital, la ubicación de destino no se muestra automáticamente, el pasajero tendrá que indicarle al conductor su lugar de destino al conductor. Las empresas contemplan que durante el proceso de viaje existe la posibilidad que pueden ocurrir situaciones que están fuera de control del pasajero o conductor, como accidentes o averías en el auto. Ante esto el conductor tiene que reportar a la central de la empresa para que haga la gestión necesaria: “Entonces por eso esta central está monitoreando a todo momento” (Directo, comunicación personal, 19 de junio de 2020).

Al llegar al destino el conductor finaliza el viaje en la aplicación y procede a cobrar el servicio; en caso sea crédito corporativo o tarjeta de crédito el método de pago seleccionado, el pasajero solo se baja del auto. El cliente dispone de dos medios de comunicación después de finalizado el servicio, se tiene principalmente la llamada y en segundo lugar el correo electrónico. Aquí el pasajero particular o corporativo tiene la posibilidad de comunicarse inmediatamente con un representante de la empresa. La empresa generalmente asume la responsabilidad por los problemas ocurridos, investigando qué fue lo que pasó tanto con el conductor como con el pasajero, y tomando medidas necesarias para que no se vuelva a repetir.

Figura 3: Proceso de entrega de servicio en empresa de taxi remisse



El conductor viene a ser el principal responsable de la fase de entrega del servicio, por ello, las empresas de *remisse* entrevistadas consideran al conductor como una parte fundamental en su modelo de negocio. Ellos son un punto de contacto clave con el cliente, ya que, son los que brindan el servicio y de ellos depende la calidad del servicio ofrecido; además consideran que son los que representan la imagen de la empresa a través de su servicio. “El rol primordial, nosotros nos diferenciamos por la atención, por eso el conductor es una persona que tiene que llevar nuestra cultura tatuada para poder brindar un buen servicio, entonces yo creo que cumplen un rol muy importante siendo socios, para que el negocio pueda funcionar[...].” (Directo, comunicación personal, 11 de julio de 2020). Cabe resaltar que para Directo es importante brindar una buena experiencia a los conductores en los diferentes puntos de contacto que tienen con la empresa, ya que, son considerados socios de la misma también.

Las empresas entrevistadas comprenden que los conductores trabajan con otras empresas de *remisse*, con aplicativos o son independientes, porque necesitan ingresos adicionales y porque hacer este tipo de servicio es su principal fuente de ingresos. En ese sentido, las empresas tratan de ser flexibles con los horarios en los que se conectan para dar los servicios, y tratan de asignarle más servicios cada vez que los conductores lo solicitan. Además, las empresas y los conductores

mantienen una comunicación activa con el fin de saber en qué momentos van a estar conectados para atender servicios "Todo el momento ellos tienen la autonomía [...] solo les pedimos "avisame si vas a salir mañana o no, para considerarte". O sea, no son subordinados, pero sí exigimos mucha comunicación [...] tú eres libre de mañana no salir si quieres, pero por favor avisame para saber si cuento contigo o no" (Directo, comunicación personal, 19 de junio de 2020). Es así que la empresa maneja mejor la disponibilidad de conductores para atender la demanda.

1.4. Relación con clientes

Considerando lo presentado por Osterwalder & Pigneur (2010), las empresas de *remisse* se caracterizan por tener un tipo de relación con asistencia personal, en la que el cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o posteriormente. En las empresas de taxi *remisse*, los pasajeros podrán solicitar su servicio por opciones tanto tradicionales como modernas. "Nosotros inicialmente funcionábamos con una central telefónica, como todos los taxis en ese entonces y luego viene la implementación del aplicativo" (Directo, comunicación personal, 11 de julio de 2020). Si bien el aplicativo ha permitido que se pueda tener un nuevo canal para la relación con los clientes, las empresas aún mantienen un alto grado de intervención de personas durante el proceso de solicitud de servicios.

En cuanto a la atención de postventa, el cliente tiene la facilidad de comunicarse directamente con una persona de la empresa luego de recibido el servicio, "nosotros tenemos un servicio de soporte postventa al cual tú puedes acceder fácilmente, tenemos un número al que puedes llamar o puedes contactarte vía mail directamente, o sea, no es complicado poder comunicarte con nosotros si tienes un problema" (Directo, comunicación personal, 11 de julio). Además, ante cualquier reporte de problemas, la empresa se encargará de investigar los hechos mediante una llamada al cliente y tomará acciones necesarias para mantener al cliente satisfecho.

1.5. Fuentes de ingreso

Las empresas de *remisse* establecen los precios de sus servicios considerando básicamente un criterio de zonificación. "Nosotros tenemos Lima dividida en cuadrantes. [...] Lo que hemos hecho incluso ahora, para mejorar nuestra oferta en temas de tarifas es tener más cuadrantes para que la tarifa sea mucho más precisa en temas de distancia." (Directo, comunicación personal, 19 de junio de 2020). Lo común es que las empresas dividan mucho más aquellos distritos que son grandes o que cuentan con muchas avenidas o lugares concurridos, aspecto que no ocurre con los distritos pequeños.

El tarifario que establecen se caracteriza por ser fijo para todos los días del año y para todos los servicios que brindan, aunque este se podría ajustar o recrear para las empresas a las que

dan servicios corporativos. Cuando un cliente particular o corporativo solicita un servicio, el precio que se le cobra considera la distancia de una zona a otra, y no será sensible a la demanda. En ese sentido, se ve que las empresas de *remisse* se caracterizan por usar un mecanismo de establecimiento de precios fijos, creando un listado de tarifas establecidas (Osterwalder & Pigneur, 2010). No obstante, cabe mencionar que, en el caso de Directo, se analiza el precio que los taxis por aplicativo tienen con el fin de actualizar la lista que establecen para sus zonas y mantener precios competitivos.

Esta tarifa que se le cobra a los clientes se divide entre un porcentaje que va a la empresa y otro que queda como ganancia del conductor. No obstante, el porcentaje destinado a la empresa suele variar dependiendo del precio del servicio; de esta manera, “si es que tú tienes una tarifa baja te va una comisión mucho menor y si es una tarifa recontra razonable, el máximo que cobramos puede ser 20, 25%” (Directo, comunicación personal, 30 de junio de 2020). El mínimo porcentaje que se puede llegar a cobrar es de 10%.

En esa línea, los conductores ganan dinero por cada servicio que brindan, el pago que realiza el pasajero se divide en dos montos, uno va para el conductor y el otro para la empresa. Cuando el pago se realiza con efectivo, el conductor debe realizar el depósito del porcentaje que le corresponde a la empresa y cuando el pago es con otro medio, la empresa debe realizar el depósito al conductor. Normalmente, las empresas hacen el balance de pagos por tarjeta y efectivo de manera semanal. No obstante, existen algunas excepciones, por ejemplo, en Taxi Real realiza esta actividad de manera diaria.

Así mismo, en los servicios de Directo que se dan en los módulos del aeropuerto o de los centros comerciales, existe un cobro fijo semanal que el conductor paga, además del variable mencionado antes. En el caso particular de Satelital, “la empresa acá realiza lo que es el cobro semanal, entonces no cobramos comisiones por servicio, cobramos un monto fijo que viene a ser 138 soles” (Satelital, comunicación personal, 22 de julio de 2020). Es decir, la tarifa que se le cobra al pasajero es íntegramente para el conductor, pero, este debe pagar semanalmente el monto fijo que Satelital ha establecido.

Considerando lo planteado por Siuskaite et al. (2019), en este tipo de empresa, si bien existe una división en el pago de servicio similar a la de los aplicativos, no se puede afirmar que sucede así en todas las empresas. Es claro que empresas como Directo, Remi Taxi y Taxi Real reciben una parte del pago de cada carrera por ser intermediarios, pero esto no sucede en Satelital, pues se cobra una cuota semanal a los conductores y el pago de cada servicio para ellos en su totalidad. Por otro lado, se evidencia que la forma en que las empresas de *remisse* perciben

ingresos se asemeja a una cuota por uso (Osterwalder & Pigneur, 2010), ya que la empresa recibe un porcentaje de los servicios que asigna a cada uno de sus conductores.

Finalmente, vale mencionar que las empresas coinciden en que el servicio del aeropuerto es el más rentable, ya que, “aseguran un promedio por servicio de 60 – 50 soles, [...] en promedio, [...] mientras más servicios de aeropuerto se pueda tener entonces la facturación es mucho más” (Remi Taxi, comunicación personal, 18 de julio de 2020). Se podría pensar que este servicio es una de las principales fuentes de ingresos para las empresas de *remisse*.

1.6. Recursos Clave

Las empresas de taxi *remisse* cuentan con recursos físicos, humanos e intelectuales. En cuanto a los físicos, las empresas cuentan con autos bajo su propiedad, entre las que se encuentran autos eléctricos, autos regulares y vans; sin embargo, estos son muy reducidos y no es parte de su objetivo aumentar el tamaño de su flota debido a los problemas que podría generarse con los conductores afiliados. Estos problemas se relacionan con el hecho de que los conductores piensan que los servicios más rentables estarían destinados para la flota propia, generando desconfianza. “siempre hemos tenido mucho cuidado con eso porque internamente a veces malogra el clima con el afiliado. El afiliado siente que vas a priorizar mucho a tu propia flota. Los servicios más caros se los vas a dar a tu flota” (Directo, comunicación personal, 19 de junio de 2020).

Además de los autos, en el caso de Directo y Satelital estas empresas cuentan con instalaciones físicas para los conductores. En estos espacios los conductores tienen acceso a un comedor, playa de estacionamiento, zona de lavado y zona de descanso, también se atiende a las consultas de los conductores y se realiza el proceso de selección. Estos espacios se ubican en una zona cercana al aeropuerto, en el caso de Satelital es para una rápida atención a los servicios del aeropuerto. Las empresas pequeñas no cuentan con un espacio con estas características y las actividades que se realizan en dichos espacios, son hechas en las oficinas administrativas.

En relación a los recursos humanos, dentro de la estructura organizacional de las empresas se encuentran áreas de Operaciones, Recursos Humanos, Finanzas, Comercial y Marketing. Si bien las áreas tienen distintos nombres en una u otra empresa estudiada, las funciones que realiza su personal son muy similares, entre las que destacan las siguientes. En primer lugar, se identifica a las personas encargadas de recepcionar solicitudes de servicio y asegurar la correcta entrega del mismo. “[si] alguien pide un servicio, [...], programan el servicio, de repente es para el día siguiente o inmediatamente, [entonces] derivan el servicio a un conductor y hacen seguimiento [...]” (Remi Taxi, comunicación personal, 18 de julio de 2020).

Así mismo, existe el personal encargado de ver temas relacionados a los conductores como incorporación, afiliación, atención y solución a sus problemas diarios “Es un área paralela con procesos muy parecidos a recursos [humanos], pero nos centramos en procesos de captación de afiliados, retención y fidelización” (Directo, comunicación personal, 19 de junio de 2020).

Por otro lado, también está el personal encargado de la recepción de las observaciones que tienen los clientes sobre el servicio, investigación de hechos sucedidos y solución de los problemas reportados asegurándose que no vuelvan a ocurrir: “Los problemas que ha habido ¿no? Cualquier incidente, si es que hubiere. Entonces, chequea todo lo que viene a ser incidentes, y si hay quejas de por medio” (Taxi Real, comunicación personal, 17 de julio de 2020).

Además, se encuentra el personal encargado de realizar las funciones de conseguir nuevos clientes, mantener contacto con las cuentas existentes y asegurar la correcta facturación de los servicios corporativos. Finalmente, existe un personal encargado de la revisión, solución de problemas y diseño de cambios en la aplicación, cabe resaltar que esta área está integrada, en cierto grado, dentro de la estructura de Directo y Satelital; sin embargo, las otras empresas no las tienen integrada en su estructura ya que son actividades tercerizadas.

Según la tesina presentada por Huayta & Sierra (2020), los conductores son también un recurso humano de las empresas de *remisse*, ya que, forman parte de la planilla de esta. Incluso, son considerados el recurso más importante dentro del modelo de negocio. Sin embargo, las empresas entrevistadas dejan en claro que los conductores no pertenecen a su planilla, es decir no hay un vínculo laboral entre la empresa y el conductor; no obstante, mantienen una relación cercana con los conductores. “Sí, nuestra relación con ellos es una relación de socios, de afiliados. No pertenecen a la planilla [...]” (Directo, comunicación personal, 19 de junio de 2020). En ese sentido, la empresa tiene que monitorear más el comportamiento de los conductores para garantizar un servicio de calidad y seguro de cara a los pasajeros.

A pesar de que el conductor no forma parte de la planilla, este sigue un proceso de incorporación para poder brindar servicios a los clientes. Las empresas entrevistadas consideran que realizar este proceso permite garantizar que los conductores afiliados tengan los documentos y las habilidades necesarias para trabajar con ellos. En primer lugar, el conductor establece un contacto con la empresa de manera presencial o virtual, se menciona que algunos conductores llegan a la empresa por recomendaciones.

Las empresas entrevistadas les solicitan una serie de documentos entre los que se encuentran permiso de taxi, antecedentes policiales, penales, judiciales, de infracciones, SOAT. En el caso de Directo y Satelital, también solicitan el RUC, estas empresas mencionan que el permiso de taxi no es un requisito para brindar el servicio, solo que los conductores que no

presenten su permiso de taxi no podrán recibir solicitudes para el aeropuerto. Además, estas empresas en lugar de solicitar los documentos relacionados a los antecedentes, hacen un cobro al conductor para que ellos mismos gestionen esos documentos con el fin de que los conductores tomen el proceso de postulación a la empresa como algo formal.

Luego de verificar los documentos y que el conductor no tenga ningún tipo de antecedentes, se acercará a las oficinas para dar un examen psicológico: “[...] el conductor pasa una evaluación psicotécnica, que es una prueba escrita, y entrevista con la psicóloga” (Satelital, comunicación personal, 22 de julio de 2020). En el caso de Directo o Satelital además de la prueba psicológica se le aplica una prueba de habilidades blandas, es importante mencionar que debido a la coyuntura de la pandemia estas evaluaciones se realizan de manera virtual. Cuando el conductor se aproxima a dar dichas pruebas psicológicas, las empresas también evalúan el estado físico del auto, el cual deberá cumplir con las condiciones mínimas aceptadas por la empresa.

Después de haber aprobado las pruebas psicológicas el conductor se debe acercar a las oficinas para recibir una capacitación sobre el funcionamiento de la aplicación y el protocolo de servicio. Cabe resaltar que previo a este paso, en el caso de Directo realizan una prueba poligráfica a los conductores a través de un proveedor externo.

Con respecto al recurso intelectual, en este caso sería la aplicación, la cual todas las empresas entrevistadas poseen. Estas mencionan que el principal beneficio de la aplicación es permitir aumentar la cantidad de servicios realizados sin aumentar la carga operativa de su personal, además de reducir el riesgo de errores humanos al momento de la solicitud. “A parte en la parte operativa te ayuda bastante, por qué, porque el usuario ya no te va a pedir por teléfono, [...] por correo, [...] ya te va a pedir directamente al sistema, o sea, todos los detalles del servicio, nombre del usuario, teléfono, dirección de inicio, dirección de recojo, hora, todo eso ya va a estar cargado” (Remi Taxi, comunicación personal, 18 de julio de 2020).

Según Siuskaite et al. (2019) la plataforma digital o aplicación permite que la conexión entre conductores y proveedores se dé directamente, sin embargo, esto no sucede en este tipo de empresas. La aplicación funciona como un medio de comunicación más entre el consumidor y la empresa, y entre el conductor y la empresa. A pesar de que las empresas conocen su potencial como herramienta para poder escalar en la cantidad de servicios, aún no la utilizan para conectar directamente pasajero con conductor, pues en este proceso sigue interviniendo un trabajador de la empresa.

Consideran que la aplicación brinda mayor confianza al cliente sobre la calidad de su servicio, y que es un canal que los consumidores demandan en la actualidad. “La modernización es, es con respecto [...] a la comodidad del usuario ¿no? Nosotros nos tenemos que amoldar [...]

a cómo el usuario se acostumbra a pedir su taxi [...]” (Taxi Real, comunicación personal, 17 de julio de 2020).

Las aplicaciones que tienen las empresas cuentan con pocas características. Por el lado del conductor, este podrá visualizar la información del viaje que se le ha sido asignado, en donde puede ver el número de contacto del cliente, ubicación y nombre. Por el lado del pasajero, este tiene la opción de solicitar un servicio, colocando dirección de destino, así como poner una calificación al servicio brindado por el conductor. Los detalles de cada una de las aplicaciones se pueden visualizar en el Anexo F.

Con respecto al sistema de calificación, las empresas mencionan que es un método más para recoger la retroalimentación del pasajero. “El grado de si está contento o descontento con nuestro servicio, ¿no?, es como un termómetro, claro que sí es importante” (Remi Taxi, comunicación personal, 18 de julio de 2020). A pesar de esto, las empresas no utilizan el sistema de calificación como el principal medio para medir la calidad, priorizan el contacto con los pasajeros a través de llamadas o correos electrónicos para recabar la retroalimentación; lo que le permitirá tomar acciones como advertencias, suspensiones momentáneas y capacitaciones obligatorias.

Si bien no es un medio esencial para el servicio, las empresas consideran importante ir mejorando su aplicativo de acuerdo a las necesidades de sus clientes. Para la realización de estas mejoras primero identifican el cambio requerido y luego solicitan la realización de este cambio a un proveedor tecnológico. En el caso de Directo y Satelital, al tener un área encargada de la aplicación ellos realizan la tarea de diseño de la mejora a realizarse para darle una idea más clara de lo que esperan al proveedor tecnológico, además consideran que este proceso debe realizarse constantemente, cada 2 o 3 meses “Se la trasladamos al proveedor, ¿no? ¿Y puedes hacer esto? Necesito esto[...]” (Directo, comunicación personal, 19 de junio de 2020)

1.7. Actividades clave

En las empresas de taxi *remisse* una de las principales actividades que se realiza está relacionada con la gestión de la calidad de servicio. Gracias a que las empresas tienen canales de comunicación directos con el pasajero, los clientes siempre encontrarán a una persona disponible para recibir sus comentarios o inconvenientes con el servicio. “Queremos que la gente sepa que nos importa si fallamos ¿no? O sea que no tomamos por agua tibia, sino que realmente nos importa y nos duele haberte fallado, haber incumplido con la promesa de valor” (Directo, comunicación personal, 11 de junio de 2020). De esta manera, cada vez que haya una queja por parte de los clientes, los *remisse* asumirán responsabilidad y harán lo posible para que el pasajero se mantenga como un cliente.

Además, las empresas tomarán acciones para evitar que cualquier error que haya sido reportado una vez vuelva a ser cometido. En esa línea, las empresas entrevistadas suelen "[evaluar] al conductor en distintos aspectos, desde amabilidad hasta puntualidad, y también presentación del auto" (Directo, comunicación personal, 11 de julio de 2020). Esto con el fin de que el servicio brindado por el conductor cumpla con un estándar establecido por la empresa.

1.8. Asociaciones clave

Las empresas de taxi *remisse* suelen establecer alianzas estratégicas con proveedores de servicios o con empresas que podrían brindar ciertos beneficios para sus conductores. Por un lado, las empresas tienen alianzas con proveedores relacionados a la aplicación, "el que te instala el *app*, el que te genera el *app*" (Directo, comunicación personal, 30 de junio de 2020). Estos proveedores ayudan a ejecutar los cambios que la empresa necesite para cada actualización. No obstante, el grado de actividades que se encargan a dicho proveedor puede cambiar entre las empresas.

Por ejemplo, en caso de Directo, la empresa elabora el diseño físico de aquello que quiere incluir o modificar, "[...] lo diseñas y luego se lo mandas al proveedor, quiero que pongas este botón" (Directo, comunicación personal, 30 de junio de 2020). En caso de Taxi Real, la empresa terceriza completamente este proceso "Nosotros [...] no hacemos mejoras, hacemos mejoras con un tercero, [...] el tercero nos apoya en eso" (Taxi Real, comunicación personal, 17 de julio de 2020).

Por otro lado, se pueden crear alianzas temporales con empresas que brindan descuentos en servicios o productos relacionados al auto, como revisiones técnicas o gasolina; pero, también se pueden encontrar descuentos en servicios o productos relacionados a salud, educación o entretenimiento. Por el lado de la demanda, rara vez, las empresas suelen tener alianzas para brindar beneficios a sus pasajeros o para atraer nuevos.

Como se mencionó anteriormente, el conductor no es un recurso humano que pertenece a la empresa, y es más un proveedor que entrega el servicio de taxi. Así mismo, tiene la libertad para decidir en qué momentos del día trabaja para la empresa. Debido a esto, las empresas entrevistadas realizan acciones con el fin de lograr que los conductores se mantengan un mayor tiempo trabajando con ella.

Por ejemplo, se realizan actividades de integración entre los conductores y los miembros de la empresa, por otro lado, se preocupan porque los conductores tengan servicios de manera equitativa. Además, las empresas llegan a tener un acercamiento más profundo con los conductores, conociendo sus distintas realidades y necesidades. "[...] dejan sus reportes,

interactúas con ellos, puedes hacer campeonatos de fulbito, los vas conociendo ya como personalmente y compartes momentos con ellos” (Remi Taxi, comunicación personal, 18 de julio de 2020). Por otro lado, también se utilizan incentivos monetarios que consiste en descuentos en diferentes productos o servicios a través de alianzas con sus clientes corporativos.

1.9. Estructura de costos

Los costos fijos que tienen se conforman por los pagos de planilla, gastos relacionados a las oficinas, publicidad y gastos de tecnología. Los gastos de planilla son grandes debido a la cantidad de personal administrativo que se tiene en las distintas áreas, incluyendo también a las personas que se requieren para la atención de solicitudes y el servicio postventa. Esto no incluye a los conductores, pues no son empleados pertenecientes a la empresa. “Los principales costos siempre [son] la planilla” (Directo, comunicación personal, 30 de junio de 2020). Los costos relacionados a las oficinas están vinculados al pago de alquileres y pago de servicios como luz y agua. En el caso de Directo se añade el precio por los módulos de atención en el aeropuerto y centros comerciales, ya que, son alquilados.

En un menor grado de importancia se encuentran los costos de publicidad, los cuales se realizan a lo largo del año. Al respecto, mencionan que se concentran en el gasto por publicidad en las redes sociales. “Costo de publicidad también, sí, tiene razón; pero [...] no es mucho” (Taxi Real, comunicación personal, 17 de julio de 2020). Finalmente, el gasto de tecnología hace referencia a los gastos que incurren para el mantenimiento y desarrollo de la tecnología involucrada en la aplicación. Estos varían porque algunas empresas tienen integrada estas funciones dentro de su estructura organizacional y otras utilizan un proveedor para su realización.

Con respecto a los costos variables, es importante resaltar que la empresa contabiliza los ingresos como el total del precio que paga el pasajero, pero luego realiza el pago al conductor por el servicio brindado convirtiéndose este en uno de sus principales costos variables. En el caso corporativo, la empresa cobra a los clientes en un plazo determinado -entre 15 días y 60 días en promedio-, pero el plazo del pago a los conductores es menor -siempre es una semana-, por lo tanto, esa diferencia de tiempo entre plazos es asumida por la empresa.

Hasta aquí se puede ver el desarrollo de cada una de las variables dentro del negocio de las empresas de taxi *remisse*. A continuación, se profundizará en la forma en la que estas variables interactúan para hacer que el modelo de negocio funcione de una determinada manera, incluyendo un gráfico para su mayor comprensión.

1.10. Interacción de variables en el modelo de negocio de las empresas *remisse* en Lima Metropolitana

El modelo de negocio de este tipo de empresa se encuentra resumido gráficamente en la Figura 4, y es detallado en la siguiente líneas. Las empresas de taxi *remisse* atienden a dos tipos de clientes, corporativos y particulares. Los corporativos son empresas que tienen la necesidad de movilizar a su personal, mientras que los particulares son personas con la necesidad de moverse. Tanto los pasajeros particulares como los corporativos buscan un servicio de taxi con un nivel de seguridad mayor al de otras opciones disponibles, esto se relaciona con su disposición a pagar precios más altos por el servicio. Además, los clientes de las empresas *remisse* pueden tolerar un tiempo de respuesta más prolongado en la atención del servicio.

En ese sentido, su propuesta de valor se caracteriza por dos elementos, seguridad y calidad. Ofrecen un servicio de transporte en donde el conductor ha pasado por un proceso de selección exhaustivo con varios filtros y se tiene un constante seguimiento sobre su desempeño durante los servicios, teniendo como base la evaluación que hacen los clientes sobre el servicio.

El cliente dispone de distintos canales para la solicitud del servicio, entre los que existen tradicionales o modernos como teléfono y correo electrónico, o aplicación y página web. Estos canales son propios, y funcionan para que los clientes comuniquen su solicitud, la misma que es gestionada por una persona de la empresa. La aplicación es un recurso con el que la empresa cuenta, sin embargo, resulta ser un canal adicional por el cual se comunican con el conductor y con el cliente.

Cuando dicho cliente solicite un servicio, una persona de la empresa se encargará de asignar el servicio a un conductor. La comunicación con el conductor podrá ser a través del aplicativo o llamada. El conductor recibirá la información de la solicitud y se dirigirá a recoger al pasajero para llevarlo a su destino. Una vez finalizado el viaje, el cliente realiza el pago de su servicio. Este pago se da por cada vez que se solicite el servicio, y se caracteriza por incluir dos componentes, una parte que es destinada a la empresa, y la otra que queda como ganancia para el conductor. En este modelo de negocio, el precio que paga el cliente está establecido por un tarifario zonificado, el cual tiene precios fijos para las tarifas de un punto a otro.

Después de haberse brindado el servicio, el pasajero cuenta con opciones para hacer sus comentarios sobre el servicio, en caso lo considere necesario. Los principales canales que tiene son la llamada y el correo; no obstante, también existe un sistema de calificación integrado en la aplicación. Sin embargo, este funciona como un medio adicional para que el pasajero brinde su retroalimentación del servicio. La empresa considera importante dichos comentarios porque le permitirá tomar acciones.

Figura 4: Interacción de elementos en el modelo de negocio en las empresas de taxi remisse estudiadas



Teniendo en cuenta lo mencionado, la actividad más importante para la empresa es la gestión de la calidad de su servicio. En donde buscan atender a los pasajeros cada vez que tienen un problema en cualquier fase del servicio, generando soluciones que busquen que el pasajero se mantenga como cliente de la empresa.

A través del proceso de servicio descrito, se evidencia que el relacionamiento de la empresa con el pasajero se basa en la interacción humana, ya que, durante todo el proceso de servicio, el cliente puede comunicarse directamente con un representante real de la empresa.

Por todo lo anteriormente mencionado, se identifica que el recurso más importante para la empresa es el recurso humano, en el que se encuentra el personal encargado de la gestión de los servicios, el cual es responsable de asegurar la recepción de la solicitud y la asignación de un conductor. También se debe considerar a las personas que se encargan de todos los procesos relacionados a los conductores. Finalmente, las personas encargadas de la recepción de los comentarios de los pasajeros y la solución de los problemas reportados.

La empresa cuenta con un proveedor clave, y es a quien se le encarga el servicio de mantenimiento y mejora de su aplicación. Vale mencionar que los conductores son socios de la empresa, debido a que no tienen un vínculo laboral; por lo tanto, la empresa considera importante realizar acciones para mantener una relación cercana con ellos, ya que, necesitan que estos conductores permanezcan en la empresa para brindar el servicio.

Dentro de su estructura de costos el más importante es el de planilla administrativa, debido a la cantidad de personas que se necesitan en la gestión del servicio, la cual se encarga de la recepción de solicitud, asignación de conductores y atención postventa del cliente.

Hasta este punto se ha descrito las variables del modelo de negocio de las empresas de taxi *remisse* estudiadas, así mismo, se ha analizado el funcionamiento de dicho en Lima Metropolitana. A continuación, se procede a realizar los mismos pasos para el otro sujeto de estudio de la presente investigación.

2. Modelo de negocio de taxi por aplicativo

En las siguientes líneas, se presenta el análisis cualitativo de las variables en el modelo de negocio de las empresas de taxi por aplicativo. Para esto, se consideró la información brindada por los colaboradores de las empresas con las que se estableció contacto, la misma que fue contrastada con la teoría revisada. Se comienza con el desarrollo de los resultados variable por variable, para finalmente describir cómo interactúan las variables dentro del modelo de negocio de manera integral.

2.1. Segmento de clientes

Las empresas atienden dos grandes grupos de clientes: particulares y corporativos. Los clientes particulares son personas con la necesidad de movilizarse, y los clientes corporativos son empresas con la necesidad de movilizar a su personal, pero que deben cumplir con el requisito de asegurar una facturación mínima de 3000 soles mensuales. “Para ser un cliente corporativo con una cuenta abierta para nosotros, nosotros pedimos un mínimo de facturación de 3000 soles” (Cabify, comunicación personal, 26 de mayo de 2020). En el caso de las empresas investigadas, solo una de ellas atiende a los clientes corporativos, esta es Cabify.

A los clientes que ya tienen, estas empresas los clasifican internamente como usuarios activos, aquellos clientes que se han registrado en la aplicación y que hacen uso de la aplicación, y usuarios inactivos, aquellos que utilizaron su servicio en algún momento, pero dejaron de hacerlo: “Pasajeros que nos vienen usando, no sé, dos meses seguidos, tres veces cada semana esos dos meses, pero, de pronto, nos dejaron de usar” (Beat, comunicación personal, 19 de junio de 2020).

En cuanto a las características de estos grupos de clientes, se puede decir que ambos grupos tienen ciertas características en común, entre las que se pueden destacar las siguientes: en primer lugar, tanto los pasajeros particulares como los corporativos siempre buscarán la opción más barata entre las opciones que tienen para solicitar un servicio; así mismo, gustan de un servicio que tenga un tiempo corto de respuesta. Son “[...] personas que se quieren mover del punto A a B lo más rápido y barato posible.” (Cabify, comunicación personal, 28 de mayo de 2020). Además, los pasajeros quieren una opción de transporte en la que puedan sentirse seguros durante el viaje, siendo el estado del auto un indicador de seguridad, principalmente por la limpieza y las condiciones en las que se encuentra. Así mismo, el acceso a los datos del conductor antes de abordar el vehículo es también otro indicador de seguridad.

En el caso particular de los pasajeros corporativos, este tipo de cliente suele ser más exigente con el tipo de auto que le brinda el servicio, pues espera que se vea mejor estéticamente y tenga más funcionalidades como el aire acondicionado. “[...] puede priorizar otras cualidades, otras [...] características del servicio, como te mencionaba antes, que puede ser un aire acondicionado en verano y está dispuesto a pagar un poco más.” (Cabify, comunicación personal, 29 de mayo de 2020)

2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor que ofrecen las empresas de taxi por aplicativo tiene diferentes características. En primer lugar, las empresas tienen una gran cantidad de conductores disponibles para atender las solicitudes de los clientes; esto se debe a que la empresa admite una gran cantidad

de conductores, a los cuales no se les pide tener permiso de taxi para ser admitidos. Vale mencionar que, por la coyuntura de la pandemia, la cantidad de conductores disponibles para brindar el servicio se vio reducida debido a que solo podían salir aquellos conductores que tenían el permiso oficial de taxi. “Ha tenido muchos cambios porque para empezar [...] si uno tiene 8000, 9000 conductores en el *marketplace*, los que están en ATU serán 1000 conductores, más o menos, pero esas son las cifras, entonces, ya de por sí el recorte en la oferta es significativo” (Cabify, comunicación personal, 28 de mayo de 2020).

No obstante, el impacto en la disponibilidad no fue tan fuerte porque la cantidad de pasajeros particulares o corporativos solicitando viajes también se vio disminuida “Hoy por hoy obviamente el número de viajes ha disminuido” (Cabify, comunicación personal, 28 de mayo de 2020). Esto es principalmente porque “la gente no sale de sus casas, no van a trabajar y no hay nada social, obviamente” (Beat, comunicación personal, 25 de mayo de 2020).

La gran cantidad de conductores disponibles que existe normalmente favorece que las empresas de aplicativos tengan un tiempo de respuesta menor al momento de atender la solicitud de un servicio: en promedio este tiempo será de 5 minutos. “Eso le permite al pasajero [...] solucionar su necesidad de transporte lo más rápido posible, que el tiempo [...] que el conductor llegue a su punto, pueda ser inferior a los cuatro minutos” (Beat, comunicación personal, 1 de julio de 2020).

Por otro lado, mencionan que buscan brindar seguridad en su propuesta de valor tanto para el conductor como el pasajero. Al conductor a través de la transparencia de la información con respecto al lugar de destino al que se dirige el pasajero, “cuando el conductor te acepta el recorrido, sabe a dónde va, sabe para dónde va [...]” (Beat, comunicación personal, 25 de mayo de 2020). Esto permite que el conductor pueda rechazar viajes a zonas que considera peligrosas, o ser más precavido en caso decida aceptar un viaje. Con respecto al pasajero, se le brinda información sobre el conductor como los datos del auto y el nombre del conductor, además se realiza un filtro de los conductores en donde ellos pasan una revisión de antecedentes judiciales, policiales y penales: “[...] nosotros [...] solicitamos o verificamos la mayoría de antecedentes como también de información de los postulantes” (Cabify, comunicación personal, 11 de junio de 2020).

Las empresas estudiadas buscan mantener un servicio de calidad, concibiendo servicio de calidad como uno en el cual el vehículo está limpio y el conductor cumple con el protocolo de atención. Para ello, la empresa busca mantener afiliados a los conductores cuyos servicios sean considerados de calidad por los usuarios: “La idea es que [...] extingamos esa conducta [...] y lo castigamos, [...] si es que no está actuando o performando [...] alineado a estos [estándares] que

tenemos” (Beat, comunicación personal, 19 de junio 2020). En comparación con las empresas de *remisse* o con los taxis de la calle, Cabify y Beat buscan mantener un precio bajo y accesible para la mayoría de pasajeros, esto sin afectar el resto de cualidades de su propuesta de valor.

Las empresas entrevistadas cuentan con diferentes servicios a los que sus clientes pueden acceder. Estos servicios se diferencian por la antigüedad, el tipo de auto, y el precio. “Nosotros tenemos ahorita 3 tipos de productos que tienen ciertas prestaciones diferenciadas” (Cabify, comunicación personal, 28 de mayo de 2020). Vale resaltar que en sus servicios las condiciones del auto se mantendrán iguales y los clientes dispondrán de los mismos medios de pago en cualquiera de los servicios.

Cuentan con un servicio que se caracteriza por tener el precio más bajo entre los servicios que ofrecen, en donde se encontrarán los autos con mayor antigüedad, la cual estará entre los 10 y 15 años: “[...] Lo que podrás, por ejemplo, recibir como usuario pasajero es un modelo de vehículo más antiguo” (Beat, comunicación personal, 19 de junio de 2020). En el segundo servicio el cliente dispondrá de un auto con una menor antigüedad, la cual estará entre los 5 y 10 años, y tendrá un precio ligeramente mayor al servicio anterior. Finalmente se encuentra el servicio más caro dentro de sus opciones, el cual se caracterizará por ser más amplio o exclusivo: “Entonces, tenemos un servicio que es camioneta” (Cabify, comunicación personal, 25 de mayo de 2020).

En cuanto al servicio corporativo, Cabify pone a disposición solamente el servicio intermedio y el servicio más caro. En este caso se le brindará al cliente corporativo una plataforma a través de la cual podrá tener un mejor control de los viajes que realizan sus colaboradores, y podrá obtener la información de los gastos que realiza cada uno de ellos. Así mismo, Cabify tendrá una persona encargada de la atención directa ante cualquier problema o consulta. “Tenemos una plataforma que te puede dar [la información] en un centro de costos de la empresa [...]” (Cabify, comunicación personal, 25 de mayo de 2020). Además, este servicio otorga la posibilidad de acceder a crédito de los viajes facturados, los plazos se negocian y se encuentran en el rango de 15 a 60 días.

Los taxis por aplicativo tienen distintos competidores, tanto en el segmento particular como en el corporativo. En primer lugar, Uber se posiciona como uno de los principales competidores en el segmento particular, disputándose el primer lugar con el otro principal competidor en el mismo segmento, Beat. “[...] en Lima aproximadamente el *market share* es de 45% para Beat, 35% para Uber, y el 20% restante para Cabify” (Beat, comunicación personal, 1 de julio de 2020). En ese sentido, si bien Cabify no puede ser considerado un competidor tan fuerte en el segmento particular, es el líder en el segmento corporativo; aspecto que es reconocido por Beat: “Cabify va mucho más al enfoque de B2B” (Beat, comunicación personal, 15 de junio

de 2020). Así como por la misma empresa: “[...] nosotros indiscutiblemente dominamos el mercado corporativo.” (Cabify, comunicación personal, 28 de mayo de 2020).

Un número reducido de los entrevistados de ambas empresas mencionan que InDriver puede ser considerado un cuarto competidor, no obstante, este no tiene una cuota de mercado representable en el sector. Así mismo, algunos también rescataron que próximamente la empresa china Didi entrará en el mercado. “Didi va a entrar a quitar mercado [...] a Uber y a Beat” (Beat, comunicación personal, 19 de junio 2020).

Por otro lado, las empresas de taxi por aplicativo no son indiferentes en reconocer que los taxis de la calle son un competidor presente, pero, consideran que es informal y se caracteriza por ofrecer un servicio inseguro, de precios bajos y con autos en malas condiciones: “ese es el problema con el informal ¿no? Que [...] no tiene aval de seguridad, a lo mejor los precios pueden ser más bajos, incluso, que los nuestros, de acuerdo a [en] qué tan mal[a] condición está el auto ¿no?” (Beat, comunicación personal, 19 de junio 2020).

En cuanto a las empresas de taxi *remisse*, los entrevistados de Cabify mencionan que distintas empresas que se encuentran en la capital pueden ser consideradas como competencia únicamente en el segmento corporativo; no obstante, destacan que Directo y Satelital son las más representativas. Así mismo, a pesar de conocer que estas han integrado tecnología en sus procesos de solicitud, piensan que siguen realizando un proceso manual y suelen ser más lento en atender a sus clientes.

2.3. Canales

El cliente tiene diferentes puntos de contacto con la empresa, para analizarlos se presentará todo el proceso desde que el cliente decide solicitar un servicio hasta después de finalizado, es decir, las fases de compra, entrega y postventa de los canales (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Como se puede ver en la Figura 5, el primer punto de contacto es la solicitud del servicio. Los pasajeros particular y corporativo tienen la opción de realizarlo a través de su aplicación, en el caso de Cabify también lo puede realizar a través de su página web, en donde el pasajero colocará la dirección de destino y podrá visualizar el precio que tendrá que pagar por el viaje: “[...] tú como usuario pasajero abres la app en el momento que la necesitas y pides tú destino” (Beat, comunicación personal, 25 de mayo 2020).

Luego de solicitado el servicio, la aplicación ubicará a los conductores que se encuentran conectados y le enviará la alerta a aquel que se encuentra a un menor tiempo de distancia del pasajero. El conductor podrá visualizar la información del destino del pasajero y tendrá la opción

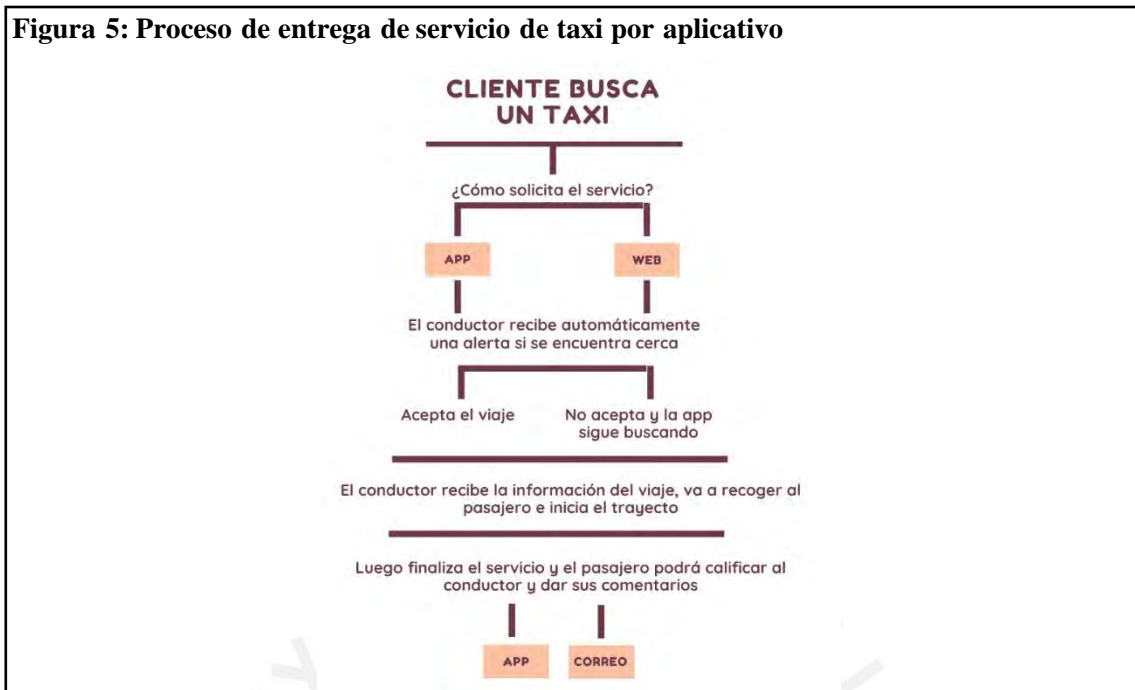
de aceptar o rechazar; en caso rechace el viaje, la solicitud le saldrá al siguiente conductor más cercano. De aceptar el viaje se dirigirá a recoger al pasajero, este proceso en total no tomará más de cinco minutos: “Lo que va a recibir el conductor [...] son los viajes que están pidiéndose en la zona en la que está localizado” (Beat, comunicación personal, 15 de junio de 2020). Cuando el conductor acepte el viaje, le saldrá al pasajero la información del conductor asignado para su servicio, en donde se visualizará su nombre, ubicación, datos del auto y la calificación del conductor. Una vez llegue a la localización el conductor avisará al pasajero que ya llegó, esto a través de la aplicación.

Durante esta etapa, existe la posibilidad de que el conductor cancele el servicio. Los motivos por los cuales el conductor cancela el servicio son la lejanía del lugar de origen de la solicitud o del lugar de destino del pasajero, el método de pago distinto del efectivo, y el hecho de que el conductor llame al pasajero para ofrecerle llevarlo hacia su destino a un precio menor al de la aplicación. Para evitar que esto suceda, las empresas entrevistadas establecen un límite de cancelaciones, el cual es 3 en promedio. Cuando el conductor pasa este límite se le bloquea temporalmente la aplicación, se le explica el motivo del bloqueo y se le manda a una capacitación. Si vuelve a repetir este comportamiento, se le bloquea definitivamente de la aplicación: “esta es una penalización, por ejemplo, si tú eres un conductor y ya llegaste al límite de cancelaciones de la semana, probablemente apliquen un bloqueo temporal o preventivo, a manera de que no sigas cancelando” (Beat, comunicación personal, 19 de junio de 2020).

Por otro lado, también existe la posibilidad de que el pasajero cancele el servicio. Los motivos que lo llevan a hacer esto son que se arrepiente del viaje o la demora del conductor para recogerlo. Para evitar que esto suceda la empresa establece también un límite de cancelaciones, y se le podría llegar a suspender, sin embargo, las empresas estudiadas suelen ser un poco más permisivas con este comportamiento.

Otro problema que mencionan se ha dado con una menor frecuencia es el de fraude. Por el lado del conductor, este problema se presenta a través de viajes fraudulentos, viajes en los cuales se usa un GPS falso para simular un viaje y facturar el servicio a la tarjeta del cliente; suplantación de identidad o falsificación de documentos. Por el lado del pasajero, existe fraude cuando este se crea muchas cuentas para acceder a descuentos, o cuando hay problemas con las tarjetas registradas como método de pago. Para evitar el problema de fraude, las empresas realizan un seguimiento sobre este tipo de situaciones para tratar de erradicarlas.

Figura 5: Proceso de entrega de servicio de taxi por aplicativo



Una vez el conductor llegue al lugar donde está el pasajero, este aborda el auto y el conductor debe dar por iniciado el viaje en la aplicación. Las empresas esperan que el conductor mantenga su auto limpio y cumpla un protocolo de atención, sin embargo, ha ocurrido que esto no siempre sucede. Para gestionar este problema las empresas realizan un seguimiento constante a las calificaciones y comentarios que hacen los pasajeros después de haber revisado el servicio: “nos preocupamos mucho si el conductor tiene un reclamo, lo llamamos a ver qué pasó, [...]” (Cabify, comunicación personal, 29 de mayo de 2020).

Cuando el pasajero llegue a su lugar de destino, si el método de pago es con tarjeta, el conductor sabrá que la transacción ya fue realizada y cerrará el viaje; en caso sea con efectivo, el conductor visualizará el monto a cobrar, para luego finalizar el viaje en la aplicación una vez el pasajero cancela. En el caso el método de pago sea crédito corporativo o tarjeta de crédito, el pasajero solo se baja del auto. Con respecto a la etapa en la que finaliza el servicio, las empresas mencionaron que en ocasiones el pasajero se olvida algún objeto. Ante esto el conductor tiene un protocolo claro para la devolución de los objetos, que consiste en llevar el objeto a las oficinas destinadas a atención de conductor y la empresa se encarga de realizar el contacto con el pasajero para la devolución del objeto.

Una vez finalizado el viaje, el pasajero tiene la opción de calificar el servicio brindado por el conductor y en el caso de Beat, el conductor también tendrá la opción de calificar al pasajero. Además de esto, el pasajero tiene la opción de comunicarse con la empresa a través de correo electrónico o redes sociales. En el caso del corporativo, la atención a reclamos está a cargo de un ejecutivo de la empresa. Por otro lado, los conductores tienen la opción de comunicarse con

la empresa a través de canales virtuales y físicos, entre los que se encuentran la aplicación, correo electrónico, redes sociales o atención en las oficinas para conductores.

Las empresas de taxi por aplicativo estudiadas consideran a los conductores como parte fundamental para su modelo de negocio, debido a que son los que terminan brindando el servicio a sus clientes. Esto determina que la calidad del servicio dependerá de ellos, ya que, son el punto de contacto con los pasajeros. Además, consideran que son usuarios de su aplicativo, por lo que el diseño de este debe ser amigable para ellos con el fin de facilitarles su labor. Las empresas afirman que el conductor “es un componente fundamental porque, obviamente, si es que no hay alguien para que te traslade, no te sirve de nada tener, no sé, 2 millones de usuarios pasajeros que quieren usar tu aplicación” (Beat, comunicación personal, 16 de junio de 2020).

Estos conductores se caracterizan por tener esta forma de ganar dinero como su principal fuente de ingresos, en ese sentido, si no encuentran viajes en alguna aplicación, abrirán otra; por lo tanto, se mantendrá mayor tiempo en aquella en donde obtengan mayor cantidad de solicitudes de servicio. Así mismo, estos conductores tienen una preferencia por aceptar servicios en donde el método de pago es el efectivo; además, desean un trato cara a cara con la empresa para la atención de dudas o inconvenientes.

2.4. Relación con clientes

Según lo expresado por los entrevistados y en relación con lo propuesto por Osterwalder & Pigneur (2010), este tipo de empresas tienen una relación de autoservicio con sus pasajeros, ya que, estos pueden autogestionar los servicios mediante la plataforma que proporciona la empresa, sin requerir de la interacción con un representante de la empresa.

En el caso de las empresas de taxi por aplicativo, Siuskaite et al. (2019) resalta que una de las principales funciones de las plataformas digitales es facilitar que los proveedores y consumidores se comuniquen directamente sin la intervención de una tercera parte, por ejemplo, un empleado intermediario que conecte las solicitudes. De esta manera, “el pasajero [...] va a ingresar [...] las direcciones, o sea, punto de recojo, punto de llegada, hacia dónde se quiere dirigir; y va a disparar la alerta” (Beat, comunicación personal, 19 de junio 2020). Luego de eso, espera a que su conductor llegue y el servicio se concretará automáticamente.

En la medida que este tipo de empresas se basa plenamente en la plataforma digital, los usuarios deben crear una cuenta personal para solicitar los servicios. Las empresas entrevistadas indican que uno de los problemas que surge aquí es el de fraude, aspecto mencionado anteriormente. Los clientes pueden aprovechar en crear muchas cuentas en un mismo teléfono

para acceder a más descuentos en viaje. En ese sentido, la empresa debe contar con un personal encargado de monitorear este comportamiento para eliminar a los clientes malintencionados.

2.5. Fuentes de ingreso

Las empresas cuentan con un mecanismo de precios que establece una tarifa considerando distintos factores, entre los cuales se pueden encontrar los siguientes: en primer lugar, los aplicativos toman en cuenta la demanda que existe en el punto donde se está solicitando el servicio y el número de conductores que hay en ese determinado lugar. Si hay un descalce en alguna de las partes, “por ahí que ves que los precios de las aplicaciones empiezan a subir por alta demanda [...] es porque la oferta también se ve limitada” (Cabify, comunicación personal, 25 de mayo de 2020). De esta manera, los aplicativos tienen identificadas las zonas donde suele ocurrir esto en determinadas horas “Hay horas en que la app cambia de precio, [...] si tu pides un taxi a las 6 de la tarde, te va a salir mucho más alto que a las 2 de la tarde; y si lo pides en San Isidro a las 6 de la tarde, es diferente a pedirlo, no sé, en San Borja a las 6 de la tarde” (Beat, comunicación personal, 25 de mayo 2020).

Además, las empresas de taxi consideran también la distancia que se recorrerá en un viaje, esto se hace a través de data histórica almacenada en el algoritmo de la aplicación y de la data real en el momento en el que se solicita el servicio. De esta manera, se evalúa el tiempo aproximado que le tomará al conductor realizar un trayecto con un determinado número de kilómetros para establecer el precio: “Es un algoritmo de *pricing* [...] que toma data histórica, [y que] toma el número de [solicitudes] en una zona específica” (Beat, comunicación personal, 16 de junio de 2020). Además, toma en cuenta “[...] kilómetro, tiempo, hora, [...] son diversos factores los que hacen una sola fórmula como para poder tener la tarifa.” (Cabify, comunicación personal, 11 de junio de 2020). Uno de esos factores también está relacionado, en menor medida, con los precios que la competencia puede tener para los viajes con las mismas características.

Considerado lo planteado por Osterwalder & Pigneur (2010), se ve que las empresas de taxi por aplicativo utilizan un mecanismo de precio dinámico, pues, las tarifas que cobran se actualizan en tiempo real de acuerdo a la oferta y demanda que exista. Para ello, consideran los factores anteriormente descritos, los cuales son la distancia a recorrer en un viaje, el tiempo que tomará realizarlo, la data histórica sobre recorridos similares, la hora del viaje, entre otras. De esta manera, la tarifa será actualizada para cada viaje, dando como resultado precios dinámicos.

Por otro lado, las empresas cobran un porcentaje de entre 5 y 10% a los pasajeros dependiendo del tipo de servicio, y es un monto que se agrega a la tarifa por la utilización de la plataforma. Finalmente, existe una comisión que también se le cobra al conductor por el mismo concepto, pero, en este caso, varía entre el 20% y 25% dependiendo del tipo de servicio que

brinda. En otras palabras, mientras más caro sea el servicio, mayor será el porcentaje de comisión que se cobre a los conductores: “La comisión podría variar por segmento [...] un segmento [genera] un ticket más alto [que] otro [y por ello se] le puede cobrar más comisión, a un segmento le puedo cobrar un ticket más bajo [que] a otro [por lo que] le puedo cobrar menos comisión” (Cabify, comunicación personal, 29 de mayo de 2020). No obstante, cabe mencionar que las empresas entrevistadas suelen reducir la comisión si desean incentivar a los conductores para aceptar más viajes.

Considerando lo que introducen Osterwalder & Pigneur (2010), se hace evidente que la forma en que los aplicativos generan sus ingresos es a través de una cuota por uso, es decir, que tanto pasajeros como conductores, serán cargados por comisiones cada vez que existe un servicio solicitado. Así mismo, según lo planteado por Siuskaite et al. (2019), en las empresas de taxi por aplicación, el precio que los pasajeros pagan por el servicio está compuesto por la comisión por uso de la plataforma para solicitar un viaje, y la ganancia del conductor por brindar el servicio.

En ese sentido, los conductores ganan dinero por cada servicio y tienen el siguiente sistema de liquidación: cuando el pago se realiza por efectivo, el conductor debe realizar el depósito del porcentaje que le corresponde a la empresa y cuando el pago es con otro medio, la empresa debe realizar el depósito al conductor. Este proceso se realiza semanalmente. “Toda tarifa tiene un componente de comisión y un componente de ganancia del conductor; entonces, si un conductor recibe un pago en efectivo, él recibe el total del monto de viaje, pero no todo el monto es de él, una parte es de Beat, ¿no?, él nos debe, digámoslo así; pero también si es un viaje con tarjeta de crédito, nosotros recibimos el dinero, pero no todo el dinero es de nosotros, entonces le debemos al conductor” (Beat, comunicación personal, 1 de julio de 2020).

Finalmente, teniendo en cuenta la forma en que se establecen los precios y la forma de captar ingresos, se dieron a conocer los servicios que tienen un mayor nivel de ventas en ambas empresas. Por el lado de Beat, se afirma que “la mayor cantidad de *rides* se sigue haciendo con Beat Core [servicio intermedio], y que Beat Lite [servicio más barato] sí [...] representó un aumento significativo en los viajes de manera diaria, semanal, mensual; pero, aún no es la mitad del negocio” (Beat, comunicación personal, 19 de junio 2020). Por otro lado, en Cabify, la gran mayoría afirma que “[...] la categoría *Economy* [servicio más barato] es la que tiene mayor margen de las ventas” (Cabify, comunicación personal, 28 de mayo de 2020).

2.6. Recursos clave

Las empresas de taxi por aplicación tienen recursos físicos, humanos e intelectuales. En cuanto a los físicos, las empresas estudiadas cuentan con oficinas para conductores en las que se realiza el proceso de incorporación, siendo también un punto de contacto con los proveedores.

Estas se encuentran ubicadas estratégicamente en diferentes distritos de Lima; no obstante, por el contexto de la pandemia, los entrevistados coinciden en: “ya no tenemos ese contacto físico con los [conductores] que, a veces, iban a resolver dudas, [...] se iban a hacer validaciones presenciales” (Beat, comunicación personal, 16 de junio de 2020).

Además de dichas oficinas, las empresas cuentan con oficinas administrativas donde trabaja la gran parte de la planilla. Un aspecto que se resalta es que en estas “no se hace ningún tipo de *onboarding* ni atención a conductores, [...] solamente está la parte administrativa” (Cabify, comunicación personal, 25 de mayo de 2020). Por otro lado, su modelo de negocio hace evidente que la empresa no cuenta con ningún auto como activo de la empresa.

Con relación a los recursos humanos, las dos empresas estudiadas tienen áreas con nombres diferentes dentro de su estructura, tal como se puede ver en el Anexo G. Sin embargo, el personal realiza funciones muy similares, por lo que se describirán estos recursos humanos en relación a las funciones que realiza el personal y luego se indicarán las áreas en cada una de las empresas estudiadas. En primer lugar, se puede mencionar a “las personas responsables que están monitoreando [...] están bajando información y están viendo qué conductores tienen un mejor comportamiento” (Cabify, comunicación personal, 29 de mayo de 2020), personal que está encargado de la calidad del servicio. En el caso de Cabify, el área de calidad está dentro del área de Operaciones, mientras que, en el caso de Beat, dicha área pertenece al área de *Customer Experience*. Por otra parte, está el personal encargado de la incorporación de conductores ubicado en las oficinas respectivas, y que ve “todo el tema de su documentación y las inducciones” (Beat, comunicación personal, 15 de junio de 2020). Cabify reúne a este personal en el área de *Onboarding*, y Beat, en el área de *Supply*; en ambos casos, dichas áreas están dentro del área de Operaciones.

Así mismo, existe personal encargado de ver específicamente tanto a pasajeros como a conductores. En el caso de los primeros, el personal es responsable de “hacer estrategias para incentivar la demanda [...] asegurar que el *pricing* sea correcto de los productos que tengamos, todos los planes de comunicaciones a los pasajeros” (Cabify, comunicación personal, 25 de mayo de 2020). En el caso de los conductores, “lo que busca es hacer estrategias a nivel local para incrementar más nuestra flota de conductores” (Beat, comunicación personal, 19 de junio de 2020), además de estrategias de incentivos a conductores. En cuanto a estas funciones, en Cabify existe un área llamada *Growth*, la misma que se divide en *Riders* -pasajeros- y *Drivers* -conductores-. Beat tiene el área de *Market Intelligence* para las estrategias de pasajeros y el área de *Supply* para las estrategias de conductores.

Existe también personal relacionado con funciones de soporte como recursos humanos; marketing, encargado de gestionar la marca a través de diversas formas de publicidad; y finanzas, responsable además del pago puntual a los conductores. Finalmente, estas empresas tienen un personal encargado de ver lo relacionado a la aplicación en el mercado peruano; no obstante, solo reporta porque “todo a nivel de ingeniería, de qué cosas hace o no hace en el aplicativo internamente, se ve en Europa” (Cabify, comunicación personal, 11 de junio de 2020). De esta manera, en la matriz, ubicada en el país de origen de las respectivas empresas, se evalúa la estrategia general de la empresa a nivel internacional, y se centraliza el desarrollo y actualización del aplicativo. Vale mencionar que existe personal encargado del soporte regional en temas de satisfacción de pasajeros y conductores, viendo temas como la experiencia de usuario y evaluación del servicio brindado.

Tal como fue presentado en la tesina realizada por Huayta & Sierra (2020), en las empresas de taxi de economía colaborativa o empresas de taxi por aplicativo, los conductores no son un recurso humano propio de la empresa, esto debido a que son proveedores del servicio que hacen uso de la plataforma -aplicativo móvil- para conseguir carreras y generar un ingreso. En ese sentido, las empresas estudiadas afirman que los conductores no pertenecen a su planilla, es decir, no existe un vínculo laboral entre la empresa y el conductor. No obstante, realizan un proceso de incorporación para determinar a los conductores que podrán usar su aplicación y brindar servicios. Una vez dentro, los conductores perciben ingresos por cada servicio que realicen mediante el aplicativo, teniendo más posibilidades de ingreso si están más tiempo conectados.

Para que un conductor pueda realizar el servicio de transporte de pasajeros con las empresas debe seguir un proceso de incorporación. En primer lugar, el conductor tendrá que contactarse con la empresa de manera virtual o física, donde se le indicarán los documentos que tendrá que enviar de manera virtual. Los documentos solicitados serán copia del DNI, licencia de conducir, SOAT, antecedentes penales, policiales y judiciales, y, en caso el conductor también vaya a brindar el servicio corporativo, se le solicita un RUC, porque deberá facturar los viajes que realice. Antes de realizar la revisión de documentos se verifica que la antigüedad del auto no exceda los límites que tienen las empresas para aceptar o no un auto.

Las empresas realizarán la revisión de los documentos en conjunto con un proveedor externo con el fin de verificar su validez: “le verifican los antecedentes policiales, penales, judiciales” (Cabify, comunicación personal, 28 de mayo de 2020). De encontrar los documentos vigentes y no presentarse ningún antecedente el conductor podrá pasar a la siguiente etapa. En el caso de Cabify, la siguiente etapa consiste de un test psicológico que se realiza de manera

presencial en las oficinas destinadas para la atención a conductores; sin embargo, en Beat se pasa directamente a la etapa de capacitación.

En ambas empresas se les brinda una capacitación en donde se le explica sobre la aplicación y cómo utilizarla, y se les enseña sobre los protocolos al momento de brindar el servicio. “Sí, hay capacitaciones para nuevos conductores, [...] para introducirlos a la aplicación [...]. Y, de hecho, también hay una parte en la que damos tips, recomendaciones y sugerencias [...] sobre comportamiento, o sobre trato” (Beat, comunicación personal, 19 de junio 2020). La primera capacitación se brinda de manera presencial en las oficinas de atención para conductores y las demás de manera virtual. Actualmente, por la coyuntura, las oficinas se encuentran cerradas y por lo tanto todo el proceso se realiza de manera virtual.

Por otro lado, en este tipo de modelo de negocio, existen también recursos intelectuales como la marca que ha sido construida de manera internacional (Osterwalder & Pigneur, 2010), y el aplicativo que las empresas utilizan para la conexión de pasajeros y conductores (Siuskaite et al., 2019). Este último en especial es considerado por los entrevistados como un recurso sumamente importante, afirmando que “la aplicación es el modelo de negocio; o sea, no existe otro medio para solicitar un viaje o para generar ingresos” (Beat, comunicación personal, 16 de junio de 2020). Así mismo, existen otros motivos que evidencian la relevancia que se le otorga a este recurso. Según los entrevistados, el aplicativo permite conectar oferta y demanda continuamente y de manera directa, de tal forma que el tiempo de espera para que ambos usuarios se conecten en un servicio es mínimo. Por ejemplo, por parte del conductor, este “no va a tener que estar dando vueltas por todo Lima para encontrar viaje, sino que, ya va a saber específicamente a dónde tiene que ir” (Beat, comunicación personal, 19 de junio de 2020). Esto también ocurre por parte del cliente, porque en este tipo de empresa se asegura que el tiempo de espera para conseguir un taxi es menor a los 5 minutos; de esta manera, este recurso permite ofrecer un servicio con un alto grado de rapidez.

Este recurso también favorece la gestión eficiente del servicio por parte de las empresas, pues, se puede conectar un gran número de pasajeros y conductores simultáneamente y sin generar altos costos. “Si no hubiera la aplicación [...] que conecte a la oferta con la demanda, o sea, cómo, lo [tendríamos] que hacer a través de [...] un proceso manual, bajo un *call center* ¿no?” (Beat, comunicación personal, 19 de junio 2020), y “todo este proceso que operacionalmente puede ser costoso, [...] el aplicativo lo que hace es reducir tus costos y tener mayor alcance” (Beat, comunicación personal, 19 de junio de 2020). Entonces, se percibe que este recurso intelectual permite garantizar que la empresa siempre tiene vehículos disponibles para atender la demanda, y con un precio bajo porque no incurre en grandes costos por la gestión de solicitudes.

Por último, el aplicativo les permite a ambas empresas tener una experiencia de marca muy amigable para con los usuarios pasajeros y conductores, teniendo una aplicación para cada uno de ellos y permitiendo que “el *user experience* de la *app* sea bastante bueno, amigable, por los dos lados también” (Cabify, comunicación personal, 29 de mayo de 2020). En ese sentido, tanto la aplicación del pasajero como la del conductor tienen determinadas características para los usuarios, las cuales resultan siendo de gran utilidad y garantizan una mejor experiencia al momento de usarlas.

En el caso de la aplicación para el conductor, como se presenta en el Anexo H, esta tiene funcionalidades exclusivas; por ejemplo, el hecho de que puede ver las zonas que tienen más demanda en todo el campo de acción del aplicativo, zonas que además tendrán tarifas dinámicas. Entonces, a través del aplicativo se podrá ver “geo zonas con diferentes [...] ratios de *revenues* para el conductor [...], ya sea por densidad en la zona o alta demanda, o la hora; [...] y el conductor se puede dirigir a esas zonas” (Beat, comunicación personal, 15 de junio de 2020). “Entonces, por ejemplo, si son las 8, las 7 de la noche, vas a ver que [...] San Isidro está pintado, justamente, como de rojo. Creo que va de gris hacia naranja o rojo, siendo lo más intenso ¿no?” (Beat, comunicación personal, 19 de junio 2020).

Al ser un aplicativo que les permite atender solicitudes, ellos deberán activarse cada vez que deseen recibir servicios. Específicamente en el caso de Beat, también tendrán la opción de escoger la ruta de preferencia para recibir viajes, “Entonces digo pues, me dirijo de acá a acá, mándame carreras [...] que digamos, vayan más o menos con esa ruta” (Beat, comunicación personal, 16 de junio de 2020). En esa línea, cuando el conductor acepta un viaje podrá visualizar el punto de destino antes de aceptarlo, con el fin de que pueda escoger tomar o no el servicio. Así mismo, en el caso de Cabify, el conductor podrá poner pausa en el viaje y agregar un nuevo destino si así lo solicita el cliente. Por último, el aplicativo del conductor permite visualizar de manera amigable las ganancias que se ha tenido en el día o en la semana a través de un balance de viajes.

Por otro lado, en el caso del pasajero, su aplicativo busca ser una plataforma sencilla para poder solicitar viajes, en la cual debe establecer el lugar donde quiere ser recogido y la dirección de destino. Solo en el caso de Cabify, el pasajero tendrá posibilidad de ajustar preferencias para su viaje, “Tienes la opción de poner música, llamar, aire acondicionado, abrir la puerta, conversación” (Sofía Chávez, comunicación personal, 26 de mayo de 2020). Además, el cliente tendrá en el aplicativo un canal para poder hacer consultas o reclamos, el cual “redirige a una página web donde están todos, todas las casuísticas posibles, y ahí ya te indica cómo manejar. (Beat, comunicación personal, 15 de junio de 2020). Finalmente, en las dos empresas estudiadas,

el pasajero contará con un botón de emergencia que lo conectará con un representante de la empresa o autoridades, si es que así lo requiere por alguna eventualidad.

Según Cheng (2015), una característica adicional común para ambos aplicativos es que se incluye un sistema de calificación tanto para el conductor como el pasajero. En el caso de la calificación al conductor, se indica que el sistema permite que los pasajeros evalúen cada servicio brindado. Así mismo, las calificaciones de todos los servicios realizados por el conductor se acumulan en su historial, tal y como lo señala Cheng (2015). La forma de calificar al conductor en Beat es a través de estrellas, mientras que “Cabify ha cambiado recientemente su sistema de calificación, ahora lo ha puesto con caritas, anteriormente era con estrellas” (Cabify, comunicación personal, 29 de mayo de 2020). Cabify optó por el cambio ya que consideró que era una forma más directa y clara de evaluar el servicio, esto debido a que algunos pasajeros creían que 1 estrella reflejaba mejor calidad y 5 estrellas, peor calidad, cuando en realidad significaba lo contrario. Con las caritas, los pasajeros tienen la opción de seleccionar “una carita feliz, una carita intermedia, y una cara triste” (Cabify, Comunicación directa, 25 de mayo de 2020), para describir su experiencia con determinado conductor.

Este sistema de calificación es considerado de gran importancia para las empresas de taxi por aplicativo porque es el único canal para la recolección de *feedback* sobre el servicio que un conductor brinda. Así mismo, es relevante porque permite que las empresas puedan utilizarlo como *input* para la medición de la calidad del servicio, de esta manera, ellos afirman que “en medida que los pasajeros nos den esa retroalimentación del conductor, nos permite a nosotros accionar” (Cabify, comunicación personal, 29 de mayo de 2020). En esa línea, la información recolectada sobre los conductores permite que las empresas puedan actuar en caso de inconvenientes y reportes sobre el servicio que dan los conductores. Vale mencionar que mientras más información se pueda recolectar sobre los distintos conductores, el sustento para sus decisiones será mejor.

Entonces, las acciones que las empresas pueden tomar para con los proveedores dependerán de la calificación que estos tengan en el sistema. A partir de una calificación baja o de los comentarios negativos que los pasajeros dejan, los conductores reciben advertencias como suspensiones momentáneas y capacitaciones obligatorias. No obstante, si tienen una falta repetitiva, se procede a inhabilitar a los conductores en el aplicativo para siempre. De esta manera, este sistema incluido en el aplicativo permite garantizar, en cierta medida, que el servicio brindado por los conductores de la aplicación es de calidad para los pasajeros.

También se debe mencionar que, si la calificación de los conductores es positiva, estos pueden recibir distintos incentivos para seguir trabajando en la aplicación y reforzar su adecuado

comportamiento. De esta manera, opinan que “hay conductores muy buenos, que tienen 4.9 estrellas, y nosotros felices con ello, y se le da ciertos beneficios, que se les reduce un poco la tarifa que nosotros le extraemos [...] del viaje” (Beat, comunicación personal, 15 de junio de 2020). Además de la reducción de la comisión, los conductores pueden recibir otros beneficios como bonos.

Como se mencionó, también existe una calificación al pasajero; no obstante, esto no ocurre así en las dos empresas estudiadas, ya que, solo Beat incluye la calificación para el pasajero. Su sistema se caracteriza por ser bidireccional, el pasajero califica al conductor, pero también el conductor califica a los pasajeros. De esta manera, “El conductor va a calificar al pasajero, manita arriba o manita abajo” (Beat, comunicación personal, 19 de junio 2020).

En cuanto a la calificación del pasajero, Beat indica que no toma acciones a partir de la calificación del pasajero, porque “simplemente es de manera informativa” (Beat, Comunicación directa, 25 de mayo de 2020). Solo en ocasiones excepcionales, dependiendo de “la intensidad del comportamiento del pasajero también lo máximo que se llega es [...] bloquearlo para que nunca más pueda pedir un *ride*” (Beat, comunicación personal, 19 de junio 2020).

Como se ha visto, un recurso intelectual -como los aplicativos del conductor y pasajero- es un recurso clave en el modelo de este tipo de empresas, debido a que es principalmente el recurso que los taxis por aplicativo necesitan para entregar adecuadamente su propuesta de valor, así como para la entrega del servicio para ambos usuarios, y el relacionamiento con los clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010). En ese sentido, los entrevistados dan a conocer que existe un proceso de mejoras para este recurso, siendo una actividad constante llevada a cabo por las empresas, “Ya que siempre están buscando mejoras” (Beat, comunicación personal, 15 de junio de 2020).

El proceso que se sigue para mejorar la aplicación comienza con la identificación de los aspectos que se necesitan actualizar o cambiar. Las empresas consideran “puntos de mejora en distintas etapas de la aplicación, tanto del conductor como del pasajero” (Cabify, comunicación personal, 25 de mayo de 2020). De esta manera, se presta atención a “toda la información que nos dan los usuarios, o cosas que nosotros identificamos que están fallando” (Beat, comunicación personal, 25 de mayo 2020). Una fuente de información para estas mejoras también es el “*benchmark* de lo que hacen otras aplicaciones” (Beat, comunicación personal, 16 de junio de 2020).

A partir de ello, las empresas envían una solicitud de mejora a la matriz en donde se encuentra el equipo encargado de desarrollar cambios en la aplicación. En esta solicitud se debe indicar el cambio requerido y el impacto cuantitativo que tendrá, esta tarea será realizada por el

equipo de tecnología en Perú. Este equipo se cuestiona “qué vas a traer con esto, o sea dónde va a estar el impacto” (Cabify, comunicación personal, 29 de mayo de 2020), para luego armar dicha solicitud.

El equipo de producto extranjero puede recibir solicitudes de los diferentes países en los que opera el aplicativo, entonces busca evaluar cuál de todas las mejoras solicitadas debería ser implementada. Para ello se considera el número de usuarios que se verán beneficiados por la mejora, así como el tamaño de la operación del país que solicita la mejora. En el caso de Beat, Perú es un mercado representativo frente a los demás, lo que hace que las mejoras puedan ser atendidas pronto; mientras que, en Cabify, esto no es así. Finalmente, luego de haber desarrollado un cambio en la aplicación, este es implementado en algunos países primero y, dependiendo de su resultado en ese, esto será replicado a todos los países donde se opera.

2.7. Actividades clave

El modelo de negocio de estas empresas utiliza la aplicación como su principal recurso para lograr la conexión entre conductor y pasajeros. Como menciona Osterwalder & Pigneur (2010), aquellos negocios diseñados con una plataforma como recurso clave tienen sus actividades claves vinculadas a esta.

Debido a que las actividades relacionadas a la gestión y mantenimiento de la aplicación se encuentran centralizadas en su matriz, la actividad clave en estas empresas subsidiarias viene a ser aquella que complementa el funcionamiento de la aplicación. En este caso, realizar acciones relacionadas a fomentar la conexión entre conductores y pasajeros, especialmente en horas en las que haya más cantidad de uno de los actores conectados; en otras palabras, existen horas punta en las que hay muchas solicitudes de servicio en puntos específicos de la ciudad, por lo que se aplican incentivos para que los conductores se muevan a dichos puntos para recibir aceptar solicitudes. “Todas las áreas trabajamos en conjunto para eso, porque, de nada sirve que vendamos mucho, si es que no tenemos la capacidad para poder atenderlos, en número de conductores [...]” (Cabify, comunicación personal, 26 de mayo de 2020).

Las empresas necesitan que los conductores se conecten en la aplicación constantemente, y más cuando hay horas y zonas en las que las solicitudes por parte de pasajeros aumentan en un gran porcentaje. Para ello, las empresas realizan incentivos como el elevar las tarifas de las zonas más demandadas con el fin de que los conductores se dirijan a esas zonas. Las áreas encargadas de realizar estas actividades son *Market Intelligence* en Beat y *Growth Riders* en Cabify: “lanzas incentivos para una zona en específico [...] lanzo un 75% de incremento en la tarifa a las 6 de la tarde en San Isidro, o lanzo un 50% [...] de incremento de tarifa a las 10 de la noche en Miraflores” (Beat, comunicación personal, 16 de junio de 2020). Por otro lado, también necesitan fomentar

que los pasajeros se conecten a la aplicación y usen el servicio, por lo que la empresa les brinda promociones, entre las que se tienen descuentos de porcentajes sobre la tarifa final o descuentos de montos específicos.

2.8. Asociaciones clave

Cabify y Beat tienen alianzas con empresas no competidoras, estas alianzas son con el fin de conseguir beneficios para sus conductores y para sus pasajeros. Las alianzas que buscan para brindar beneficios para sus conductores son con empresas que les dan descuentos en servicios técnicos, en la adquisición de repuestos de autos, en centros de lavado y en adquisición de seguros. “Tenemos alianzas [...] que benefician a los conductores desde talleres donde pueden hacer mantenimiento más barato, comprar llantas, etc.” (Cabify, comunicación personal, 28 de mayo de 2020).

Las alianzas relacionadas con beneficios para sus pasajeros son con entidades bancarias, en las cuales por el uso de la tarjeta como medio de pago se le brinda algún beneficio como acumulación de millas o descuentos en la tarifa. También existen alianzas ocasionales que dependen de eventos especiales como el día de la dona, el mundial de fútbol, eventos culturales. Por otro lado, también tienen alianzas con proveedores de servicios de soporte como la revisión de las quejas de los clientes y la revisión de los documentos en el proceso de selección.

Tal como fue descrito anteriormente, los conductores no forman parte de la planilla de los aplicativos de taxi, por ello, son proveedores del servicio solamente. En ese sentido, para mantener a estos socios conductores activos en la aplicación aceptando solicitudes de viaje, las empresas entrevistadas deben realizar determinadas acciones. Estas acciones se traducen principalmente en brindar incentivos económicos como ofrecer precios más altos para los servicios cuando hay una mayor demanda, brindar un mayor número de solicitudes cuando estén conectados, lanzar bonos de productividad, reducción de la comisión que se le debe pagar a la empresa en cada viaje, y dar descuentos en diferentes servicios y productos de otras empresas no competidoras.

Además, ponen a disposición oficinas exclusivas para la atención de conductores, lo cual permite que estos puedan hablar cara a cara con un representante de la empresa. Cabe resaltar que Cabify también realiza un reconocimiento personal hacia aquellos conductores que brindan un buen servicio: “[...] se habla con él y se le felicita [...] ese tipo de cosas también son valoradas por ellos” (Cabify, comunicación personal, 29 de mayo de 2020).

2.9. Estructura de costos

La estructura de costos de las empresas se caracteriza por tener en su mayoría costos variables. Esto se debe a que la mayoría de sus costos están relacionados a los servicios que se brindan a través de la aplicación. Los costos fijos que tiene son los costos de la planilla administrativa, de alquileres de oficinas, en donde se encuentran las oficinas administrativas y las oficinas relacionadas a la atención a conductores, y el costo de publicidad: "Distintas formas de publicidad. Se hace inversión digital, se hace inversión en paneles [...]" (Cabify, comunicación personal, 25 de mayo de 2020).

Los costos variables que tienen se conforman por los costos de incentivos -tanto para el pasajero como para el conductor-, el pago a su matriz y el pago a los conductores. En primer lugar, los incentivos para los pasajeros son el costo de los descuentos que se hacen para promover la demanda. La empresa brinda descuentos a los usuarios y este descuento no afecta la tarifa final del conductor, por lo tanto, el costo del descuento es asumido solo por la empresa.

En segundo lugar, el costo de los incentivos a los conductores corresponde a las rebajas de la comisión del servicio que la empresa tiene que asumir para promover más viajes. "En general la mayor parte del dinero que se mueve en Cabify como salida es en conductores, tú puedes estar generando como incentivos, ¿no?, es parte del modelo de intermediación" (Cabify, comunicación personal, 29 de mayo de 2020).

El pago que se realiza a la matriz corresponde al pago de un porcentaje de las ganancias por cada servicio que brindan en el país. Este pago se hace a la matriz con el fin de mantener el aplicativo en funcionamiento, así como de desarrollar sus actualizaciones. "Hay de hecho una refacturación que nosotros hacemos a nuestra casa matriz por el costo de todo lo que implica su soporte, ¿no? [...] [y] es variable, porque va a depender de los viajes, mientras más viajes hacemos, mayor el costo a refacturar" (Beat, comunicación personal, 1 de julio de 2020).

Finalmente, cabe resaltar que en el caso de los servicios particulares las empresas entrevistadas contabilizan los ingresos como el total del precio que paga el pasajero, pero semanalmente deben realizar el pago al conductor por su servicio, es por este motivo que dicho concepto es uno de los principales costos variables. En el caso corporativo, Cabify tiene cuentas por cobrar con plazos entre 15 días y 60 días en promedio, debido al crédito que le otorga a las empresas. No obstante, el plazo del pago a los conductores es menor -una semana-; por lo tanto, esa diferencia de tiempo en los plazos es asumida por la empresa. "A los conductores no podemos [cargarles] ese crédito, tenemos que pagarle semanalmente, entonces, nosotros asumimos ese costo" (Cabify, comunicación personal, 26 de mayo de 2020).

Hasta aquí se ha desarrollado cada una de las variables dentro del modelo de negocio de las empresas de servicio de taxi por aplicativo, por lo que en las siguientes líneas se presenta el análisis de la forma en que estas variables se integran dentro de este modelo en particular.

2.10. Interacción de variables en el modelo de negocio de empresas de taxi por aplicativo en Lima Metropolitana

El modelo de negocio de este tipo de empresa se encuentra resumido gráficamente en la Figura 6, y será descrito detenidamente en las siguientes líneas. La empresa de taxi por aplicativo atiende a dos tipos de clientes, particular y corporativo. Los corporativos son empresas que tienen la necesidad de movilizar a su personal y los particulares son personas con la necesidad de moverse. Tanto los pasajeros particulares como los pasajeros corporativos buscan un servicio de taxi con un precio bajo, que pueda enviar un auto de manera rápida y en el que se puedan sentir seguros.

En ese sentido, su propuesta de valor se caracteriza por ofrecer un servicio con una capacidad de respuesta rápida, debido a la gran cantidad de conductores disponibles que tienen. Además, ofrecen un servicio en el que el pasajero puede visualizar datos del conductor antes de solicitar el servicio, dándole mayor sensación de seguridad y manteniendo un servicio de calidad, en donde se hace énfasis en la limpieza del auto y en un protocolo de atención. Finalmente, su servicio tendrá un precio accesible para la gran mayoría de usuarios.

Los clientes tienen la única opción de solicitar el servicio a través del aplicativo, que puede ser utilizado en un celular o en la web. La parte del proceso en la cual se solicita el servicio se da en un canal propio, el cual es el aplicativo; no obstante, la parte del proceso en la cual se entrega el servicio está bajo un canal indirecto, el cual es el socio conductor. Los conductores de los aplicativos son proveedores del servicio que no pertenecen a la planilla de la empresa, por lo que la empresa debe realizar ciertas acciones para que ellos permanezcan activos en las empresas. Dichas acciones pueden ser incentivos monetarios como el aumento de tarifas en las zonas con más demanda o bonos por desempeño.

Cada vez que un pasajero solicite un taxi, la aplicación asignará directamente al conductor más cercano para brindar el servicio. El conductor recibirá la alerta y se dirigirá hacia la ubicación del pasajero. Luego de esto procederá a iniciar el viaje hacia el destino. Finalmente, una vez terminado el servicio, el pasajero deberá calificar el servicio del conductor. Después de todo este proceso, en caso lo considere necesario, el cliente tendrá la opción de comunicarse con la empresa por medios virtuales, a través del aplicativo o un correo.

Figura 6: Interacción de elementos en el modelo de negocio en las empresas de taxi por aplicativo estudiadas



El cliente realiza un pago por el servicio por cada vez que solicite un taxi. Este pago se caracteriza por tener dos componentes: una parte destinada al conductor por haber dado su servicio y otra para el aplicativo por haber permitido la intermediación. En esa línea, el precio que se paga por el servicio es variable y se define dinámicamente en función a diversos elementos como el tiempo que tomará recorrer la distancia del trayecto y la demanda en tiempo real en la zona que se encuentre el pasajero.

El recurso clave de la empresa es la plataforma digital, la cual es un recurso intelectual. A través de dicha, el conductor y el pasajero pueden conectarse de manera directa rápidamente, permitiendo que ambos usuarios tengan una experiencia de servicio particular con la marca. Así mismo, esta plataforma cuenta con un sistema de calificación efectivo que facilita el seguimiento de la calidad en el servicio que brinda cada conductor, y que, finalmente, permite una mayor seguridad para el pasajero.

Vale mencionar que el recurso humano también es importante, destacando al personal que se encuentra involucrado en las actividades de calidad, gestión de pasajeros y gestión de conductores. De esta manera, estas personas contribuyen con el logro de la actividad clave de la empresa, la cual es el calce entre la oferta y demanda. Esta se traduce en las acciones para fomentar la conexión efectiva entre ambas partes, especialmente en horas o zonas en las que una de las partes tenga una mayor cantidad de usuarios conectados.

En ese sentido, para lograr que los pasajeros se conecten al aplicativo cuando sea necesario, la empresa brinda incentivos como promociones o cupones de descuentos para los viajes; por el lado de los conductores, también brinda incentivos como beneficios para sus autos o para ellos mismos. Estos incentivos pueden ser posibles gracias a las alianzas estratégicas que la empresa tiene con socios no competidores.

Dentro de su estructura de costos existen en su mayoría costos variables, los cuales están asociados a los incentivos que se les dan a los pasajeros, como descuentos; y a los incentivos que se les dan a los conductores, como las rebajas de comisión; y el pago que se realiza la matriz por cada viaje realizado.

Hasta este punto se ha dado a conocer el modelo de negocio de las empresas de taxi por aplicativo estudiadas. A continuación, se procede a realizar una comparación entre los modelos de negocio de empresas de taxi *remisse* y taxi por aplicativo, teniendo en cuenta las variables de cada modelo y el funcionamiento de los mismos. Esto permitirá encontrar las semejanzas y diferencias que los dos modelos de negocio tienen, explicando los motivos por los que estas se dan.

3. Comparación entre los modelos de negocio estudiados

En cuanto a la variable segmento de clientes, las empresas atienden tanto clientes particulares como corporativos. Sin embargo, los clientes que atiende el taxi por aplicativo valoran la rapidez y los precios bajos en comparación a otras opciones; mientras, los clientes de los taxi *remisse* no priorizan estas características, sino tener la garantía de una calidad estándar en todos los servicios. En el caso de ambas empresas sus clientes buscan un servicio que les de seguridad.

De esta manera, y en relación con la variable de propuesta de valor, el taxi por aplicativo se centra en garantizar una atención rápida a un bajo precio, a través de una gran cantidad de conductores disponibles para atender la demanda en todo momento, pero sin descuidar la seguridad. Por otro lado, el taxi *remisse* busca brindar una propuesta de valor centrada en la seguridad a través de un proceso de selección de conductores exhaustivo, solicitando más documentos como el récord de infracciones y realizando entrevistas presenciales a cada uno de los conductores que busca trabajar con la empresa.

En relación a la variable canal de distribución, las empresas de taxi por aplicación tienen como único canal de solicitudes a la plataforma digital, la cual normalmente es un aplicativo móvil, y en caso de algunas empresas como Cabify, una página web también. Las empresas de taxi *remisse* cuentan con 3 canales adicionales además de los mencionados: llamada telefónica, correo electrónico, y mensaje de *WhatsApp*. Una vez el cliente realiza su solicitud por cualquiera de los medios, las empresas de taxi por aplicativo y *remisse* comienzan con la fase de entrega de servicio. En el caso de las primeras, la aplicación se encarga de conectar directamente al pasajero y al conductor, mientras que en el caso de los taxi de *remisse*, un colaborador de la empresa se encarga de recepcionar la solicitud proveniente de cualquiera de los medios, y procede a buscar a un conductor para asignarle el viaje.

En el caso de las empresas de taxi por aplicativo, la alerta de un viaje aparece simultáneamente a los conductores más cercanos y ellos pueden aceptar o no la solicitud. Si no aceptan, la aplicación busca automáticamente a otros conductores hasta que uno acepte el viaje. Este proceso es distinto en los taxi *remisse*, porque las empresas conocen la disponibilidad de sus conductores, por lo que asignan el servicio a aquellos que se encuentran libres. Luego de esto, en ambas empresas el conductor se dirige a recoger al cliente y avisa cuando llega al punto de recojo. El pasajero aborda el vehículo y es llevado a su destino. Al finalizar el viaje, el pasajero califica el servicio brindado por el conductor a través de la aplicación, y en caso desee comunicarse con la empresa por algún motivo, lo podrá hacer por correo electrónico o redes sociales. En el caso de

las empresas *remisse*, el pasajero puede comunicarse con estas a través de llamada telefónica y correo.

Dentro de la variable del canal de distribución, también se incluye la subvariable proveedores, que en este caso son los conductores quienes representan parte importante dentro de la fase de entrega servicio. Tanto en las empresas de taxi por aplicación como en las de taxi *remisse*, los conductores son considerados una pieza clave dentro del modelo de negocio porque ellos son el punto de contacto con los clientes. Por el lado de las empresas de aplicativos, los conductores son vistos también como usuarios de su aplicativo por la parte de la oferta, por ello, hacen lo necesario para que la aplicación sea de fácil interacción para brindar los servicios. Por parte de las empresas de *remisse*, los conductores son vistos como la imagen de la empresa, en ese sentido, buscan que se alineen con los valores y la cultura de la empresa.

En cuanto a la variable relación con clientes, las empresas de taxi por aplicativo tienen una relación de autoservicio, en otras palabras, los clientes pueden realizar solicitudes de servicios de taxi por ellos mismos a través de la aplicación, sin necesidad de contactarse con un representante de la empresa. Además, si necesitan resolver dudas o presentar inconvenientes, también lo harán por medio de la aplicación u otros medios digitales como correo y redes sociales. En contraste, las empresas de *remisse* tienen un relación de asistencia personal, esto significa que, en todas las etapas de servicio, el cliente puede acceder directamente a hablar con una persona de la empresa ante cualquier situación y en cualquier momento.

La siguiente variable a considerar dentro del modelo de negocio es fuentes de ingreso. Los taxis por aplicativo tienen un mecanismo de precios dinámicos, los cuales se ajustan en tiempo real considerando la demanda y el tiempo que le tomará al conductor hacer el recorrido. Por otro lado, los taxi *remisse* establecen los precios en base a un tarifario por zonas y los precios se dan en función a la zona de partida y la zona de destino. Dentro del precio que paga el pasajero, en ambos tipos de empresas se encuentran dos componentes, los cuales son el pago al conductor por su servicio y una comisión que se queda la empresa. En ese sentido, ambos tipos de empresas generan ingresos mediante una cuota por uso, es decir, por cada vez que un pasajero tome un servicio. Los taxis tanto de aplicativo como *remisse* pueden variar la comisión ocasionalmente si es que lo consideran necesario para mantener a los conductores trabajando para ellos, por lo que podrían ganar un menor porcentaje en algunos servicios. Vale mencionar que Satelital se maneja con una comisión fija semanal de 138 soles, por lo que sus conductores reciben la totalidad del precio de cada carrera.

En cuanto a la variable recursos clave, ambos tipos de modelo de negocio tienen recursos físicos como las oficinas para conductores y las oficinas administrativas. Ambos cuentan con

recursos humanos necesarios para poder operar, y también con recursos intelectuales como la aplicación. No obstante, en el caso de las empresas de taxi por aplicativo, el recurso más importante es la aplicación porque la mayoría de los procesos depende directamente de esta, procesos como solicitud de servicios, calificación de conductores, pago de servicios, entre otras. En el caso de las empresas *remisse*, el personal administrativo es el recurso principal porque tiene un alto nivel de participación en diversas actividades como la gestión de las solicitudes de servicio, atención de dudas y reclamos de clientes, etc.

Dentro de la variable de recursos clave, se incluye la subvariable aplicación, siendo un recurso intelectual presente en los dos tipos de modelo de negocio; no obstante, existen las siguientes diferencias: en el caso de las empresas de aplicativo, dicho recurso permite conectar un gran número de solicitudes simultáneas directamente con los respectivos conductores, esto permite que no exista carga operativa en los colaboradores de empresa, y que haya un gestión eficiente de los servicios; por su parte, en las empresas de *remisse*, la aplicación permite facilitar el recojo de información de los pasajeros, pero esta información es recibida por una persona de la empresa que se encarga de trasladarla a un conductor también a través de un aplicativo. De esta manera, si hay una gran cantidad de solicitudes al mismo tiempo, las empresas de *remisse* podrían verse incapaces de atender todas de una manera óptima. Por otro lado, la aplicación de los taxis por aplicativo tiene más funcionalidades tanto para pasajeros como conductores, en comparación a la de los taxis *remisse*, lo cual permite una mejor experiencia de usuario para ambas partes.

En relación a la subvariable de aplicación, también se incluye la subvariable sistema de calificación. En el caso de las empresas de taxi por aplicativo, el sistema de calificación es el medio que permite tomar acciones sobre el comportamiento de conductor, esto es así porque dicho sistema es la única forma en la que la empresa obtiene información sobre el desempeño de los conductores al brindar el servicio. En el caso de las empresas de taxi *remisse*, este sistema de calificación no es tan relevante para la toma de decisiones, ya que, se prefiere utilizar medios como la llamada telefónica o el correo para recolectar mayores detalles con el pasajero y conocer su sentir. En ambos casos, esta retroalimentación deviene en sanciones o retiros definitivos de los conductores.

Por otro lado, dentro de la variable de recursos clave se podría considerar a los conductores como recursos humanos; no obstante, los conductores no pertenecen a la planilla de ninguno de los dos tipos de empresa. En ese sentido, los conductores firman un contrato en el que no existe un vínculo laboral con la empresa, es decir, no se encuentran subordinados ante ella y, por ende, no pueden ser considerados recursos propios en las empresas. A pesar de esto, las empresas de taxi por aplicativo logran que los conductores se mantengan activos con la empresa

por medio de incentivos monetarios, entre los que se encuentran bonos, descuentos y cantidad de servicios. Por otro lado, en el caso de la empresa de taxi *remisse* se desarrolla un vínculo más cercano con el conductor a través de las operadoras y de actividades de integración ocasionales, lo que genera que los conductores se mantengan en la empresa.

La siguiente variable a considerar es actividades clave. Dentro del modelo de negocio de taxi por aplicativo la actividad clave está relacionada a la gestión de la oferta y la demanda en distintos momentos. Hay horarios en los que la cantidad de pasajeros solicitando un servicio excede la cantidad de conductores conectados, o viceversa; por lo tanto, hay un equipo humano que a través de incentivos hacia los pasajeros y conductores facilita la conexión entre ellos por medio de la aplicación. Por otro lado, la actividad clave del modelo de negocio de taxi *remisse* es la capacidad de poder escuchar personalmente a cada uno de sus clientes y tomar acciones que generen que el pasajero se mantenga como cliente de la empresa. Estas actividades las realizan a través de un equipo humano, el cual se encarga de recepcionar las observaciones, investigar los hechos y brindar una solución al pasajero.

En cuanto a la variable asociaciones clave, en las empresas de taxi por aplicativo estos son aquellos que brindan beneficios para sus conductores a través de descuentos en servicios o productos relacionados con su herramienta de trabajo y beneficios para los propios conductores; a diferencia de las empresas de *remisse*, en donde sus principales socios son los proveedores de servicios para el desarrollo y mantenimiento de su aplicativo. Vale resaltar que las empresas de taxi por aplicativo en el mercado peruano no necesitan de este tipo de proveedores, porque las actividades relacionadas al aplicativo son desarrolladas por su matriz en el extranjero.

Finalmente, en relación con la variable estructura de costos, la empresa de taxi por aplicativo incurre principalmente en costos variables, los cuales están vinculados a los incentivos tanto para oferta y demanda: descuentos para pasajeros asumidos por la empresa, y reducciones en la comisión que se le cobra a los conductores. En contraste, la empresa de taxi *remisse* incurre principalmente en costos fijos, los cuales están relacionados al pago de sus operadoras y personal administrativo. Las principales semejanzas y diferencias encontradas en la presente investigación se resumen en la Tabla 7, la cual facilita la lectura de los resultados encontrados.

Tabla 7: Semejanzas y diferencias en los modelos de negocio

| | REMISSE | APLICACIÓN |
|--|---|--|
| Segmento de Clientes | Atienden principalmente a clientes corporativos, pero también a clientes particulares. Estos clientes priorizan la garantía de una calidad constante en todos los servicios, la cual se evidencia en la limpieza del auto y en el comportamiento amable y respetuoso de los conductores. | Atienden principalmente a clientes particulares, pero también a clientes corporativos. Estos clientes priorizan la rapidez en la atención y los precios cómodos. |
| Propuesta de Valor | Centrada en seguridad y con conductores que han pasado un proceso de selección exhaustivo, el cual garantiza que no existirán malas experiencias y que el servicio cumplirá con una calidad estándar en cada solicitud. | Centrada en velocidad y precio bajo debido a una gran cantidad de conductores disponibles. Ofrece un servicio de calidad gracias al seguimiento que hacen a los conductores mediante el sistema de calificación |
| Canales - Proveedor | Tienen varios canales para solicitar un servicio y para la atención postventa, entre los que hay tradicionales y modernos. El cliente hace su solicitud de servicio, la cual es recibida por un representante de la empresa, para luego ser asignada a un conductor. El conductor es considerado una parte muy importante del modelo de negocio, ya que ellos son el punto del contacto del cliente. Además, son representantes de la imagen de la empresa a través del servicio que ofrecen. | El aplicativo es el único canal para que el cliente solicite el servicio y reciba atención postventa. Cada vez que el cliente solicite un viaje, los conductores cerca al punto de recojo reciben una alerta para aceptar o no la solicitud. El conductor es considerado parte fundamental del modelo de negocio, ya que ellos son los que tienen el contacto directo con el cliente cuando brindan el servicio. |
| Relación con clientes | Se da principalmente mediante una asistencia personal con un representante de la empresa, por teléfono o correo | No hay una interacción con un representante de la empresa, debido a la automatización de sus procesos como solicitud de servicio y recolección de retroalimentación. |
| Fuentes de Ingreso - Pago a plataforma - pago por servicio del conductor | Se tiene un tarifario por zonas con precios fijos para todos sus servicios. Además, los ingresos se dan por una comisión en cada servicio. El pago que realiza el cliente se divide en dos montos, uno dirigido hacia el conductor y otro para la empresa. | Los precios de los servicios se establecen de manera dinámica, considerando la demanda en la zona, así como el tiempo y distancia del trayecto. Los ingresos se dan por una comisión que gana en cada servicio. El pago que realiza el cliente se divide en dos montos, uno dirigido hacia el conductor y otro para la empresa. |

Tabla 7: Semejanzas y diferencias en los modelos de negocio (continuación)

| | REMISSE | APLICACIÓN |
|---|--|--|
| <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aplicación - Sistema de Calificación | <p>Las personas que están a cargo de todo el proceso de atención al cliente, tanto en la gestión de los servicios solicitados como en la solución de problemas. Sirve más como un medio adicional para la solicitud de servicio, porque no permite la conexión directa y automática entre los pasajeros y conductores. Este sistema permite que los pasajeros califiquen a los conductores, pero, existe una preferencia a reportar problemas mediante llamada. El conductor que brinda el servicio no pertenece a la planilla de la empresa, no obstante, se tiene una relación muy cercana con ellos que permite su disposición a trabajar con esta.</p> | <p>La aplicación debido a que a través de ella se realiza la gestión integral del servicio.</p> <p>La aplicación conecta directamente entre el pasajero y el conductor sin la necesidad de intervención de un colaborador de la empresa, evitando altos costos.</p> <p>A través de la aplicación el pasajero puede calificar el servicio brindado por los conductores, a partir de esto la empresa realizará acciones para mantener a los conductores con calificaciones altas. El conductor que brinda el servicio no pertenece a la planilla de la empresa. La empresa busca mantenerlo trabajando con ella a través de incentivos económicos.</p> |
| <p>Actividades Clave</p> | <p>Está relacionada con la gestión de la calidad del servicio, en la que el personal se encarga de escuchar a los clientes para solucionar sus problemas y evitar que vuelvan a pasar.</p> | <p>Las actividades para fomentar la conexión efectiva entre ambas partes, especialmente en horas o zonas en las que una de las partes tenga una mayor cantidad de usuarios conectados.</p> |
| <p>Asociaciones Clave</p> | <p>Las alianzas se dan con proveedores de servicios tecnológicos que permiten actualizar el aplicativo</p> | <p>Tiene alianzas con empresas a través de los cuales consigue beneficios para los conductores y pasajeros</p> |
| <p>Estructura de Costos</p> | <p>Estructura de costos compuesta en su mayoría por costos fijos, entre los que se encuentra los costos de planilla y de oficinas como los principales.</p> | <p>Estructura de costos compuesta en su mayoría por costos variables, entre los que están los costos de incentivos para que conductores y pasajeros utilicen la aplicación</p> |

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como principal objetivo comprender las semejanzas y diferencias que existen entre los modelos de negocios de las empresas de taxi por aplicativo y taxi *remisse* en Lima metropolitana. De esta manera, los objetivos específicos que se plantearon buscan comprender el modelo de negocio utilizado por las empresas de taxi por aplicativo y el modelo de negocio de las empresas de taxi *remisse*, para finalmente realizar una comparación entre ambos tipos y comprender mejor cuáles son sus semejanzas y diferencias.

En lo que corresponde al modelo de negocio de taxi *remisse*, en primer lugar, se resalta que su servicio se caracteriza por ser seguro, gracias a que han hecho un proceso de selección de conductor más riguroso, incluyendo entrevistas para conocer más sobre la persona que brindará el servicio. Así mismo, su servicio es de calidad, debido a que garantizan que el trato de los conductores es siempre cordial y que su auto siempre se encontrará limpio. Otro aspecto que permite decir que su servicio es de calidad es el hecho de que su personal de atención al cliente siempre está disponible para cualquier consulta o inconveniente, tomando acciones necesarias cuando la situación lo amerite y haciendo lo necesario para que los problemas no se repitan.

El servicio que brindan los *remisse* aún tiene un alto grado de intervención humana, es decir, la gestión de los pedidos aún requiere que una persona se encargue de asignar el servicio al conductor. Esto permite que la empresa tenga una relación personal con sus clientes, atendiendo mejor las posibles exigencias que tengan, no obstante, esto genera mayores costos debido a la necesidad de contar con mayor personal, así como la aparición de posibles problemas cuando se reciben muchas solicitudes de servicio en simultáneo. Estas solicitudes pueden venir por diversos canales, entre los que se destacan las llamadas y la aplicación. Aquí se debe resaltar que su aplicación permite recibir los pedidos de los clientes, y avisar a los conductores cuando tienen un servicio; no obstante, no es capaz de conectar automáticamente ambas partes, razón por la cual aún es necesario que una persona sea intermediaria. Teniendo en cuenta esto, las empresas de *remisse* deberían priorizar, en el largo plazo, el uso de la aplicación para solicitar los servicios, con el fin de atender a más clientes sin aumentar sus costos en personal. Además, podría introducir accesos directos en la aplicación que permitan el contacto directo con operadores de la empresa en caso de inconvenientes.

La aplicación permite recolectar la calificación que un pasajero le puede dar al conductor, pero, la empresa presta mayor atención a las llamadas para evaluar el desempeño de los conductores. La mayoría de problemas durante la experiencia del servicio están relacionados con demoras por parte del conductor o por parte del pasajero, es por ello que el personal siempre hace

seguimiento para evitar las demoras en el recojo del pasajero, y utiliza cargos en el precio si el cliente demora más del tiempo de espera de cortesía que otorga la empresa. Vale mencionar que el número de clientes que suele contestar llamadas de seguimiento luego del servicio es reducido, por lo que se puede perder retroalimentación importante. En ese sentido, es necesario fomentar el uso del sistema de calificación para poder obtener información de la mayoría de clientes, y, de esta manera, tener una mejor gestión de la calidad.

Las empresas perciben ingresos cada vez que se realiza un viaje, teniendo una tarifa basada en zonas. En otras palabras, la empresa toma en cuenta la zona de origen y la zona de destino para cobrar un precio que se encuentra establecido previamente en un tarifario. Dicho precio a cobrar incluye tanto la ganancia que tendrá el conductor como el porcentaje que va destinado a la empresa. Por su parte, los principales costos de la empresa se encuentran centrados en el personal, tienen una planilla bastante amplia, pues incluye a todas las personas involucradas en el proceso de servicio, además del personal perteneciente a las distintas áreas de la empresa.

En lo que respecta al modelo de negocio de taxi por aplicativo se puede concluir lo siguiente. Estas empresas brindan un servicio de transporte que se caracteriza principalmente por el reducido tiempo que le toma al pasajero conseguir un conductor que lo movilice, sin que esto implique un elevado costo en comparación a otras opciones de taxi.

Esto lo logran a través del aplicativo que tienen, el cual funciona como un medio que permite al pasajero conectar directamente con el conductor, sin la intervención de alguna persona de la empresa. De esta manera, la empresa puede brindar una enorme cantidad de servicios al mismo tiempo sin que esto tenga repercusión alguna en costos o carga laboral; sin embargo, hay momentos en los que existe un descalce entre la demanda y la oferta. El equipo humano de la empresa recibe alertas cuando esto ocurre y se encarga de que más conductores o pasajeros se conecten a la aplicación, esto a través de descuentos o promociones en ambas partes.

Es importante resaltar que los conductores que brindan el servicio no son trabajadores de la empresa, es decir no existe un vínculo laboral entre ellos. Por lo tanto, ellos tienen la libertad de escoger en qué momento se conectarán para brindar los servicios, teniendo en consideración que los conductores se encuentran afiliados a más de una empresa. Debido a esto las empresas buscan mantener una gran cantidad de conductores afiliados con el fin de tener siempre los suficientes para atender las solicitudes de manera rápida, esto lo logra a través de incentivos económicos.

Las empresas generan ingresos cada vez que se realice un servicio, esta ganancia proviene de una comisión porcentual que se encuentra dentro del precio que paga el pasajero al conductor. El precio que paga por el servicio se caracteriza porque se establece en el momento que el pasajero

solicita el viaje, para esto la aplicación considerará la demanda de la zona, así como el tiempo y distancia del trayecto.

Por otro lado, la aplicación permite al pasajero darle una calificación al conductor por su servicio, la cual se acumula en su perfil personal. Esto permite a la empresa mantener una calidad estándar en el servicio, puesto que aquellos con una mala calificación serán vetados de utilizar la aplicación como conductores, además les brindarán beneficios a aquellos que tengan una buena calificación con el fin de mantenerlos trabajando con la empresa. Este sistema de calificación permite que, en el largo plazo, existan conductores que brindan un servicio libre de problemas como robos o acoso, no obstante, en el corto plazo, hace que la calidad varíe entre viaje y viaje; ya que, el sistema demorará en identificar a los conductores problemáticos. En ese sentido, es necesario hacer mayor seguimiento a los conductores que tienen poco tiempo afiliados a la aplicación. En cuanto a la calificación de los pasajeros, se toma en cuenta únicamente para bloquear a usuarios que presenten malos comportamientos; sin embargo, no es usada con mucha frecuencia.

Finalmente, para brindar una respuesta a la pregunta general, en base a los resultados encontrados a partir de las entrevistas con los colaboradores de ambos tipos de empresas se concluye que existen las siguientes semejanzas y diferencias. En primer lugar, en torno a la propuesta de valor, esta difiere principalmente en que los aplicativos de taxi pueden garantizar una gran disponibilidad de autos para atender a la demanda de manera rápida y hacen esto teniendo precios muy accesibles. Ambos modelos de negocio ofrecen un servicio seguro y de calidad, no obstante, la forma de garantizar ambos factores varía en los dos tipos de empresa.

En cuanto al segmento de clientes, ambos modelos de negocio están dirigidos tanto para clientes particulares como corporativos, la diferencia está en que los pasajeros de taxi *remisse* y los pasajeros de taxi por aplicativo priorizan características específicas del servicio de una u otra empresa. En el caso de los primeros, buscan seguridad y una calidad consistente, mientras que, los segundos quieren precios bajos y disponibilidad inmediata de unidades.

En lo que respecta al conductor, en ambos tipos de modelos de negocios este no tiene un vínculo laboral que lo subordine a la empresa, lo que genera que estas empresas realicen acciones para que el conductor se mantenga con la compañía y brinde el servicio acorde a lo que ellos esperan. La diferencia entre ambas será el tipo de relación que se construya con el conductor, en los taxis *remisse* se llega a una relación mucho más cercana con el conductor debido a la interacción constante que existe entre los conductores y los miembros del *staff*, a diferencia de los taxis por aplicativo en donde la interacción es más transaccional entre conductores y empresa.

En cuanto al aplicativo, los dos tipos de modelo de negocio poseen este recurso, pero la función que cumple es distinta. Por el lado de los taxis *remisse*, el aplicativo funciona más como un canal adicional que tienen los clientes para solicitar un servicio, el cual fue introducido debido a que las exigencias del mercado. El aplicativo brinda mayor agilidad en la gestión de la atención de pedidos; además, reduce la posibilidad de errores humanos en el proceso. Por otro lado, el aplicativo en las empresas de taxi basadas en economía colaborativa resulta ser lo que hace posible que el modelo de negocio exista, siendo el único canal para solicitar un servicio. Así mismo, en el caso de estas empresas, el aplicativo permite gestionar una gran cantidad de pedidos simultáneamente y de manera automática, permitiendo que la empresa tenga eficiencias en costos y en personal. En las empresas de *remisse*, el aplicativo permite que el cliente realice un pedido y que el conductor reciba una carrera, pero es necesario que una persona se encargue de recibir la solicitud y de asignarla a un conductor. De esta manera, se ve que en las empresas de *remisse* aún hay una gran parte de las funciones del proceso de servicio que recaen sobre el personal administrativo, haciendo que la gestión pueda ser eficiente únicamente si no hay un gran volumen de pedidos de manera simultánea.

Con respecto a la manera de generar ingresos, ambos tipos de empresas obtienen sus ingresos a partir de una comisión por cada servicio brindado. Así mismo, los conductores obtendrán ingresos por cada servicio que brindan. La diferencia entre ambas será la manera en la que fijan el precio que pagará el pasajero, mientras que en taxi *remisse* estos son precios fijos de un tarifario, en taxi por aplicación el precio se calcula en tiempo real por variables como la demanda y el tiempo que tomará al conductor llevar al pasajero a su destino.

De esta manera, se ve que cada modelo de negocio posee particularidades, las cuales permiten que su relación con pasajeros y conductores pueda ser efectiva en cada uno de los casos. Los taxis por aplicativo nacieron con un modelo de negocio que utiliza la tecnología, por lo que sus procesos y su personal se apoyan de lleno en su plataforma digital, realizando funciones específicas que alimentan el modelo de negocio de la empresa. Por otro lado, las empresas *remisse* han adaptado la tecnología en sus procesos de atención al cliente y comunicación con el conductor, no obstante, la intervención humana sigue siendo altamente necesaria en su modelo de negocio. Se puede ver que estas empresas implementan herramientas tecnológicas con el fin de ganar eficiencias en algunos procesos, pero su propuesta de valor siempre necesitará de personas que establezcan una relación cercana con clientes y conductores.

RECOMENDACIONES

A partir de la información recabada a lo largo de la investigación, a continuación, se incluyen algunas acciones que las empresas pueden llevar a cabo. En primer lugar, en el caso de las empresas *remisse*, se sabe que su propuesta de valor tiene un gran soporte humano, aspecto que le permite manejar los problemas e inconvenientes con mayor eficacia. En ese sentido, estas empresas *remisse* pueden atraer a todos aquellos clientes que le dan una gran importancia a la seguridad durante el viaje, pues pueden garantizar que siempre habrá un representante de la empresa listo para ayudar o resolver cualquier problema que se suscite. Si bien estas empresas dan a conocer que sus procesos de selección de conductores tienen filtros más estrictos, también pueden hacer hincapié en que su servicio de soporte a clientes siempre está disponible ante cualquier eventualidad, dándole aún mucha más seguridad al pasajero.

Por otro lado, considerando la actual situación sanitaria, se puede pensar que las preferencias de los clientes están más enfocadas en la salubridad e higiene, teniendo mayor importancia al momento de seleccionar un medio de transporte. "Para [...] brindar el servicio [...] creo que la necesidad del pasajero ha cambiado mucho. De repente, hasta hace unos meses [...] lo que priorizabas era la rapidez, pero, ahora, creo que todos priorizamos [...] no contagiarnos en el viaje" (Directo, comunicación personal, 11 de julio de 2020).

En ese sentido, un aspecto a considerar en la propuesta de valor, tanto en empresas *remisse* como en taxis por aplicativo, debe ser la inclusión del componente bioseguridad durante el viaje. Si bien en un primer momento se creyó que la pandemia sería controlada con el pasar de los meses, se ha visto que la nueva normalidad implica tener pasajeros más conscientes y exigentes en lo que a bioseguridad se refiere. Las empresas deben garantizar que los viajes puedan ser libres de contagios, y para ello, se debe tener mayor control sobre el comportamiento del conductor durante el servicio. En ese sentido, las empresas de taxi por aplicativo podrían incluir aspectos relacionados a la bioseguridad en su sistema de calificación, con el fin de saber si los conductores cumplen con las medidas requeridas para evitar el contagio. Así mismo, a manera de incentivo a los conductores, pueden dar descuentos en micas protectoras que separan a los pasajeros del conductor; estos descuentos pueden ser obtenidos a través de alianzas estratégicas con proveedores específicos.

En cuanto a las empresas de taxi *remisse*, gracias a la relación cercana que existe con los conductores, se puede influir directamente en el comportamiento de los conductores afiliados, concientizando a los conductores y haciéndoles saber que serán sancionados o inhabilitados si incumplen los protocolos de bioseguridad. De esta manera, gracias a la relación directa con los

pasajeros, se puede recoger información sobre el cumplimiento de protocolos, sancionando directamente a los conductores que las no las acaten.

Por otro lado, las empresas de taxi *remisse* deben prestar mayor atención al potencial del aplicativo como medio de gestión de los servicios, en ese sentido, se recomienda una mayor integración de la aplicación en su modelo de negocio. Como se evidencia, la aplicación permite una conexión directa entre conductor y pasajero, por lo que, si este fuera el principal canal de solicitud de servicios para la empresa de taxi *remisse*, entonces la carga operativa que tiene su personal se reduciría, generando así un aumento en su capacidad para atender múltiples solicitudes de servicio de manera simultánea. Al integrar completamente el aplicativo en el modelo de negocio, las empresas *remisse* tendrían la posibilidad de competir en igualdad de condiciones con los taxis de economía colaborativa; e incluso, tendrían ventajas competitivas. Esto sería así por dos motivos: primero, porque los taxi *remisse* cuentan un servicio de atención al cliente superior, con una gran cantidad de operadores disponibles para responder ante cualquier eventualidad; segundo, porque cumplen con la regulación impuesta por la Autoridad de Transporte Urbano, representando una oportunidad para este modelo de negocio.

Por otra parte, se identificó que existe una fuerte competencia entre los distintos aplicativos de taxi dentro del mercado limeño, competencia a la que se sumará Didi en los próximos meses. Debido a que la propuesta de valor de las empresas de taxi por aplicativo tiene como uno de sus factores un precio bajo, la entrada de estos competidores podría generar una guerra de precios en el sector, lo que implica un impacto negativo en los ingresos de las empresas. En ese sentido, las empresas de taxi por aplicativo analizadas deberían optar por extender sus operaciones a otros mercados geográficos en el Perú, aprovechando que la aplicación les permite aumentar la cantidad de servicios que brindan sin incurrir en un gran aumento de carga operativa. Además, gracias a que la estructura de costos de este modelo de negocios se encuentra apalancada en costos variables, existe un menor riesgo al extender la operación, ya que, dichos costos serán representativos solo si hay un gran número de viajes realizados.

Finalmente, la actual situación sanitaria también ha generado una reducción en la cantidad de personas que se movilizan en la ciudad, por motivos como la educación a distancia o el teletrabajo. A pesar de esto, podría considerarse que la cantidad de conductores no se ha reducido en la misma proporción, si se toma en cuenta que la mayoría de conductores tiene esta como su principal fuente de ingreso: “Tenemos muchos socios conductores que, en verdad, viven de esto” (Cabify, comunicación personal, 25 de mayo de 2020). En ese sentido, las empresas han introducido líneas de negocio relacionadas al transporte de bienes o documentos *-courier-*, permitiendo que los conductores sigan generando ingresos en este nuevo contexto. Una forma de

impulsar esta nueva línea de negocio podría ser a través de alianzas con empresas que necesiten transportar productos o documentos, las cuales aseguren un volumen constante de envíos mensuales. Así mismo, en el caso del servicio corporativo de Cabify, para incrementar el número de viajes de este segmento, se puede optar por clientes pertenecientes al rubro de producción, ya que, los colaboradores que trabajan en planta deben movilizarse constantemente, asegurando un mayor flujo de ingresos mensuales.



LIMITACIONES Y NUEVAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación evalúa los modelos de negocios de las empresas de taxi *remisse* y taxi por aplicativo desde la perspectiva de los mismos colaboradores, entendiendo su funcionamiento a partir de la descripción que dan sobre sus distintos elementos y cómo se relacionan entre sí. La investigación no consideró el punto de vista de pasajeros ni conductores porque se buscaba conocer los modelos de negocio desde el punto de vista de la empresa únicamente. En ese sentido, teniendo esa limitación, se considera relevante para futuras investigaciones concentrarse en los otros dos actores principales en este sector, los pasajeros y los conductores. Esto con el fin de comprender cómo son percibidas las semejanzas o diferencias en estos modelos de negocio desde sus perspectivas.

Puesto que la investigación se focalizó en torno a las empresas de economía colaborativa en Cabify y Beat, se recomienda para futuras investigaciones estudiar a Uber, ya que en las entrevistas realizadas se mencionó a este como uno de los principales competidores dentro del segmento de clientes particulares. Por el lado de las empresas *remisse*, se tuvo una limitación en la investigación porque se estudió solo 4 de un total de 46 de empresas existentes en Lima Metropolitana aproximadamente. Se recomienda investigar más a las empresas de taxi *remisse*, ya que, los modelos de negocio de estas podrían variar entre una y otra, aspecto que de cierta forma se pudo observar en la presente investigación.

Por otro lado, se encontró que las empresas de taxi *remisse* han integrado la aplicación a su modelo de negocio, sin embargo, esta no cumple la misma función que en las empresas de economía colaborativa. Por lo tanto, para futuras investigaciones, se recomienda profundizar en los motivos por los que las empresas de *remisse* utilizan la aplicación mayormente como un canal complementario para hacer solicitudes. Así mismo, se piensa que la calidad en las empresas de servicio por aplicativo mejora en el tiempo, puesto que el sistema de calificación permite eliminar a los conductores que no se alinean al servicio que buscan ofrecer. De esta manera, resulta interesante investigar de qué manera dicho sistema ayuda a garantizar la calidad en el servicio, y si esta puede ser sostenible en el tiempo.

Finalmente, con respecto al modelo de negocio de las empresas de taxi por aplicación se identificó que entre las dos empresas analizadas -Cabify y Beat- existen diferencias notables en su estructura organizacional más no en las funciones que realizan. A partir de esto, se recomienda realizar futuras investigaciones en las que se analice cómo las diferentes áreas interactúan entre ellas para lograr la propuesta de valor en este tipo de empresas.

REFERENCIAS

- Aragüez, L. (2017). Nuevos modelos de economía compartida: Uber Economy como plataforma virtual de prestación de servicios y su impacto en las relaciones laborales. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 5(1), 1-23. Recuperado de http://ejcls.adapt.it/index.php/rld_e_adapt/article/download/458/613
- Arellano (2019). *¿Cuáles son las 'apps' de taxi más valoradas?* Recuperado de <https://www.arellano.pe/cuales-las-apps-taxi-mas-valoradas/>
- Barragán, J. N., Guerra, P., Villalpando, P., Segura, I. A., & Sandoval, P. (2017). Modelos de negocios basados en el concepto de economía colaborativa: análisis de factores característicos y casos ilustrativos. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 12(3), 101–123.
- Cheng, D. (2015). *Barriers to Growth in the "Sharing Economy"*. Next American Economy Convening, Roosevelt Institute. Recuperado de <http://rooseveltinstitute.org/wp-content/uploads/2015/10/Cheng-The-Gig-Economy.pdf>
- Cuervo, S., Abreu, A., Mansilla, W., & Sotomayor, G. (2017). Factores críticos de éxito bajo el modelo de consumo colaborativo: estudio aplicado al servicio taxi. Lima, Perú: Universidad ESAN.
- Decreto Supremo N°005-2019-MTC. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley N°30900, ley que crea la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU). Presidencia de la República (2019)
- Decreto Supremo N°044-2020-PCM. Decreto Supremo que declara Estado de Emergencia Nacional por las graves circunstancias que afectan la vida de la Nación a consecuencia del brote del COVID-19. Presidencia de la República (2020)
- El Peruano (2020a) Aprueban “Disposiciones para evitar la propagación del Coronavirus (COVID-19) durante la prestación del servicio público de transporte de personas”. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-disposiciones-para-evitar-la-propagacion-del-coron-resolucion-n-49-2020-atupe-1864939-1/>
- El Peruano (2020b) *Conozca qué documentos debe presentar a los fiscalizadores de la ATU*. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-conozca-documentos-debe-presentar-a-fiscalizadores-de-atu-93722.aspx>
- Harrison, A. (2002). Case Study Research. D. Partington (Ed.). *Essential Skills for Management Research* (158-180). Londres: SAGE Publications.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A
- Huayta, W. & Sierra, C. (2020). Modelos de negocio aplicados en las empresas de servicio de taxi: economías colaborativas vs modelos tradicionales en Perú en la actualidad (Tesina de Bachiller, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).

- Lee, S., Lee, W., & Yoo, K. (2020). Millennial ride-share passengers pro-sustainable behaviors: norm activation perspective. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(1), 15-26. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10941665.2019.1578811>
- Lima Cómo Vamos (2018). *¿Cómo vamos en Lima y Callao? Noveno Informe de Indicadores sobre Calidad de Vida*. Recuperado de http://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2019/11/Informe-2018_web.pdf
- Lima Cómo Vamos (2019). *Lima y Callao según sus ciudadanos Décimo Informe Urbano de Percepción sobre Calidad de Vida en la Ciudad*. Recuperado de http://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2019/11/Encuesta-2019_web.pdf
- Liu, X. & Xu, W. (2019). Adoption of ride-sharing apps by Chinese taxi drivers and its implication for the equality and wellbeing in the sharing economy. *Chinese Journal of Communication*, 12(1), 7-24. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/17544750.2018.1524392>
- Munares, R. (2016). Seguridad y fiabilidad del servicio *remisse* en hoteles 05 estrellas de Lima Metropolitana según los gerentes de servicio (Monografía de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú). Recuperado de http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2468/1/2016_Munarez_Seguridad_y_fiabilidad_del_servicio_remisse.pdf
- Ordenanza N°1684. Ordenanza que regula la prestación del Servicio de Taxi en Lima Metropolitana. Concejo Metropolitano de Lima (2013) Recuperado de <https://www.sat.gob.pe/WebSiteV8/Modulos/documentos/normas/papeletas/Ordenanza1684.pdf>
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010) *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Amsterdam. XPLANE.
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de investigación- Gestión*. Lima: PUCP, Ed.
- Plaza-Angulo, J. (2019). La nueva organización empresarial: capitalismo, digitalización y Economía Colaborativa. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 7(4), 353-384. Recuperado de http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/download/823/1041
- PwC (2016). *5 megatendencias y sus posibles implicaciones*. Recuperado de <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/megatendencias-2016.pdf>
- Resolución Ministerial N° 0258-2020-MTC/01 Anexo VI: Protocolo Sanitario Sectorial para la Prevención del COVID-19, en el servicio de transporte público especial de personas en la modalidad de taxi y en vehículos menores. Ministerio de Transporte y Comunicaciones
- Standing, C., Standing, S. & Biermann, S. (2019). The implications of the sharing economy for transport. *Transport Reviews*, 39(2), 226-242. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/01441647.2018.1450307>
- Siuskaite, D., Pilinkiene, V. & Zvidauskas, D. (2019). The Conceptualization of the Sharing Economy as a Business Model. *Inzinerine Ekonomika- Engineering Economics*, 30, 373 – 381.

Tomasini, C. (2019). 5 Megatendencias Para Los Negocios. *Entrepreneur México*, 27(10), 40–44.

TUPA-ATU 2019. *Procedimientos Administrativos a ser asumidos por la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao*. Recuperado de <http://www.atu.gob.pe/wp-content/uploads/2019/10/TUPA-ATU.pdf>

Varón-Serna, D., Frasca-Rodríguez, D., Gamboa-Andrade, E., Benavides Sánchez, D., & Vargas Polanco, H. (2017). La disrupción digital (I): modelos de negocio, innovación, conocimiento y tecnología. *Vector* (1909-7891), 12, 22–31. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.17151/vect.2017.12>.

Wruk, D., Oberg, A., & Friedrich-Schieback, M. (2019). Quantifying the sharing economy: An approach for measuring the ecological, social, and economic effects. *GAIA: Ecological Perspectives for Science & Society*, 28(Supplement 1), 184–189. Recuperado de <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.14512/gaia.28.S1.3>



ANEXO A: Matriz de consistencia

Tabla A1: Matriz de consistencia

| Pregunta General | | |
|---|---|---|
| ¿Qué diferencias y semejanzas existen en el funcionamiento de los modelos de negocios de las empresas de taxi remisista y taxi de aplicativo en Lima Metropolitana? | | |
| Objetivo General | | |
| Comprender las semejanzas y diferencias en el funcionamiento de los modelos de negocios de las empresas de servicio de taxi remisista y taxi por aplicativo en Lima Metropolitana | | |
| Objetivos Específicos | VARIABLES | Resultados |
| Analizar cómo se relacionan los componentes del modelo de negocio en las empresas de servicio de taxi remisista de Lima Metropolitana | Segmentos de cliente | Atienden principalmente a clientes corporativos, pero también clientes particulares. Estos clientes priorizan la garantía de una calidad en todos los servicios. |
| | Propuesta de valor | Centrada en seguridad y con conductores que han pasado un proceso de selección exhaustivo, el cual garantiza que no existirán malas experiencias y que el servicio cumplirá con una calidad estándar en cada solicitud. |
| | Canales - Proveedores | Tienen varios canales para solicitar un servicio y para la atención postventa, entre los que hay tradicionales y modernos. El cliente hace su solicitud de servicio, la cual es recibida por un representante de la empresa, para luego ser asignada a un conductor. El conductor es considerado una parte muy importante del modelo de negocio, ya que ellos son el punto de contacto del cliente. Además, son representantes de la imagen de la empresa a través del servicio que ofrecen. |
| | Relación con Clientes | Se da principalmente mediante una asistencia personal con un representante de la empresa, por teléfono o correo |
| | Fuentes de Ingreso - Pago de comisión y por uso del activo | Se tiene un tarifario por zonas con precios fijos para todos sus servicios. Además, los ingresos se dan por una comisión en cada servicio. El pago que realiza el cliente se divide en dos montos, uno dirigido hacia el conductor y otro para la empresa." |

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

| Objetivos Específicos | Variables | Resultados |
|---|---|---|
| | Recursos Clave - Plataforma digital - Sistema de calificación | El recurso principal son las personas que están a cargo de todo el proceso de atención al cliente, tanto en la gestión de los servicios solicitados como en la solución de problemas. La aplicación sirve más como un medio adicional para la solicitud de servicio, porque no permite la conexión directa y automática entre los pasajeros y conductores. El sistema de calificación permite que los pasajeros califiquen a los conductores, pero, existe una preferencia a reportar problemas mediante llamada. El conductor que brinda el servicio no pertenece a la planilla de la empresa, no obstante, se tiene una relación muy cercana con ellos que permite su disposición a trabajar con esta. |
| | Actividades Clave | Está relacionada con la gestión de la calidad del servicio, en la que el personal se encarga de escuchar a los clientes para solucionar sus problemas y evitar que vuelvan a pasar. |
| | Asociaciones Clave | Las alianzas se dan con proveedores de servicios tecnológicos que permiten actualizar el aplicativo |
| | Estructura de Costos | Estructura de costos compuesta en su mayoría por costos fijos, entre los que se encuentra los costos de planilla y de oficinas como los principales. |
| Analizar cómo se relacionan los componentes del modelo de negocio en las empresas de taxi por aplicativos de Lima Metropolitana | Segmentos de cliente | Atienden principalmente a clientes particulares, pero también clientes corporativos. Estos clientes priorizan la rapidez en la atención y los precios cómodos. |
| | Propuesta de valor | Centrada en velocidad y precio bajo debido a una gran cantidad de conductores disponibles. Ofrece un servicio de calidad gracias al seguimiento que hacen a los conductores mediante el sistema de calificación |
| | Canales - Proveedores | El aplicativo es el único canal para que el cliente solicite el servicio y reciba atención postventa. Cada vez que el cliente solicite un viaje, los conductores cerca al punto de recojo reciben una alerta para aceptar o no la solicitud. El conductor es considerado parte fundamental del modelo de negocio, ya que ellos son los que tienen el contacto directo con el cliente cuando brindan el servicio. |
| | Relación con Clientes | No hay una interacción con un representante de la empresa, debido a la automatización de sus procesos como solicitud de servicio y recolección de retroalimentación. |
| | Fuentes de Ingreso - Pago de comisión y por uso del activo | Los precios de los servicios se establecen de manera dinámica, considerando la demanda en la zona, así como el tiempo y distancia del trayecto. Los ingresos se dan por una comisión que gana en cada servicio. El pago que realiza el cliente se divide en dos montos, uno dirigido hacia el conductor y otro para la empresa. |

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

| Objetivos Específicos | Variables | Resultados |
|---|---|---|
| | Recursos Clave - Plataforma digital - Sistema de calificación | El recurso principal es la aplicación debido a que a través de ella se realiza la gestión integral del servicio. La aplicación conecta directamente entre el pasajero y el conductor sin la necesidad de intervención de un colaborador de la empresa, evitando altos costos. A través de la aplicación el pasajero puede calificar el servicio brindado por los conductores, a partir de esto la empresa realizará acciones para mantener a los conductores con calificaciones altas. El conductor que brinda el servicio no pertenece a la planilla de la empresa. La empresa busca mantenerlo trabajando con ella a través de incentivos económicos. |
| | Actividades Clave | Las actividades para fomentar la conexión efectiva entre ambas partes, especialmente en horas o zonas en las que una de las partes tenga una mayor cantidad de usuarios conectados. |
| | Asociaciones clave | Tiene alianzas con empresas a través de los cuales consigue beneficios para los conductores y pasajeros |
| | Estructura de Costos | Estructura de costos compuesta en su mayoría por costos variables, entre los que están los costos de incentivos para que conductores y pasajeros utilicen la aplicación |
| Comparar los modelos de negocios de empresas de servicio de taxi remisse y taxi por aplicativo existentes en Lima Metropolitana | Segmentos de cliente | Ambos tipos de empresa tienen los mismos clientes, atendiendo tanto clientes particulares como corporativos. Estos clientes buscan que el taxi sea seguro en ambos casos. Sin embargo, los clientes de las empresas remisse valoran más la calidad constante en el servicio, mientras que, los clientes de los taxis por aplicativo, la rapidez y un precio bajo. |
| | Propuesta de valor | Por un lado, las empresas de taxi remisse logran tener una calidad estándar gracias a el proceso de incorporación de conductores y el seguimiento constante que se hace a estos. Por otro lado, las empresas de taxi por aplicativo logran la rapidez y un precio bajo gracias a la gran cantidad de conductores disponibles. |
| | Canales - Proveedores | En el caso de las empresas de taxi remisse existen varios canales de atención al cliente, los cuales son tradicionales o modernos, mientras que, en el taxi por aplicativo, la plataforma digital es su único canal. Las empresas de taxi remisse asignan los autos para cada servicio de manera manual, proceso que es automático en los aplicativos de taxi. En ambos casos, el conductor es parte fundamental de negocio porque es quien brinda el servicio. Las empresa de taxi remisse consideran que el rol del conductor es el de ser imagen de la empresas, esto es distinto en los taxis de aplicativo porque el conductor suele ser visto principalmente como un usuario de la aplicación. |
| | Relación con Clientes | En lo que respecta a las empresas de remisse, siempre hay una persona que está en contacto con el cliente durante todo el proceso de servicio, en contraste, en las empresas de taxi por aplicativo, el cliente puede autogestionar todo a través de la aplicación. |

Tabla A1: Matriz de consistencia (continuación)

| Objetivos Específicos | Variables | Resultados |
|-----------------------|---|--|
| | Fuentes de Ingreso - Pago de comisión y por uso del activo | Los dos tipos de empresa generan ingresos cada vez que se brinda un servicio, no obstante, la diferencia aparece en cuanto al mecanismo de fijación de precios. Las empresas remisse establecen un precio para cada viaje en base a un tarifario por zonas, mientras que las empresas de taxi por aplicativo ajustan sus tarifas para cada viaje de manera dinámica. Por otro lado, en ambos casos, el precio que paga el pasajero por cada servicio se divide de tal forma que un porcentaje va como ganancia de la empresa, y el porcentaje restante va destinado al conductor. |
| | Recursos Clave - Plataforma digital - Sistema de calificación | En las empresas de remisse, el recurso más importante es el humano, ya que, el personal administrativo es responsable de realizar varias actividades dentro del modelo de negocio. En caso de los taxis por aplicativo, la aplicación es el recurso más importante debido a que a través de esta se realizan los procesos más importantes del modelo de negocio. En ambos tipos de empresa, el conductor no pertenece a la planilla, siendo principalmente un proveedor de servicios. Si bien ambos tipos de empresa tienen una aplicación que incluye un sistema de calificación, las empresas remisse no le dan mucha importancia a la información que este recolecta sobre el desempeño de los conductores; caso contrario, las empresas de taxi por aplicativo se basan únicamente en la recolección de información de este sistema para la toma de decisiones sobre los conductores. |
| | Actividades Clave | Las empresas de remisse tiene como actividad clave la comunicación individual con cada cliente, esto se hace con el fin de mantener la satisfacción de los clientes con el servicio. En el caso de las empresas de taxi por aplicativo, la actividad clave es el calce de oferta y demanda en momentos en los que hay muchos pasajeros y pocos conductores, o viceversa. En ese sentido, se aplican incentivos específicos para una de las partes. |
| | Asociaciones clave | Los socios clave de las empresas de taxi remisse son los proveedores tecnológicos que se encargan del desarrollo de su aplicación, aspecto que se diferencia en las empresas de taxi por aplicativo, pues los principales socios son las empresas que les brindan beneficios a sus proveedores. En ambos tipos de empresa, los conductores no representan un recurso propio dentro del modelo de negocio. En esa línea, las empresas dan ciertos incentivos a los socios conductores para que se mantengan más tiempo trabajando con la empresa. |
| | Estructura de Costos | En el caso de las empresas de taxi remisse, los costos fijos son los más grandes, siendo el gasto de planilla el principal. Por otro lado, en las empresas de taxi por aplicativo, su estructura de costos se compone principalmente por costos variables, siendo el costo de incentivos para fomentar los viajes. |

Para acceder al anexo digital que incluye el reporte de hallazgos y el resumen de cada entrevista, haga click [aquí](#)

ANEXO B: Lista de expertos en estrategia y metodología cualitativa

Tabla B1: Entrevistas realizadas

| Nombre | Experto en |
|------------------|-----------------------------------|
| Milos Lau Barba | Metodología |
| Regina Soriano | Gestión Estratégica & Metodología |
| Franco Riva | Gestión Estratégica & Metodología |
| Gerardo Castillo | Metodología Cualitativa |
| Martha Pacheco | Metodología Cualitativa |



ANEXO C: Lista de colaboradores entrevistados

Tabla C1: Entrevistas realizadas

| Taxi por aplicativo | Fecha | Nombre | Área |
|----------------------------|---------------------|--------------------------|--|
| CABIFY | 29 de mayo de 2020 | Jorge Delgado | <i>B2B Sales</i> |
| | 25 de mayo de 2020 | Milagros Meier Checa | <i>Growth - Riders</i> |
| | 26 de mayo de 2020 | Sofía Chávez Santos | <i>B2B Sales</i> |
| | 29 de mayo de 2020 | Diego Santa María | <i>B2B Sales</i> |
| | 28 de mayo de 2020 | Aldo Schenone | <i>Growth - Riders</i> |
| | 11 de junio de 2020 | Dante Chala Sánchez | <i>Onboarding</i> |
| BEAT | 25 de mayo de 2020 | Eduardo Santillán | <i>Customer Experience</i> |
| | 19 de junio de 2020 | Jorge Cerna | <i>Talent Acquisition</i> |
| | 16 de junio de 2020 | Pablo Jiménez | <i>CX Marketing Intelligence</i> |
| | 19 de junio de 2020 | Cinthia Medina | <i>Customer Experience</i> |
| | 1 de julio de 2020 | Fausto Liñán | <i>Consumer insight & Marketing intelligence</i> |
| | 15 de junio de 2020 | Andrés Kung | <i>CX Data Analyst</i> |
| Taxi Remisse | Fecha | Nombre | Área |
| DIRECTO | 19 de junio de 2020 | Darí de la Cruz | Recursos Humanos |
| | 11 de junio de 2020 | Juan Francisco Echeandía | Comercial |
| | 30 de junio de 2020 | Angela Villarreal | Operaciones |
| | 11 de julio de 2020 | Rodrigo Vásquez | <i>Brand</i> |
| TAXI SATELITAL | 17 de julio de 2020 | Melissa Alva | <i>Social Media</i> |
| | 22 de julio de 2020 | Víctor Castro | Comercial |
| Taxi Real | 17 de julio de 2020 | Renzo Robles | Administración & Operaciones |
| Remi Taxi | 18 de julio de 2020 | Moisés Crispín | Comercial & Marketing |

Para acceder a las transcripciones de las entrevistas realizadas, hacer click [aquí](#)

ANEXO D: Guía de entrevista para empresas de servicio de taxi *remisse* y taxi de aplicativo

INTRODUCCIÓN

Buenas(os) días/tardes/noches, gracias por acceder a participar en esta entrevista. Nos encontramos realizando la tesis “Análisis de semejanzas y diferencias en modelos de negocio de empresas de servicio de taxi *remisse* y taxi de aplicativo en Lima Metropolitana” con el objetivo de comprender posibles semejanzas y diferencias entre los modelos de negocios de las empresas mencionadas. A continuación, agradeceremos que lea el consentimiento que proyectaremos en este momento.

*Presentar consentimiento informado para ser leído por el entrevistado

Datos generales sobre el entrevistado y la historia de la empresa

Para empezar, nos gustaría conocer un poco más sobre su labor en la empresa.

1. ¿Desde cuándo trabaja en la empresa? ¿antes donde trabaja?
2. ¿Cuál es su cargo actual?
3. ¿Cuáles son sus principales funciones?

Ahora quisiéramos que nos cuente sobre la dinámica al interior de la empresa

4. ¿Cómo fue el inicio de sus operaciones y cómo ha cambiado hasta la actualidad?
(Dentro del mercado limeño)

SOBRE EL MODELO DE NEGOCIO

Propuesta de valor

5. ¿Quiénes son considerados competencia para la empresa? ¿Cómo los clasifica?
6. ¿Qué diferencia su servicio de esta competencia?

Segmento de clientes - Consumidores

7. ¿Quiénes son y cómo clasifica a los distintos clientes que tiene? ¿por qué?
8. ¿Existen diferencias en el servicio que se brinda para cada tipo de cliente? ¿Por qué?
¿Cómo cuáles?

Relación con cliente

9. ¿Cuáles son los canales con los que cuentan los clientes para poder solicitar un servicio?

Proveedores

10. ¿Qué rol cumplen los conductores en el servicio que brinda la empresa? ¿Cómo así?
11. ¿Cómo es el proceso de incorporación de los conductores en la empresa? (Indagar en la modalidad de contratación y remuneración)

Canales

12. ¿Cuál es el proceso que sigue para brindar el servicio desde la perspectiva del conductor? (Profundizar en qué sucede primero, después y al final)
13. ¿Qué posibles problemas pueden surgir al momento de brindar el servicio? ¿Qué acciones realizan para mitigar su aparición? (Por ejemplo: uso indebido del aplicativo en donde el conductor empieza el viaje antes de realmente haberlo iniciado)

Asociaciones Clave

14. ¿Posee alianzas con algún otro tipo de empresa? ¿Por qué?
15. ¿Cuáles son y cómo ayudan a brindar el servicio?

Recursos Clave

Humanos

16. ¿Cómo están estructuradas las áreas de la empresa?
17. ¿Cuáles son las más importantes? ¿Por qué?

Físicos

Para remisse:

18. ¿La empresa cuenta con una flota propia para brindar el servicio? ¿Por qué?

Para ambas empresas:

19. ¿Con qué otros recursos físicos cuentan en la empresa? (Indagar en playas de estacionamiento y otros en caso de *remisse*; y oficinas, entre otros, en el caso de aplicativos) ¿Cuáles serían los más importantes y por qué?

Plataforma Digital

Para remisse:

20. ¿La empresa cuenta con un aplicativo móvil? ¿Desde hace cuánto tiempo? ¿Por qué? *(Si la respuesta es negativa, pasar a la siguiente variable)*

Si la respuesta es positiva, seguir con estas preguntas

21. ¿Cuál es la importancia del aplicativo en el modelo de negocio? ¿Cómo así?
22. ¿Qué hace diferente el aplicativo de la empresa al de la competencia? (Para los *remisse*, la competencia sería los taxis de aplicativo, y para los taxis de aplicativo, la competencia sería los otros aplicativos) ¿Por qué?
23. ¿Qué actividades realizan para mejorar su aplicativo? ¿Cómo es el proceso de estas mejoras?
24. ¿En qué se basan para realizar estas mejoras? (En el caso de taxis de aplicativo, Indagar si son cambios a partir de comentarios de los clientes o si vienen del extranjero) ¿Cada cuánto se realiza? ¿De qué depende?
25. ¿Qué diferencias existen entre la plataforma que usan los conductores y los consumidores? ¿Por qué?

Sistema de Calificación

Para remisse:

26. ¿Tiene algún sistema de calificación de su servicio? ¿Por qué? *(Si la respuesta es negativa, pasar a la siguiente variable)*

Si la respuesta es positiva, seguir con estas preguntas

27. ¿Por qué es importante el uso de este?
28. ¿Qué acciones se realizan a partir de la información que recolecta este sistema?

Flujo de ingreso y Estructura de Costos - Pago de comisión y por uso del activo

29. ¿De los productos que ofrecen cuál tiene el mayor nivel de ventas?
30. ¿Cuáles son las formas de pago con las que cuenta el cliente?
31. ¿Qué factores toman en cuenta para fijar su tarifa?
32. ¿Cómo se dividen los ingresos por carrera entre la empresa y los conductores?

33. ¿Cuáles son los costos en los que incurre la empresa? ¿Cuál es el más relevante? (Para los *remisse*, indagar en almacenamiento, mecánica y otros; para los aplicativos, indagar en gastos del software)

Actividades Clave

34. ¿Cuáles son las principales actividades que se realizan dentro de la empresa para asegurar su éxito? ¿Por qué? (Indagar en operaciones, recursos humanos, marketing de acuerdo a la respuesta)

SOBRE OTROS SERVICIOS DE TAXI

Para remisse:

35. ¿Cuál es su opinión sobre las empresas de taxi por aplicación y los taxis informales? ¿Por qué?

Para aplicativo

36. ¿Cuál es su opinión sobre los taxis de *remisse* y los taxis o colectivos independientes o informales? ¿Por qué?

Para ambas empresas:

37. ¿Cómo afectan estos actores en sus operaciones?

CIERRE

38. En su experiencia, ¿cómo evalúa el desempeño del sector durante el último año? ¿Cómo así?
39. ¿Cómo ha afectado la situación actual en el funcionamiento de la empresa y el servicio que brinda?

Muchas gracias.

ANEXO E: Lista de códigos

Tabla E1: Códigos utilizados

| Variable | Código 1° nivel | Taxi por aplicativo | | Taxi remisse | | |
|--------------------|---------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|---------------|
| | | Código 2° nivel | Código 3° nivel | Código 2° nivel | Código 3° nivel | |
| Cliente | Clasificación de clientes | Servicios particulares | | Servicios particulares | | |
| | | Servicios corporativos | | Aeropuerto | | |
| | | Ciclo de vida | | Servicios corporativo | | |
| | Preferencias de cliente | Particular | Percepción de seguridad | Particular | Percepción de seguridad | |
| | | | Inmediatez | | Inmediatez | |
| | | | Precio más cómodo | | Precio más cómodo | |
| | | Corporativo | Exigente | Corporativo | Exigente | |
| | Servicios diferenciados | | Difícil migración | | | |
| | | Particular | Servicio más caro | Particular | Servicio más espacioso | |
| | | | Servicio intermedio | | Centros comerciales | |
| | | | Servicio más barato | | Aeropuerto | |
| | | | Servicio compartido | | Servicio multipunto | |
| | | Corporativo | | Corporativo | Servicio más caro | |
| | Relación con el cliente | | Solicitud del servicio | | Solicitud del servicio | Tradicionales |
| | | | | | | Modernos |
| | | | | | Módulo | |
| Propuesta de valor | Competencia | Uber | | Aplicativo | Uber | |
| | | Beat | | | Beat | |
| | | Cabify | | | Cabify | |
| | | Didi | | Remisse | Directo | |
| | | InDriver | | | Taxi Green | |
| | | Taxis de la calle | | | Satelital | |
| | | Remisse | Taxi Directo | | Taxi Real | |
| | | | Taxi Satelital | | Taxi Monterrico | |
| | | | Taxi en calle | | | |
| | Valor diferencial | Valor disponibilidad | | | Valor seguridad | |
| Valor rapidez | | | | Valor calidad | | |
| Valor seguridad | | | | Valor inmediatez | | |

Tabla E1: Códigos utilizados (continuación)

| Variable | Código 1° nivel | Taxi por aplicativo | | Taxi remisse | |
|-----------|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------|--------------------------------------|-----------------|
| | | Código 2° nivel | Código 3° nivel | Código 2° nivel | Código 3° nivel |
| | | Valor calidad | | Valor reportes costos | |
| | | Valor precio | | Valor control de viajes | |
| | | Valor reportes costos | | | |
| | | Valor control de viajes | | | |
| Proveedor | Rol del conductor | Contacto con el cliente | | Contacto con el cliente | |
| | | Brinda el servicio | | Brinda el servicio | |
| | | Conductores como usuarios | | Conductores como usuarios | |
| | | Recurso más importante de la empresa | | Recurso más importante de la empresa | |
| | Incorporación | Acercamiento del conductor | | Acercamiento del conductor | |
| | | Registro de datos | | Revisión de documentos | |
| | | Revisión de documentos | | Examen psicológico | |
| | | Examen psicológico | | Evaluación de habilidades | |
| | | Características de vehículo | | Características de vehículo | |
| | | Capacitación de conductores | | Pruebas poligráficas | |
| | | | | Capacitación de conductores | |
| | | | | Entrega de herramientas | |
| | Relación laboral | Tipo de relación con los conductores | | Tipo de relación con los conductores | |
| | | Incentivo monetario | | Incentivo monetario | |
| | | Incentivo no monetario | | Incentivo no monetario | |
| | Características del conductor | Libertad para escoger una aplicación | | Libertad para escoger una aplicación | |
| | | Aplicación como trabajo fijo | | Aplicación como trabajo fijo | |
| | | Horas conectado | | Horas conectado | |

Tabla E1: Códigos utilizados (continuación)

| Variable | Código 1° nivel | Taxi por aplicativo | | Taxi remisse | |
|----------|--------------------------|---|-----------------|--|-----------------|
| | | Código 2° nivel | Código 3° nivel | Código 2° nivel | Código 3° nivel |
| | | Preferencia por efectivo | | | |
| | | Trato directo en oficinas | | | |
| | Canales de distribución | Solicitud del servicio | Valor reservas | Solicitud del servicio | Tradicionales |
| | | Recepción de solicitud por el conductor | | | Modernos |
| | | Aceptar o no viaje | | | Módulo |
| | | Recojo del cliente | | | Valor reservas |
| | | Inicio viaje | | Recepción de solicitud por el conductor | |
| | | Finaliza viaje | | Recojo del cliente | |
| | | | | Inicio viaje | |
| | | | | Finaliza viaje | |
| | | | | | |
| | Problemas en el servicio | Cancelación del conductor | | Conductor demora en llegar | |
| | | Cancelación del pasajero | | Problemas por factores externos | |
| | | Cosas olvidadas | | Pasajero cancela | |
| | | Conductor da mal servicio | | Pasajero irrespetuoso | |
| | | Fraude en conductores | | Demora del usuario | |
| | | Fraude en pasajeros | | Cosas olvidadas | |
| | | Pasajero ensucia el auto | | Error en la solicitud | |
| | | Pasajero irrespetuoso | | Cambio de destino | |
| | | Auto en mal estado | | | |
| | | Problemas por factores externos | | | |
| | Solución de problemas | Acciones solución | | Solución conductor demora en recoger | |
| | | solución cancela pasajero | | Solución problemas por factores externos | |

Tabla E1: Códigos utilizados (continuación)

| Variable | Código 1° nivel | Taxi por aplicativo | | Taxi remisse | |
|------------------|-------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| | | Código 2° nivel | Código 3° nivel | Código 2° nivel | Código 3° nivel |
| | | Solución cancela conductor | | Demora del usuario | |
| | | Solución fraude | | Solución pasajero cancela | |
| | | Solución cosas olvidados | | Solución cosas olvidadas | |
| | | | | Solución cambio de destino | |
| | Proceso de atención postventa | Atención a pasajeros | | Servicio post venta | |
| | | Atención a conductores | | Atención a pasajeros | |
| Alianzas | | Oferta | | Oferta | |
| | | Demanda | | Demanda | |
| | | Beneficios internos para la planilla | | Beneficios internos para la planilla | |
| | | Alianzas con proveedores | | Alianzas con proveedores | |
| Recursos | Estructura organizacional | Gerente General | | Gerente General | |
| | | Operaciones | Calidad | Operaciones | Tecnología |
| | | | Tecnología | | Servicio al Cliente |
| | | | Servicio al Cliente | | Incorporación de conductores |
| | | | Incorporación de conductores | Marketing | |
| | | Market Intelligence | | RRHH | |
| | | Growth | | Comercial | |
| | | Marketing | | Calidad | |
| | | C4B | | Legal | |
| | | Legal | | Finanzas | |
| | | RRHH | | | |
| | | Finanzas | | | |
| | | Equipo de producto extranjero | | | |
| | | Matriz | | | |
| | CX | | | | |
| Recursos físicos | Oficinas para los conductores | | Oficinas para los conductores | Playa de estacionamiento | |

Tabla E1: Códigos utilizados (continuación)

| Variable | Código 1° nivel | Taxi por aplicativo | | Taxi remisse | |
|------------|--|---|---|-----------------------------------|-------------------------------|
| | | Código 2° nivel | Código 3° nivel | Código 2° nivel | Código 3° nivel |
| | | Oficinas administrativas | | | Comedor |
| | | Propiedad de la flota | | | Zona de lavado |
| | | | | | Zona de descanso |
| | | | | Oficinas administrativas | |
| | | | | Propiedad de la flota | Autos |
| | | | | | Vans |
| | | | | | Autos eléctricos |
| | Funciones de recursos físicos | Oficinas para los conductores | | Oficinas para los conductores | |
| | Oficinas administrativas | | Oficinas administrativas | | |
| Aplicación | Importancia | Gestión Eficiente | | Gestión Eficiente | |
| | | Conectar oferta y demanda continuamente | | Experiencia de la Marca | |
| | | Principal activo en la empresa | | | |
| | | Experiencia de la Marca | | | |
| | Características del app pasajero y conductor | Aplicación conductor | Zonas con más demanda | Aplicativo en plazas | |
| | | | Balace de viajes | Rápida adaptabilidad ante cambios | |
| | | | Activarse en el aplicativo | Aplicación conductor | Multipunto |
| | | | Muestra lugar de destino | | Recepción de servicio |
| | | | Pausa Viaje | | Balace de viajes |
| | | | Asistencia específica para el conductor | | Ajuste preferencias conductor |
| | | Aplicación pasajero | Solicitud de un servicio | Aplicación pasajero | Solicitud de un servicio |
| | | | Compartir Viaje | | Añadir promociones |
| | | | Ajuste preferencias pasajero | | Historial de Viajes |
| | | | Menú de ayuda pasajero | | Ajuste preferencias pasajero |

Tabla E1: Códigos utilizados (continuación)

| Variable | Código 1° nivel | Taxi por aplicativo | | Taxi remisse | | |
|-----------------------------|--------------------------------|---|----------------------------------|-----------------|---|------------------------------------|
| | | Código 2° nivel | Código 3° nivel | Código 2° nivel | Código 3° nivel | |
| | | | Kit de seguridad | | | |
| | | | Historial de Viajes | | | |
| | | | Conductor favorito | | | |
| | Proceso de mejoras | Identificación de puntos de mejora | | | Proceso de mejoras | Identificación de puntos de mejora |
| | | Solicitud de mejora | | | | Diseño |
| | | Priorización de mejoras | | | | Solicitud de mejora |
| | | Implementación | | | | |
| | Información para mejoras | Periodicidad de mejoras | | | Información para mejoras | Periodicidad de mejoras |
| | | Información para mejoras | | | | Información para mejoras |
| | Sistema de calificación | Importancia | Medición de calidad del servicio | | Medición de calidad del servicio | |
| Cliente se siente escuchado | | | | | | |
| Sustento de decisiones | | | | | | |
| Acciones | | Sanciones a partir de la calificación conductor | | | Sanciones a partir de la calificación conductor | |
| | | Sanciones a partir de la calificación pasajero | | | | |
| | | incentivos al conductor por calificación | | | | |
| | | Incentivos al pasajero por calificación | | | | |
| Características del sistema | | calificación al pasajero | | | calificación al conductor | Estrellas |
| | | calificación al conductor | | Caritas felices | calificación al personal de atención | |
| | | | | Estrellas | | |
| | | Forma rápida para dar feedback | | | | |
| | | comentarios sobre el conductor | | | | |

Tabla E1: Códigos utilizados (continuación)

| Variable | Código 1° nivel | Taxi por aplicativo | | Taxi remisse | |
|-------------------|-----------------|-------------------------------|-----------------|--------------------------------------|-----------------|
| | | Código 2° nivel | Código 3° nivel | Código 2° nivel | Código 3° nivel |
| | | comentarios sobre el pasajero | | | |
| Actividades clave | Actividades | Calce oferta demanda | Conductores | Canal de atención siempre disponible | |
| | | | Pasajeros | Calce oferta y demanda conductores | |
| | | Información Global | | | |
| Finanzas | Ingresos | Ingresos servicio más barato | | Ingresos Aeropuerto | |
| | | Ingresos Servicio Intermedio | | Ingresos por corporativo | |
| | Medios de pago | Tarjeta | | Efectivo | |
| | | Efectivo | | Tarjeta de Crédito | |
| | | PayPal | | Transferencia Bancaria | |
| | | Crédito corporativo | | Crédito Corporativo | |
| | | Tarjeta de crédito | | | |
| | Costos | Costo publicidad | | Planilla | |
| | | Pago a proveedores externos | | Costos Alquileres | |
| | | Costo incentivo conductor | | Costo Publicidad | |
| | | Costo incentivo pasajero | | Costo de Tecnología | |
| | | Pago al conductor | | Pago al conductor | |
| | | Pagos al exterior | | Costos de Permisos | |
| | | Gasto de Ventas | | Gasto en herramientas conductores | |
| | | pago de impuesto | | | |
| | Tarifa | Comisión | | Comisión | |
| | | Distancia recorrida | | Zona Geográfica | |

Tabla E1: Códigos utilizados (continuación)

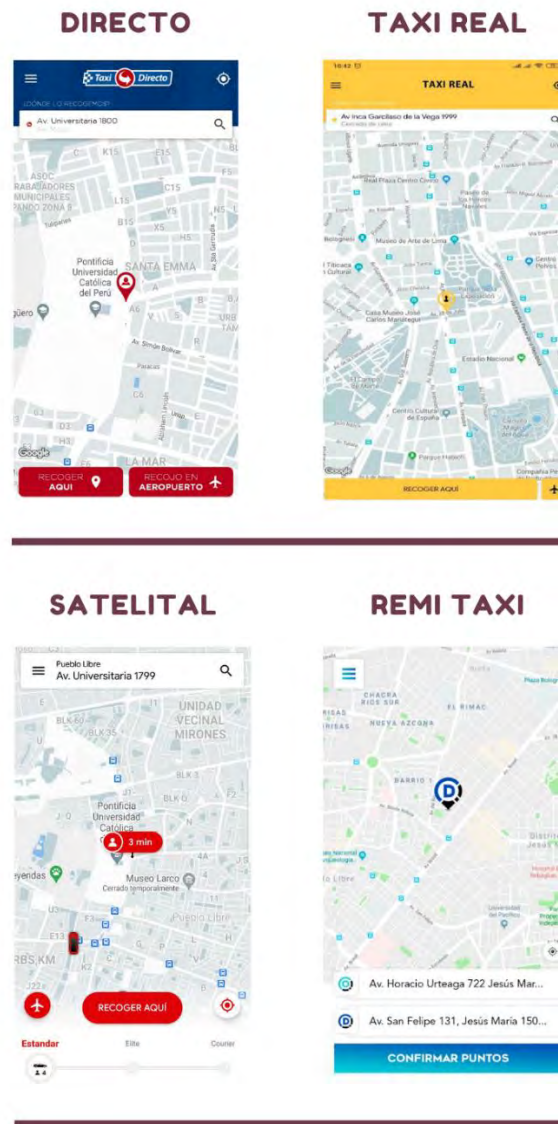
| Variable | Código 1° nivel | Taxi por aplicativo | | Taxi remisse | |
|----------|-----------------|---------------------------------|-----------------|---------------------------|-----------------|
| | | Código 2° nivel | Código 3° nivel | Código 2° nivel | Código 3° nivel |
| | | Demanda en la zona | | Costos del Conductor | |
| | | Algoritmo de pricing | | Precios de la competencia | |
| | | Tasa de servicio en corporativo | | Peaje o estacionamiento | |
| | | Peaje | | Demanda de la Zona | |
| | | Tasa de cancelación | | | |
| | | Precios de la competencia | | | |

Para acceder a la tabla de códigos completa, haga click [aquí](#)



ANEXO F: Aplicaciones de servicio de taxi *remisse*

Figura F1: Pantallas de las distintas aplicaciones



ANEXO G: Estructuras organizacionales de empresas de taxi por aplicativo

Figura G1: Estructura organizacional de Cabify

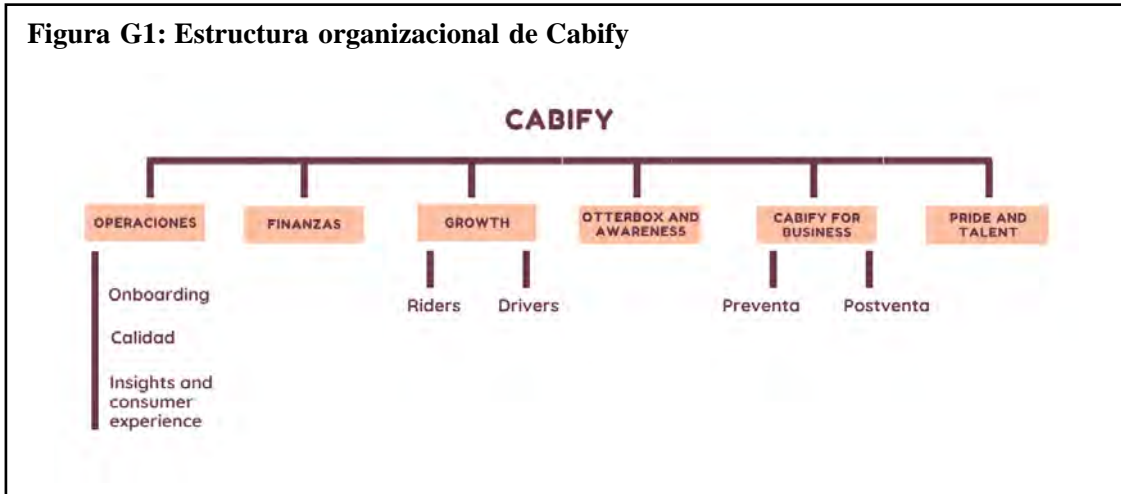
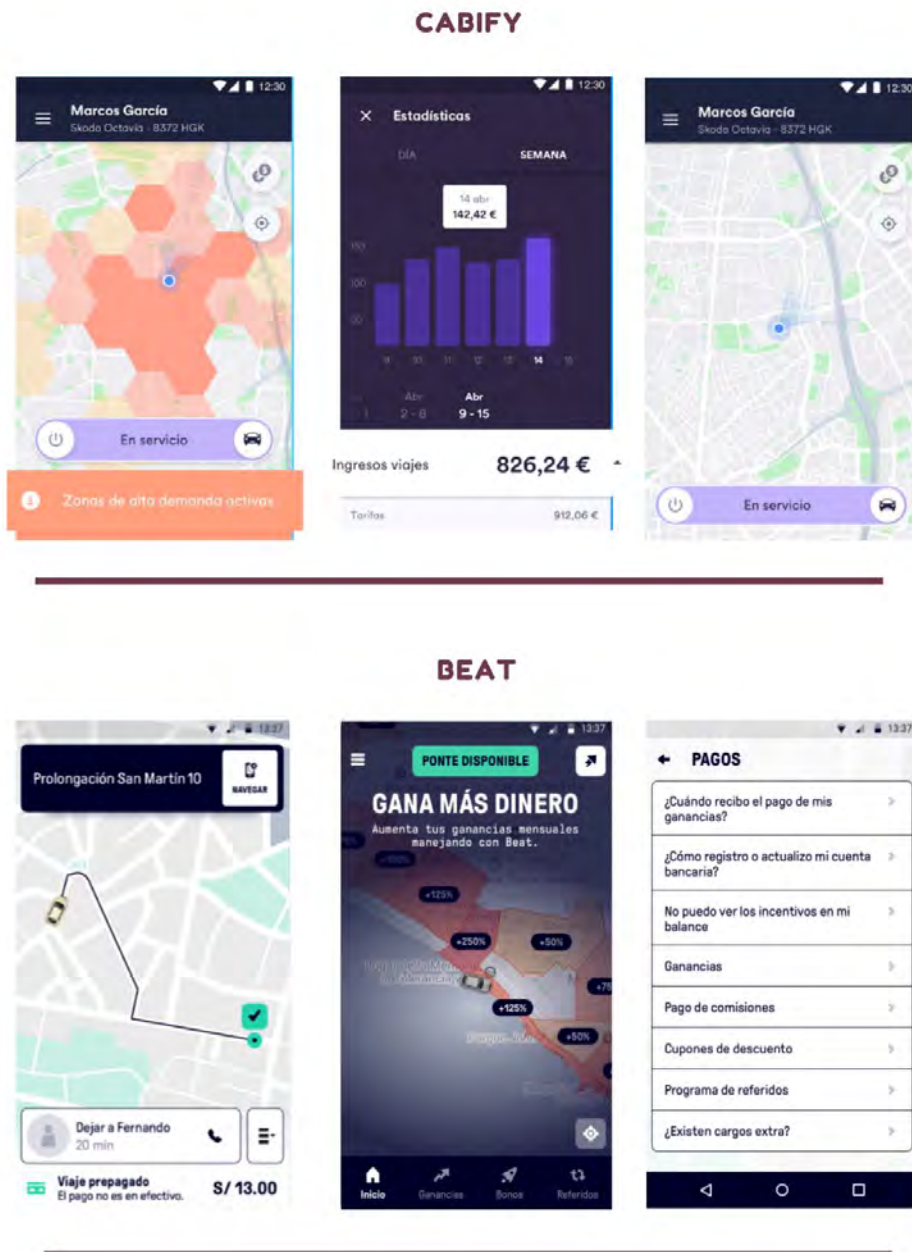


Figura G2: Estructura organizacional de Beat



ANEXO H: Aplicaciones para conductor en empresas de taxi por aplicativo

Figura H1: Pantallas de las aplicaciones



Adaptado de The Beat (2020) y Cabify (2020)