

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA



**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA UN ESTUDIO DE
PREFACTIBILIDAD DEL CARSHARING COMO MOVILIDAD
COLABORATIVA EN LIMA**

**Trabajo de investigación para la obtención del grado de BACHILLER EN
CIENCIAS CON MENCIÓN EN INGENIERÍA INDUSTRIAL**

AUTOR

Yuriko Anais Yokokura Hinostroza

ASESOR:

José Alan Rau Álvarez

Lima, Diciembre, 2020

Resumen Ejecutivo

La industria de transporte se ha ido expandiendo en los últimos quince años a nivel global desde la introducción de nuevos modelos tal como el taxi por aplicación móvil hasta la renta de vehículos por minuto, el “carsharing”. Este último mencionado, pertenece al sistema de economía colaborativa, el cual permite a sus usuarios utilizar activos infrautilizados por una tarifa significativa.

Dentro de España, el modelo de “carshing” se encontraba proyectando un crecimiento de 73,33% del 2018 al 2020, con más de 15 millones de usuarios (Deloitte, 2017). En Europa esta idea comenzó en el 2003 y, para el 2018, contaba con un total de 370 mil vehículos repartidos en más del 80% de los países de la UE. Por otro lado, Latinoamérica es la segunda región más grande de movilidad colaborativa en el mundo, estimando que la industria crezca hacia 285 billones de dólares para el 2030, siendo los países más exitosos Brasil y México (Movmi, 2018).

Dentro del Perú aún no existen rastros de la llegada de este modelo de negocio, el cual parece tener éxito en países europeos y algunos de latinoamérica. Por lo tanto, se plantea evaluar la factibilidad de implementarlo en la ciudad de Lima según el contexto actual en el que se encuentra, analizando tanto factores externos como internos. En los últimos veinte años, la economía peruana ha ido mejorando, abriendo paso a la inversión de compañías extranjeras dentro del país tras observar las oportunidades existentes. Además, el contar con un smartphone se ha hecho cada vez más común en el país, siendo accesible para más del 80% de la población limeña, lo cual permite que las compañías de aplicaciones móviles puedan desarrollarse y expandirse.

Tras realizar el presente estudio, se llega a la conclusión que sí sería factible implementar este modelo de negocio en el país considerando ciertas estrategias a implementarse que permitirán amortiguar ciertos riesgos y aprovechar las oportunidades existentes en el entorno.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	V
INTRODUCCIÓN.....	1
1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	2
1.1 Entorno Político	2
1.2 Entorno Económico	7
1.3 Entorno Socio-cultural	11
1.4 Entorno Tecnológico.....	14
1.5 Entorno Ecológico.....	16
1.6 Entorno Legal.....	17
2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	20
2.1 Análisis del Mercado: Valor y Evolución	20
2.2 Análisis de los Clientes	22
2.3 Análisis de los Competidores	23
2.4 Análisis de los Sustitutivos	27
2.5 Análisis de los Proveedores	28

3.	PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	38
3.1	Misión.....	38
3.2	Visión	38
3.3	Análisis FODA	39
4.	REFLEXIONES FINALES Y CONCLUSIONES.....	48
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	52

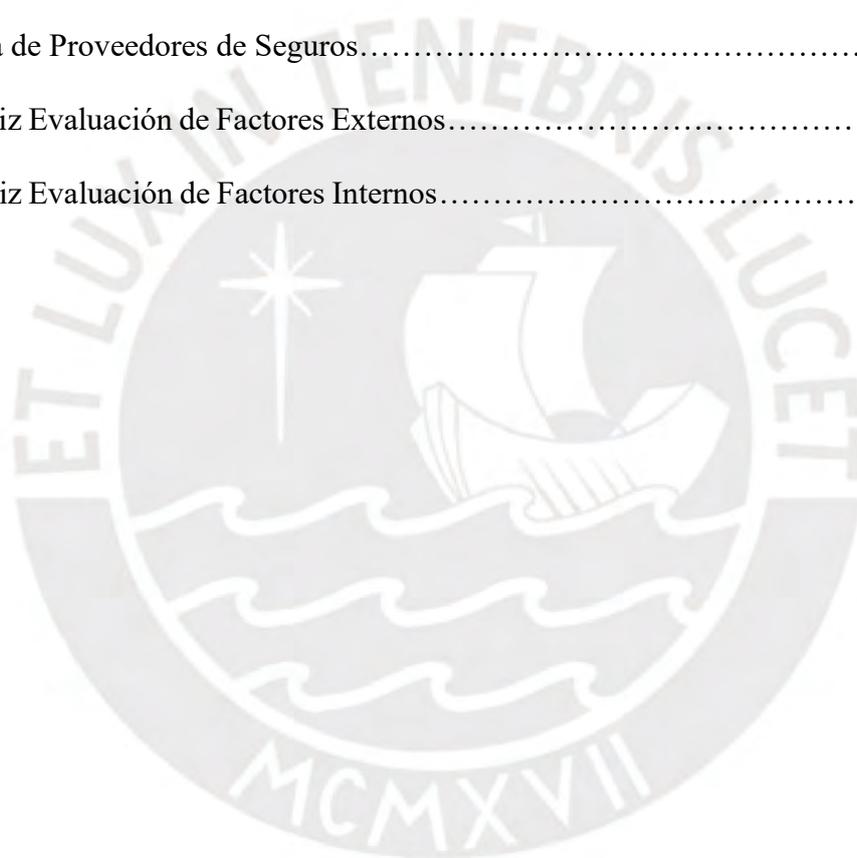


ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Evolución del Índice de Percepción del Corrupción	3
Figura 2: Estabilidad Política en Perú	4
Figura 3: Estabilidad Política en USA	5
Figura 4: Indicadores de Riesgo País	6
Figura 5: Perú - Producto Interior Bruto (PIB) previo al efecto COVID.....	8
Figura 6: Crecimiento del Índice de Precio al Consumidor (IPC) promedio anual	9
Figura 7: Estructura socioeconómica por zonas geográficas en Lima Metropolitana en 2019	11
Figura 8: Índice de Criminalidad América del Sur a mitad del año 2020.....	12
Figura 9: Denuncias por Robo de Vehículos	13
Figura 10: Porcentaje del PBI invertido en I+D por país.....	16
Figura 11: Marca utilizada con mayor frecuencia en app de taxi	21
Figura 12: Estadística de Preferencia de Marca para Aplicaciones de Taxi	24
Figura 13: Marcas de aplicación de taxi más recordadas a nivel nacional	25
Figura 14: Coste por Hora y Clasificación de Tipos de Playa de Estacionamiento.....	28
Figura 15: Análisis FODA	37
Figura 16: Toma de decisiones con EFE-EFI	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución Socioeconómica del Perú.....	9
Tabla 2: Tipos de Sociedades en el Perú.....	17
Tabla 3: Playas de Estacionamiento de Central Parking en Supermercados.....	29
Tabla 4: Playas de Estacionamiento de Central Parking en Universidades en Lima.....	29
Tabla 5: Playas de Estacionamiento de Central Parking en Centros Comerciales en Lima.....	30
Tabla 6: Detalle sobre compañías desarrolladoras de apps en el Perú.....	33
Tabla 7: Lista de Proveedores de Seguros.....	34
Tabla 8: Matriz Evaluación de Factores Externos.....	38
Tabla 9: Matriz Evaluación de Factores Internos.....	40



Introducción

En la última década, existe una nueva tendencia por la cual diversas startups exitosas han apostado, un sistema llamado economía colaborativa. Este sistema surge de la necesidad de disponer un activo durante el momento que fuese requerido sin tener que adquirirlo o poseerlo. Dentro de la economía colaborativa, se encuentran modelos de movilidad colaborativa divididos en: *P2P Car Rental* (renta de coches entre usuarios), *Carsharing*, *Ride-hailing* (como Uber), y *Carpooling* (como Uberpool).

Actualmente, el *Carsharing* se encuentra presente en 33 países (teniendo como región más larga Europa) con más de 50,4 millones de miembros compartiendo cerca de 332 000 vehículos a fines del 2018, contando con una previsión de crecimiento del 35% al 2023 (Research and Markets, 2019). Además, cabe mencionar que, en este último par de años, este tipo de modelo optó por incursionar dentro del mercado sudamericano y se encuentra actualmente en países como Colombia, Chile y Argentina (iProUP, 2019).

En la presente investigación, se realizará un análisis de prefactibilidad sobre la entrada del *carsharing* a un país en desarrollo como Perú dentro del modelo de movilidad colaborativa.

Dentro del primer capítulo se expondrá acerca de los factores dentro del macroentorno que podrían afectar el desarrollo de este modelo de negocio. En el segundo capítulo se mostrarán los factores del microentorno analizando el mercado en el que se posicionaría el *carsharing*, los clientes potenciales, proveedores, competidores y sustitutos existentes. En el tercer capítulo se identificarán las fortalezas y debilidades existentes dentro del aspecto interno de la empresa así como las oportunidades y amenazas existentes dentro del macroentorno. Todo ello, permitirá analizar la factibilidad de la implementación de este modelo de negocio y elaborar estrategias para contrarrestar o resaltar el efecto que podrían causar las oportunidades y amenazas utilizando las fortalezas y debilidades. Finalmente, en el último capítulo se mostrarán las conclusiones y reflexiones finales de todo el estudio realizado.

1. Análisis del Macroentorno

En este capítulo se analizarán los factores dentro del macroentorno que puedan impactar al desarrollo de la empresa, evaluando los aspectos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales que existen dentro del país.

1.1 Entorno Político

Como se sabe, al introducir un negocio dentro de un país, se debe analizar el contexto político al cual se verá sometido, que afectará en el proceso de inserción y/o desarrollo. Dentro de la presente sección se analizarán todos los factores políticos a tomar en cuenta para el modelo de negocio estudiado.

1.1.1 Corrupción política en el Perú.

Según los resultados del 2019, Perú obtuvo el puesto 101 de 180 en el ranking de corrupción de Transparencia Internacional, en donde la escala va desde el país más bajo en corrupción hasta el más alto. Esta evaluación se realiza de acuerdo al Índice de Percepción de Corrupción (IPC) que tienen sus habitantes, desde 0 (alto) hasta 100 (muy bajo) (Expansión, 2018), en donde el país obtuvo unos 36 puntos, siendo la puntuación media de la región 43 (Redacción Perú21, 2020). En la *Figura 1*, se muestra el compartamiento en el ranking y su puntuación a través de los años.

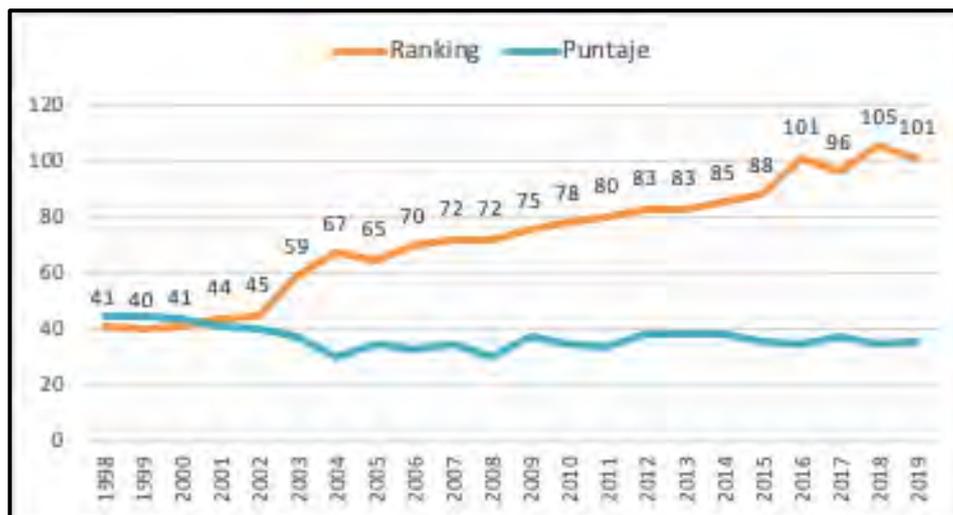


Figura 1: Evolución del Índice de Percepción del Corrupción

Nota. Data tomada de “La percepción de corrupción crece en Perú”, por Datosmacro, 2018.

Según el comportamiento histórico observado, la corrupción ha llegado a su pico más alto en el ranking en los últimos años y fluctúa en este nivel, mientras que el puntaje se ha mantenido casi constante. El periódico Perú 21, señala que a pesar de que el país se encuentra en puestos mejores que el de Venezuela (puesto 173), Bolivia (123) y Brasil (106), aún se posiciona debajo de Colombia (96), Ecuador (93), Argentina (66) y Chile (26).

Cuando se tiene una economía corrupta, se espera una distribución desigual de los bienes, dado que las empresas pequeñas se enfrentan a multinacionales que han establecido conexiones ilegales con funcionarios del gobierno. Asimismo, se espera que la calidad de educación y de salud se vea deteriorada, lo cual conlleva a bajos estándares de vida para los ciudadanos (Mirzayev, 2020).

1.1.2 Estabilidad política.

En lo que respecta a la estabilidad política, durante los últimos años Perú presenta una situación baja dado que se ha mantenido en números negativos. Lo cual puede deberse a la primicia de corrupción del año 2017 en contra del presidente vigente causando la vacancia presidencial (Alfaro, 2019). Tras este año, el gobierno se ha enfocado en la investigación por casos de corrupción y ha destituido a una cantidad significativa de funcionarios de alto rango.

Además, en este último par de años ha habido dos cambios en la constitución del gabinete ministerial. A continuación se realizará un análisis más a detalle sobre los niveles de estabilidad dados los siguientes gráficos (*Figura 2, Figura 3*).

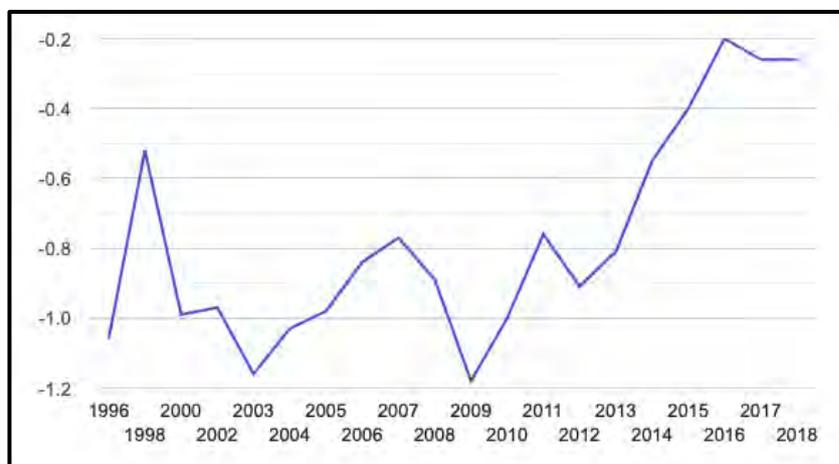


Figura 2: *Estabilidad Política en Perú*

Tomado de "*Peru: Political Stability*", por The Global Economy, 2018.

Del gráfico anterior, se observa cómo la tendencia ha sido creciente desde el año 2013 hasta el 2018, manteniéndose casi constantes los últimos tres años en números negativos. Al tener constantes cambios en el gobierno en los últimos años, los ciudadanos no confían en las autoridades ni en el sistema lo cual conlleva a interferencias en la producción (mediante huelgas) causando un crecimiento más lento en la productividad conllevando a un decrecimiento en la economía (Universidad Pacífico, 2019).

A continuación se mostrará el gráfico de estabilidad política de Estados Unidos para poder observar el comportamiento en un país desarrollado:

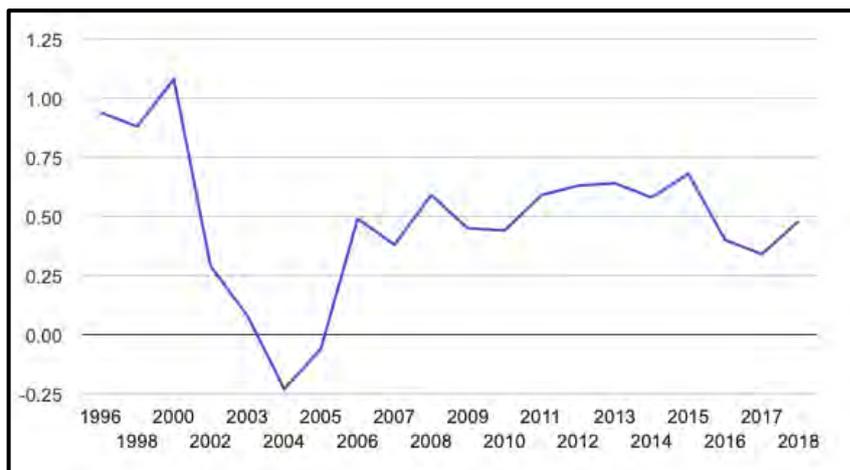


Figura 3: *Estabilidad Política en USA*

Tomado de “USA: Political Stability”, por The Global Economy, 2018.

Realizando una comparación con el gráfico de Perú, se observa que en el caso de USA sus indicadores se han mantenido en positivos desde hace más de 10 años con una tendencia casi creciente.

La inestabilidad de este indicador, genera incertidumbre a las empresas en lo relacionado al transporte, dado que el contar con un índice de estabilidad política negativo, habría mayor incertidumbre en la fijación de las leyes, normas y reglamentos relacionados con los servicios de transporte. Por lo tanto, se convierte en un diagnóstico impredecible y una amenaza en la estrategia empresarial. Ello conlleva a que las empresas se protejan a sí mismas disminuyendo la cantidad de mano de obra o que los inversores se muestren reacios a apostar por el país.

“En el peor escenario las grandes compañías nacionales e internacionales podrían optar por mover sus sedes y sucursales a países políticamente más estables” (Redacción APD, 2019)

1.1.3 Nivel de riesgo país.

“El riesgo país es el riesgo de crédito de una inversión, que no depende de la solvencia del emisor, sino de la de su país de origen” (EmpresaActual, 2020). Este indicador nos refleja la capacidad que tiene un país por cumplir con sus obligaciones financieras (Redacción Gestión, 2020). Mientras más grande sea el riesgo, el país recibirá peor calificación, teniendo como base

variables relacionadas con: entorno macroeconómico, estabilidad política y marco jurídico e institucional. La existencia de altos niveles de riesgo país produciría un retraso o la imposibilidad del cobro parcial o total de deudas.

En el año 2019, el riesgo país de Perú era el más bajo de latinoamérica con 123 puntos, siendo casi la cuarta parte del promedio de la región que llegó a 480. (BCR, 2019) Tal como se menciona en el informe del BCR, el bajo indicador de nivel de riesgo se logra evidenciar en tasas de interés más bajas cedidas a los agentes económicos en el mercado financiero para poder mejorar la actividad económica. En Mayo del 2020, el indicador peruano subió hasta 241 puntos básicos, mientras que el latinoamericano subió hasta 668 (Redacción Gestión, 2020), por lo tanto ahora representa a más de la tercera parte del promedio. A continuación, en la *Figura 4*, se observa la evolución del riesgo del país:

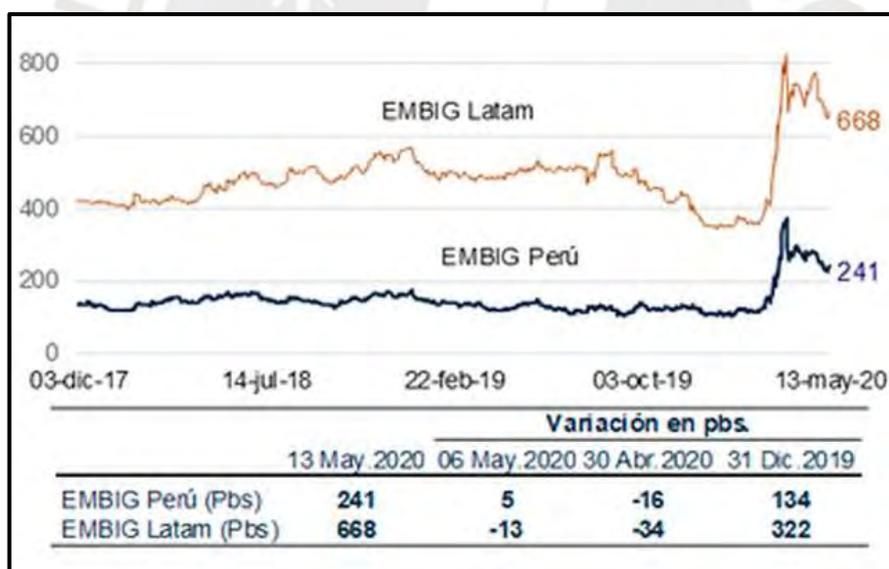


Figura 4: Indicadores de Riesgo País

Tomado de “Riesgo país se ubicó en 2.41 puntos porcentuales al 13 de mayo”, por Gestión, 2020.

Si los índices de riesgo se mantienen bajos, se promueve la inversión extranjera y permite a las empresas, tanto públicas como privadas, acceder a mejores condiciones de financiamiento. En el Perú, en los años recientes, el riesgo país se ha mantenido bajo, lo cual “*está relacionado con el manejo fiscal (mantener el déficit fiscal bajo) y las políticas macroeconómicas (como*

las metas de inflación o el mantener reservas internacionales ne niveles altos) tomadas” (Redacción Gestión, 2020).

1.2 Entorno Económico

Dentro de la presente sección, se analizarán los factores económicos que podrían afectar el desempeño del modelo de negocio en el país. Además, se brindará información acerca de los niveles socioeconómicos existentes para identificar el sector de clientes objetivo.

1.2.1 Crecimiento del PIB.

Perú ha sido uno de los países más afectados por la pandemia del COVID-19, contando con la mayor caída de PIB en Sudamérica en el 2020 y la segunda en América Latina y el Caribe según el Banco Mundial, siendo la economía que más retroceda. El BM prevé que la caída será del 12%, en contraste con el cálculo previo de crecimiento de 3.2% que se tenía en Enero (Redacción Gestión, 2020). Se asume que esta caída se debe a la también fuerte caída en exportaciones de países productores de recursos básicos (como Chile y Perú) debido a la alteración de las cadenas de suministro de México y Brasil tras la impactante desaceleración económica en Estados Unidos y China. Sin embargo, se estima que la economía mostrará una recuperación para el 2021, con un crecimiento de 7%.

Dado que la situación actual es una excepcional, se debe observar el comportamiento del PIB previo al comienzo de la pandemia. En la *Figura 5* mostrada a continuación refleja el comportamiento de la economía previo al efecto del COVID:

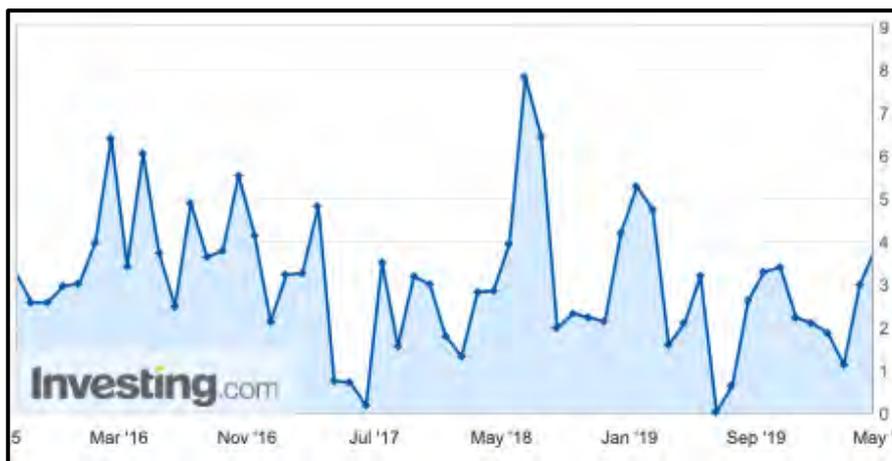


Figura 5: Perú - Producto Interior Bruto (PIB) previo al efecto COVID

Tomado de “Riesgo país se ubicó en 2.41 puntos porcentuales al 13 de mayo”, por Gestión, 2020.

Como se observa del gráfico, el crecimiento en el último año ha sido uno de los más bajos respecto a años anteriores. Según reportes de la INEI, el Perú creció solo 2,16% en 2019 debido a tensiones entre China y Estados Unidos, la cual es su menor tasa en una década desde el 1,12% en 2009 como consecuencia de la crisis internacional; mientras que, en 2018 creció un 4% (Infobae, 2020).

1.2.2 Tasa de Inflación.

La inflación se define como el incremento en el precio de los bienes y servicios de la economía de un país, en el Perú estas cifras en promedio han ido disminuyendo, sin embargo, continúan situándose en porcentajes positivos según lo reflejado en la *Figura 6*.

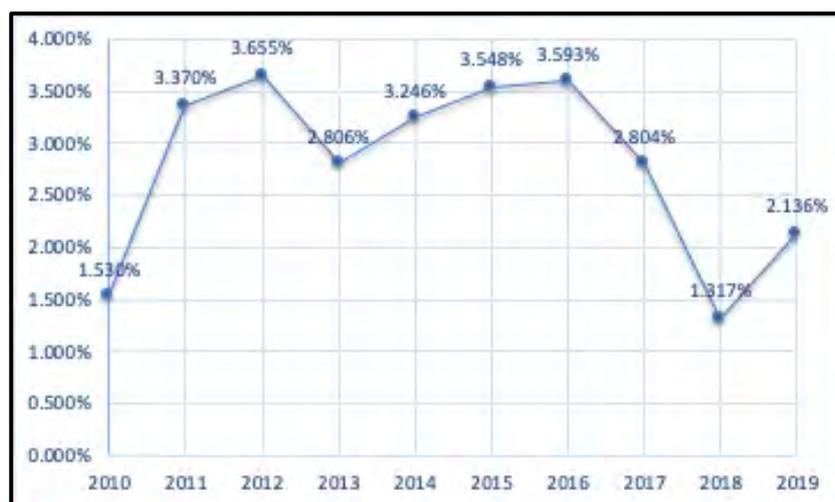


Figura 6: Crecimiento del Índice de Precio al Consumidor (IPC) promedio anual

Tomado de “Índice de Precios al Consumidor”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2019.

Tal como se visualiza en el gráfico anterior, los precios han ido aumentando hasta el 2016, momento en el cual empezó a disminuir por un par de años. Sin embargo, durante el 2019 hubo un ligero aumento y, según las expectativas recopiladas por el BCR, se espera que para el 2020 este porcentaje se vuelva a reducir. Pese a tener una tendencia decreciente, el índice continúa en números positivos, es decir, los precios continúan aumentando anualmente, lo cual incrementa el coste de vida de las personas y puede conllevar a una reducción en la demanda de ciertos productos o servicios. En términos generales, se podría considerar como una amenaza para todos los sectores no primarios como es el de transporte privado.

1.2.3 Niveles socioeconómicos.

El nivel socioeconómico (NSE) es una medida, realizada a hogares, resultante de la combinación entre la parte económica y sociológica, basada en: ingresos económicos y gastos, nivel educativo y ocupación de los padres. En el Perú, las divisiones y definiciones de estos niveles, se construyen en base a proyecciones hechas con data del último Censo Nacional (2017), los resultados para el año 2019 fueron los siguientes, según la *Tabla 1*.

Tabla 1: Distribución Socioeconómica del Perú

<i>NSE</i>	Cantidad del Total de la Población	Ingreso Promedio	Gasto Mensual
<i>A</i>	2%	S/ 12 660	62%
<i>B</i>	10%	S/ 7 020	68%
<i>C</i>	27%	S/ 3 970	75%
<i>D</i>	27%	S/ 2 480	80%
<i>E</i>	34%	S/ 1 300	87%

Nota. Datos tomados del informe “Perfiles Socioeconómicos Perú 2019”, por Ipsos, 2020.

Además, dado los resultados del censo, existen 8,9 millones de hogares con 31,9 millones de habitantes, con una gran centralización de los ciudadanos peruanos en Lima (más del 30%). Por lo tanto, se evaluarán los índices dentro de esta ciudad.

En el informe de “Perfiles Socioeconómicos de Lima Metropolitana 2018” del grupo Ipsos, se presentaron temas relacionados al hogar, educación y trabajo, ingresos y gastos, y bienes y servicios. Para realizar el estudio, se encuestaron a 594 jefes de hogar de todos los niveles socioeconómicos que residen en Lima Metropolitana (Ipsos Perú, 2019). Según los resultados obtenidos, existen alrededor de 2,8 millones de hogares, con 41,3% que pertenecen al NSE C, 23,2% pertenecen al nivel B, y un 4,7% al nivel A. Además, existen aproximadamente 4 miembros por cada hogar. Por lo tanto, se resume que en total existe un 69,2% de la población que se encuentra dentro de un nivel socioeconómico mayor o igual al C.

La Compañía Peruana de estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI) realizó un estudio sobre la población en el año 2019, en donde procesó los resultados de la estructura socioeconómica en Lima Metropolitana más a detalle, categorizándola hasta nivel de zonas geográficas, tal y como se muestra en la *Figura 7* a continuación:

Zonas	Distritos	Población		Estructura socioeconómica (% horizontal)			
		Miles	% sobre total	AB	C	D	E
LIMA NORTE	Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,627.6	24.8	22.9	44.1	27.6	5.4
LIMA CENTRO	Breña, La Victoria, Lima, Rimac, San Luis	828.4	7.8	33.1	43.3	20.2	3.5
LIMA MODERNA	Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,416.0	13.4	76.8	17.4	4.5	1.3
LIMA ESTE	Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,616.4	24.7	17.7	45.7	29.6	7.0
LIMA SUR	Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,839.8	17.4	13.3	53.4	27.4	5.9
CALLAO	Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,100.4	10.4	21.7	45.9	23.6	8.8
BALNEARIOS	Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	152.4	1.4	9.7	39.9	37.7	12.7
TOTAL LIMA METROPOLITANA		10,580.9	100.0	27.7	42.6	24.1	5.6

Figura 7: Estructura socioeconómica por zonas geográficas en Lima Metropolitana en 2019

Tomado de “Perú: Población 2019”, por Departamento de Estadística - CPI, 2019.

Según lo observado en la tabla, la zona de Lima Moderna contiene el mayor porcentaje de nivel socioeconómico AB con más del 75% de los residentes. Este dato es importante para los negocios al momento de establecer la localización para un nuevo negocio de producto o servicio, dado que el público en esta zona cuenta con mayor margen entre ingresos y gastos y, por lo tanto, tienen mayor capacidad como consumidores.

1.3 Entorno Socio-cultural

En esta sección, se identificarán temas sociales y culturales que afectan directamente en el desempeño de este modelo de negocio, relacionados con la conducción de vehículos particulares.

1.3.1 Índice de robos de vehículos.

“La tendencia de la criminalidad y la falta de seguridad ciudadana revelan la problemática nacional que afecta uno de los derechos fundamentales del hombre, como es el derecho de vivir en tranquilidad y en condiciones adecuadas” (INEI, 2018). El Perú es el cuarto

país a nivel sudamericano con el más alto Índice de Criminalidad y el menor Índice de Seguridad a mitad del año 2020, ver *Figura 8*:

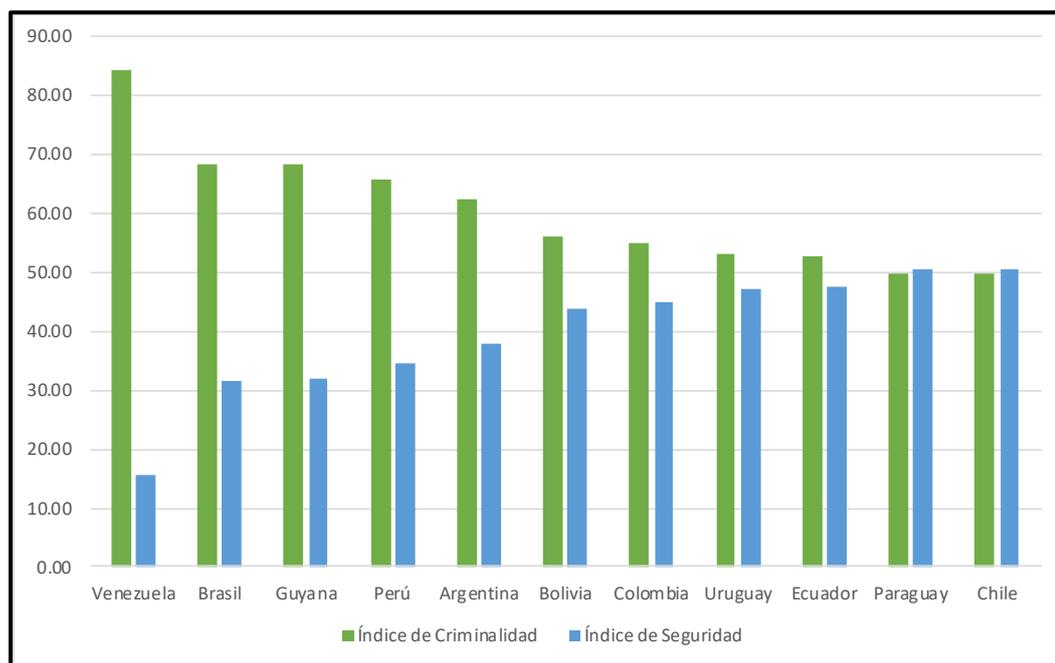


Figura 8: *Índice de Criminalidad América del Sur a mitad del año 2020*

Nota. Datos tomados de “*América del Sur: Índice de Criminalidad por País 2020 Mitad de año*”, por NUMBEO, 2020.

Según el Registro Nacional de Denuncias de Delitos y Faltas de la Policía Nacional del Perú, el 66,3% de las casi 400 mil denuncias en el 2017 fueron contra el patrimonio de la persona, resultando en total 265 mil robos. Del número de denuncias a nivel nacional, se registraron 18 106 denuncias por robo de vehículos(INEI, 2018), que representa el 4,5% del total de denuncias, de los cuales se lograron recuperar el 70%. Del total, casi un tercio (32,2%) de denuncias fueron registradas en Lima en el año 2017. A continuación se observa la evolución de los robos de vehículos en Lima desde el año 2009 a 2018:

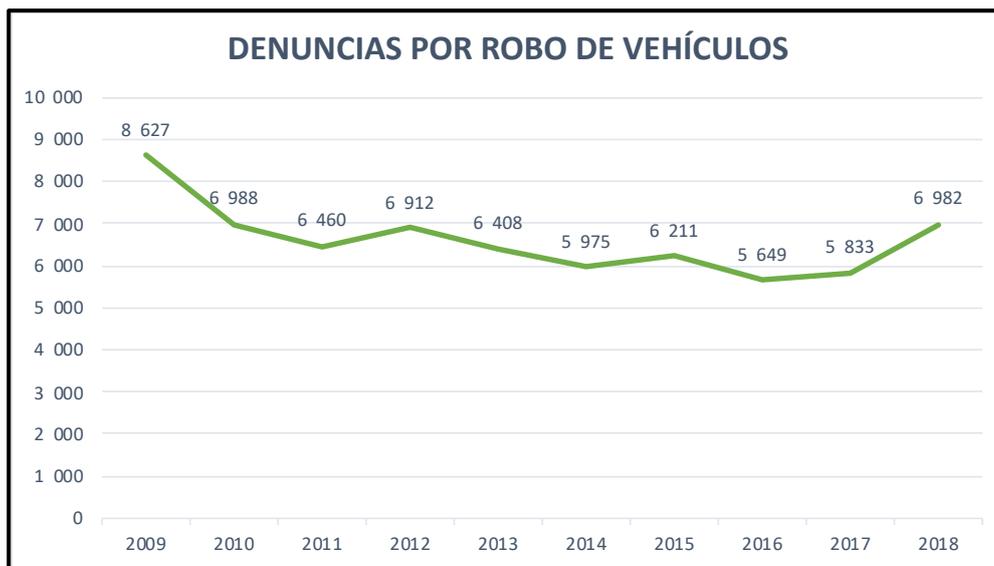


Figura 9: Denuncias por Robo de Vehículos

Tomado de “Perú: Anuario Estadístico de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana 2011-2017”, por INEI, 2018.

Como se observa del gráfico, existe una tendencia decreciente en los últimos años, sin embargo este número no baja de los 5 mil. Dentro de este departamento, el Cono Norte es donde existe mayor incidencia, con el 11,3% de denuncias en San Martín de Porres, el 7,7% en Los Olivos y el 7,5% en Comas (Redacción Perú21, 2018) . Por el contrario, los distritos de Miraflores, Jesús María y Magdalena son algunos con la menor cantidad de robos registrados.

Dada la cantidad de crimen existente en el país, la falta de seguridad ciudadana es un aspecto fundamental a considerar al momento de seleccionar o delimitar zonas para un negocio y es la amenaza principal para el sector de transporte cuyo instrumento para trabajar es el vehículo. Se debe tomar en cuenta que, la gestión distrital cumple un rol fundamental en la lucha contra la delincuencia, dado que son los encargados de designar serenazgos para mejorar la vigilancia en las zonas. Este es el principal motivo por el cual dentro de la zona de Lima Moderna, en distritos como Miraflores, se tiene menor cantidad de denuncias.

1.3.2 Costumbres peatonales y respeto por las normas de tránsito.

La imprudencia ocasionada por los conductores y las malas costumbres peatonales se encuentran dentro de las principales causantes de los accidentes de tránsito en Lima. Según lo revelado por la Policía Nacional, el 60% de accidentes se producen por imprudencia de peatones y la segunda causa principal es la imprudencia de los conductores.

Las cámaras de “24 Horas Central” muestran que hay personas que no miran el semáforo antes de cruzar la pista, pues se dejan llevar por la multitud o fijan su mirada en el teléfono, además no usan los puentes peatonales, no respetan las líneas peatonales y algunos cruzan las vías en estado de ebriedad (Vasquez, 2019).

Por otro lado, unas de las principales imprudencias de los conductores, ocasionando accidentes, son: exceso de velocidad, manejar ebrio y pasar el semáforo en rojo. Además, cabe señalar que el Estado también tiene cierto nivel de implicancia dada la falta de señalización en algunas vías o el estado deteriorado de las carreteras.

La imprudencia o malas prácticas de ambos lados, se puede clasificar como una amenaza para el sector de préstamos de vehículos pues la empresa se puede ver envuelta en accidentes de tránsito conllevando al daño o destrucción del activo y al pago de posibles multas, servicio de grúas, seguros, etc.

1.4 Entorno Tecnológico

Dentro de la presente sección, se detallan factores tecnológicos que vienen a ser de importante relevancia en este estudio, dada la utilización de plataformas digitales para ofrecer servicios y complementos (como la conexión GPS o ruta óptima).

1.4.1 Facilidad de acceso a internet.

Hoy en día, el acceso a internet móvil resulta un factor fundamental para las compañías desarrolladoras de aplicaciones, dado que brinda la opción de utilizar los servicios en cualquier

situación requerida. En Perú, según la INEI, el 81,6% de los peruanos de más de 6 años cuentan con acceso a internet por celular.

Según la última Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), el 80,9% de peruanos viviendo en zonas urbanas utiliza el internet por celular, siendo en Lima Metropolitana un 82,9%, y dentro de las zonas rurales un 78,2%. Asimismo, la población entre 19 a 24 y de 12 a 18 años de edad se encuentran entre los mayores usuarios con un 85,3% y 75,8%, respectivamente (Radio Nacional Perú, 2019).

De los datos mencionados, se interpreta que Perú es un país desarrollándose y abriéndose a las TIC de manera progresiva, siendo más del 80% con acceso a internet móvil. Por lo tanto, existe un amplio campo de oportunidades para las compañías desarrolladoras de aplicaciones, en especial las plataformas de economía colaborativa, dado que facilita la comunicación entre los usuarios o de encontrar vehículos disponibles.

1.4.2 Inversión tecnológica en el país.

El nivel de inversión tecnológica en el país es fundamental para el desarrollo de distintas empresas a nivel nacional y pueda estar a un nivel competitivo internacionalmente.

Es fundamental invertir en investigación y desarrollo (I+D) para que un país pueda crecer de manera sostenible, implementar innovaciones y producir tecnología en distintos sectores de su economía. Es por ello, que diversas economías mundiales están destinando cada vez más fondos para fomentar proyectos I+D. Según el Foro Económico Mundial en el 2018, los países que lideran en inversión en inversión I+D, según su porcentaje de PBI, son los siguientes: Corea del Sur (4,3%), Israel (4,2%), Japón (3,4%), etc. Dentro de esta lista, Estados Unidos se posiciona en décimo puesto con 2,7%.

Realizando una comparación a nivel mundial, Perú es uno de los países que menos invierte en I+D comprometiendo el desarrollo de distintos sectores de la economía, lo cual conlleva a perjudicar a la innovación, la cual asimismo es una gran ventaja competitiva entre

un país y otro. Gustavo Crespi, especialista en el Banco Interamericano del Desarrollo (BID), comentó que: “En la actualidad, el Perú invierte 0,12% del PBI en investigación y desarrollo, pero se debería estar invirtiendo entre el 0,7% y 0,8% del PBI” (Almeida, 2019). Si se compara la cifra promedio de Perú en el año 2016 (0,08%) con la cifra promedio de América Latina y el Caribe (0,75%), en el país se invierte el 10,67% de lo que sus vecinos invierten. En el 2016, a nivel mundial, la inversión peruana no llegaba ni al 2% del porcentaje de Corea del Sur:

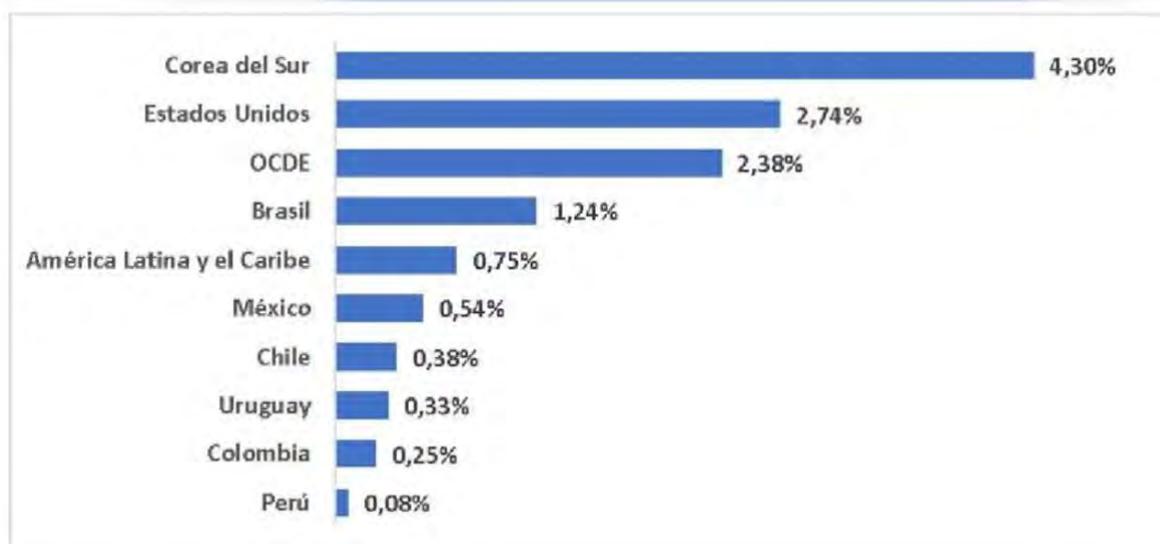


Figura 10: Porcentaje del PBI invertido en I+D por país

Tomado de “Investigación y desarrollo (I+D) en el Perú: ¿invertimos lo suficiente?”, por Almeida, 2019.

1.5 Entorno Ecológico

Uno de los fundamentos de la Economía Colaborativa es la sostenibilidad, lo cual se demuestra en el caso del carsharing. Al utilizar una flota de vehículos eléctricos, promueven el cuidado del medioambiente, al no emitir gases contaminantes.

1.5.1 Contaminación por transportes automotores.

La huella de carbono se define como las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) y gases de efecto invernadero realizadas por los hombres, organizaciones o productos. Su impacto podría desgastar la atmósfera, ocasionando que los rayos solares penetren directamente, no

podría renovarse el oxígeno y la temperatura a nivel global aumentaría, poniendo en riesgo la vida de miles de personas (La Prensa, 2020).

Lima es considerada la octava ciudad con mayor contaminación en América Latina y se encuentra en el puesto 22 globalmente, según reporte de *World Air Quality* del 2018. De acuerdo a lo indicado en este reporte, la contaminación, debido a la cantidad excesiva de autos, la congestión en el tráfico vehicular, deficiencia del transporte público y la sobreoferta de taxis, ocasionan enfermedades cardiovasculares y respiratorias en la población (*Redacción Gestión, 2019*). Por lo tanto, se planteó como un consejo el optar por el transporte alternativo como el transporte público para reducir el exceso de autos particulares, siendo la mejor opción para dejar de emitir CO₂.

Dado que el tema medioambiental ha ido cobrando importancia a través de los años a nivel mundial, se podría convertir en una amenaza para el sector de transporte privado en Lima. En países como España, se aplican restricciones en el centro de la ciudad para vehículos que emiten gases contaminantes tanto para tránsito como para sitios de estacionamiento. Actualmente, no existe ningún tipo de sanción por contaminación en el Perú. Sin embargo, de aplicarse este tipo de restricciones, podría haber un incremento de impuestos y posible generación de nuevos, lo cual podría afectar a empresas dentro de este sector.

1.6 Entorno Legal

Para establecer un negocio nuevo en el Perú, se debe identificar el tipo de sociedad al que pertenece al momento de registrarlo legalmente y los impuestos a los cuales se verían sujetos, los cuales se detallarán en la presente sección.

1.6.1 Tipos de sociedades.

Al momento de la creación de una empresa, se debe realizar su inscripción en los Registros Públicos (Sunarp) para poder constituir la de manera oficial. Este registro se puede realizar tanto como persona natural o jurídica. De elegirse la primera opción, se deberá asumir

todas las obligaciones de empresa, logrando garantizar las deudas del negocio con su patrimonio. En la segunda, únicamente se podrán asumir las deudas con el propio patrimonio de la empresa (Redacción Gestión, 2019).

En el primer caso mencionado, solo se puede crear una empresa unipersonal. Sin embargo, de elegir el segundo, se tienen más opciones como las siguientes:

Tabla 2: Tipos de Sociedades en el Perú

Tipo de Compañía	Cantidad de accionistas	Organización	Capital y acciones
<i>Sociedad Anónima (S.A.)</i>	Mínimo: 2 Máximo: ilimitado	- Junta General de Accionistas - Gerencia - Directorio	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.
<i>Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.)</i>	Mínimo: 2 Máximo: 20	- Junta General de Accionistas - Gerencia - Directorio (Opcional)	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.
<i>Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)</i>	Mínimo: 2 Máximo: 20	Empresas Familiares Pequeñas	Capital definido por aportes de cada socio. Se deben inscribir en Registros Públicos.
<i>Empresario Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.)</i>	Máximo: 1	Una sola persona como Gerente General y socio	Capital definido por aportes del único aportante.
<i>Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.)</i>	Mínimo: 750	- Junta General de Accionistas - Gerencia - Directorio	Más del 35% del capital pertenece a 175 o más accionistas. Debe haber hecho una oferta pública primaria de acciones u obligaciones convertibles en acciones. Deben registrar las acciones en el Registro de Matrícula de Acciones.

Nota. Datos tomados de “Tipos de empresa: ¿Cuál es la diferencia entre SA, SAC, SRL, EIRL y SAA?” por

Redacción Gestión, 2019.

Tras analizar las distintas opciones de inscripción, se optará por elegir la Sociedad Anónima (S.A.) dado que no restringe la cantidad de accionistas y abre las posibilidades de

expansión. Por consiguiente, las acciones deben proceder a registrar dentro del Registro de Matrícula de Acciones.

1.6.2 Cobro del IR por alquiler de vehículos.

Según el capítulo 1 de la Ley del Impuesto a la Renta actualizada al presente año por la SUNAT, el impuesto a la renta grava: rentas que provengan del capital, trabajo y aplicación de ambos factores, las ganancias de capital, y las rentas imputadas.

El Impuesto de Primera Categoría grava todo arrendamiento y subarrendamiento de predios, se considera también las mejoras y la cesión temporal de bienes muebles o la cesión de cualquier predio aún si fuese de manera gratuita (SUNAT, s.f.). El alquiler de vehículos entra dentro de la cesión de muebles dentro de esta categoría. Para cualquier caso de renta de primera categoría, al monto del alquiler de cada activo se le debe aplicar una tasa efectiva del 5% para obtener el monto mensual a pagar por concepto de impuesto a la renta. Por otro lado, para el cálculo anual del impuesto, se le debe deducir el 20% a los ingresos brutos por este tipo de renta durante el año y a este monto aplicarle la tasa de 6.25%.

2. Análisis del Microentorno

Este capítulo se encuentra organizado primeramente por el análisis del mercado, profundizando sobre su valor actual y evolución en los últimos años. En segundo lugar, se debe realizar el análisis de los clientes para esta propuesta de modelo de negocio. Posteriormente, se realizará el análisis de los competidores en la sección 3 y en la siguiente se analizarán los sustitutos dentro del mercado peruano. Por último, se evaluarán los proveedores existentes dentro del país para la implementación del negocio.

2.1 Análisis del Mercado: Valor y Evolución

La movilidad colaborativa llegó al mercado peruano a principios del 2014, cuando la app EasyTaxi, compañía brasilera de ride-hailing, inició sus actividades en la ciudad de Lima (Gestión, 2016). Tras su llegada, han ido ingresando cada vez más negocios dentro de este mismo modelo como Uber, Beat, Cabify. Según el portal estadístico Statista, los ingresos del ride-hailing en el año 2018 en latinoamérica fueron de 518 millones de dólares, proyectándose a pasar el 1 billón de dólares para el año 2023. Se espera que el crecimiento anual de los ingresos sea de un 16,6% (Arcadier, 2020).

De acuerdo a encuestas realizadas a peruanos se observa en la *Figura 11* que más del 50% utiliza taxi de aplicación en lugar de los tradicionales, tal como se muestra a continuación:

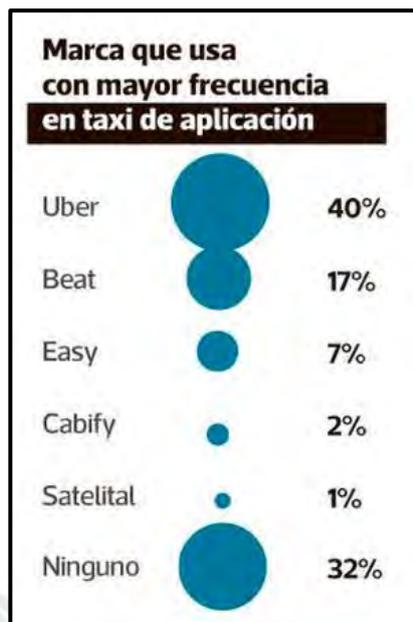


Figura 11: Marca utilizada con mayor frecuencia en app de taxi

Tomado de “‘Apps’ en el Perú: ¿Cuáles son los retos pendientes en cuanto a regulación laboral y de transporte?”, por Arellano Consultora, 2020.

Por otro lado, dado que el carsharing aún no se encuentra en el Perú, se evaluará su evolución en otros países latinoamericanos en los que sí se encuentra presente como Brasil, México, Chile, etc. Esta región es la segunda más grande de movilidad colaborativa, las flotas de carsharing y el número de usuarios han ido creciendo en los últimos años, proyectándose un crecimiento en la industria hasta de 285 billones de dólares para el año 2030 (Movmi, 2018). Brasil ha sido el primero en adoptar este nuevo modelo, con la creación de Zazcar en el año 2009, actualmente continúa exitosamente en operación en Sao Paulo. En México, el sistema de carsharing surgió a mediados del 2012 con la creación de Carrot, la cual empezó con solo 3 vehículos y llegó a 20 en los siguientes dos meses. En el año 2014, Carrot contaba con 60 carros y más de 3 mil usuarios, gracias al apoyo del gobierno mexicano (Movmi, 2018). Otras compañías que se encuentran en Latinoamérica son: Urbano LDSharing (Brasil) y Awto (Chile).

2.2 Análisis de los Clientes

Para el uso de una plataforma de carsharing, el usuario debe contar con una serie de características: contar con licencia de conducir vigente, con un smartphone y con una tarjeta de débito/crédito. Se plantean cinco perfiles de clientes para el uso de carsharing (Car2Go, 2018):

- Urbanos: jóvenes viviendo y trabajando en el centro de la ciudad, en el mismo distrito, por lo tanto realizan recorridos cortos. Al no contar con la necesidad de realizar recorridos largos, optan por olvidarse de tener un vehículo propio, dado que conlleva más gastos, prefieren hacer uso del transporte público, carpool, ride-hailing o bicicleta.
- Turista: Al llegar a una nueva ciudad, requiere de contar con un vehículo propio para poder recorrer mayores distancias en menos tiempo del recorrido con un transporte público, y de esta manera pueden conocer más a fondo la ciudad.
- Corporativo: Los ejecutivos suelen requerir desplazamiento constante para acudir a reuniones del trabajo, en especial aquellos que son extranjeros viajando por trabajo. Una solución barata y sencilla es la de tener una amplia flota de vehículos a la disposición de la empresa o de los profesionales cuando lo necesiten.
- Fin de semana: Cuando se suele salir por las noches a algún compromiso en un lugar muy concurrido, es difícil encontrar sitios donde estacionar, en especial si se cuenta con un vehículo grande que puede ser sedan o camioneta. El modelo de carsharing ofrece una flota de vehículos eléctricos pequeños que pueden ser los Smart Fortwo o Forfour, fáciles de estacionar.
- Comprador: Las personas que no cuentan con vehículo propio que optan por alquilar un coche que les permita transportar sus compras semanales o bultos grandes o realizar una serie de recados, para no tener que realizarlo en transporte público en donde les resultaría incómodo.

En general, los usuarios que más suelen utilizar las aplicaciones de carsharing son los jóvenes adultos, dado que se encuentran más familiarizados y cómodos con el uso de la tecnología, suelen encontrarse entre los 21 y 30 años (nacidos desde los '90). En cuanto al nivel socioeconómico de los clientes, este tipo de servicio se encuentra dirigido a los que cuentan con mayor poder adquisitivo como son el sector AB, dentro de la zona de Lima Moderna, que tendrían disposición a pagar para transportarse por este medio, en lugar de utilizar transporte público. Además, se encuentra dirigido para los turistas extranjeros que visitan la ciudad por unos días, para movilizarse a través de las zonas designadas, los cuales se encuentran familiarizados con este modelo dado su reconocimiento internacional.

2.3 Análisis de los Competidores

Existe una gran parte de ciudadanos en Lima que utilizan servicios de taxi dada la incomodidad de movilizarse por transporte público o la dificultad para estacionar o la falta de licencia de conducir. Por más de tener automóvil, una parte significativa de trabajadores no cuenta con un sitio establecido para estacionar en el lugar de trabajo, por lo tanto deben buscar otros medios con los cuales transportarse.

2.3.1 App de taxi.

En el Perú, desde el año 2012, se encuentran presentes las app de taxi con la llegada de EasyTaxi. Años más tarde, llegaron UberX, Beat y Cabify dejando de ser un mercado monopolista. El presente mercado compone más del 20% del viajes en taxi y continúa expandiéndose (Inga Martínez, 2019), siendo en el presente año 2020 más del 50%. Hoy en día, la empresa de aplicación de taxi china Didí se encuentra en su proceso de incursión en el país.

Uber se ha convertido en la marca más utilizada en el país y, junto con Beat, son las dos marcas más económicas en el mercado y las que el consumidor recuerda más (“top of mind”). Sin embargo, ambas en el 2018, según un artículo del diario El Comercio en el año 2019, sufrieron crisis reputacionales por acusaciones de robos y abusos por parte de conductores. Pese

a ello, la buena gestión posterior a estos casos hizo que Uber aún se mantuviera con su buena cuota de mercado.

A continuación, en la *Figura 12*, se observa un estudio del 2019 con estadísticas más a detalle sobre la preferencia de los consumidores hacia las marcas de aplicación de taxi:

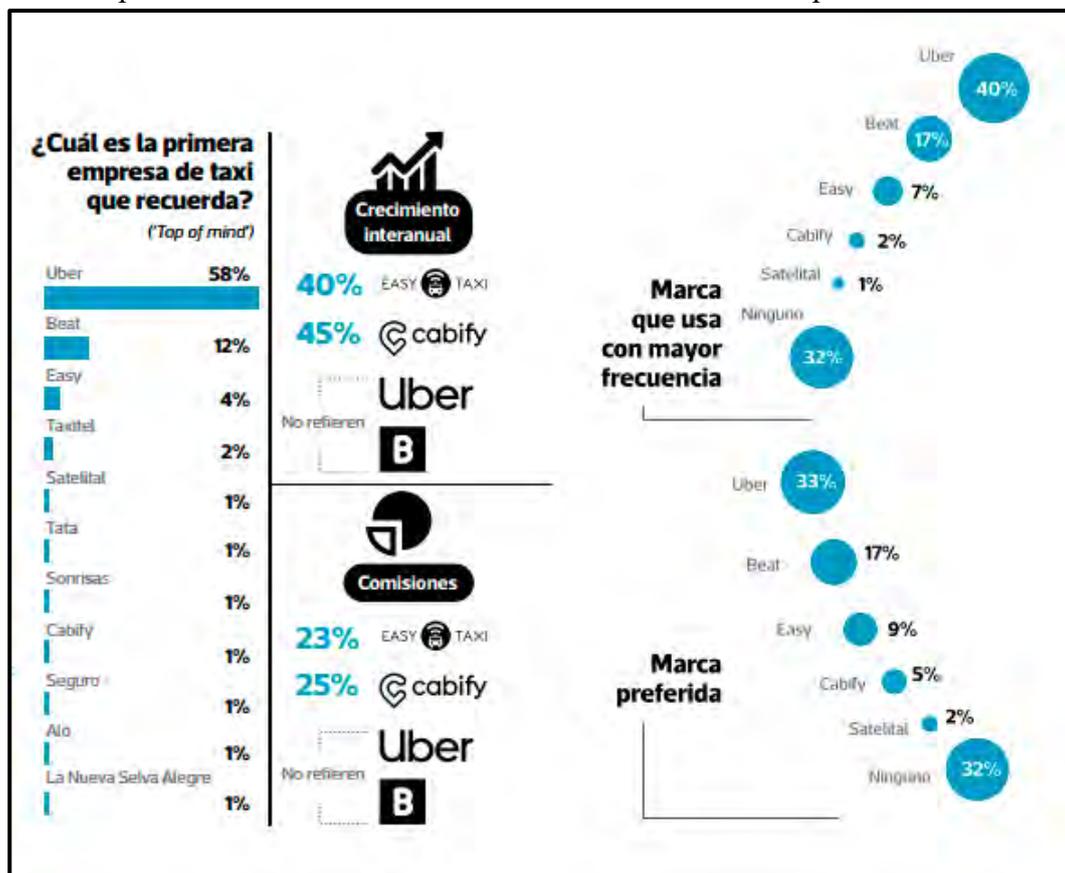


Figura 12: Estadística de Preferencia de Marca para Aplicaciones de Taxi

Tomado de “¿Cuáles son las ‘apps’ de taxi más valoradas?”, por Arellano Consultora, 2019.

Como se observa en los gráficos anteriores, existe una diferencia significativa en la cuota de mercado que se llevan Uber y Beat frente al resto. A pesar de las acusaciones que sufrió Uber, este continúa ocupando el primer puesto de mayor frecuencia de uso con el 40% del mercado, siendo la segunda Beat con 17%. Aún existe un 32% que no prefieren ninguna de estas marcas, lo cual se puede deber a una utilización del taxi convencional, transporte público o automóvil propio.

A pesar de que Uber sea el líder en cuanto a cantidad de usos, Cabify lidera el ranking cuando se trata de experiencia del usuario. La gerenta de Comunicaciones de esta empresa,

Pamela Tinedo, comenta “Cabify tiene contento a su segmento de usuarios, más leales, hoy es la marca top del mercado en experiencia“. EasyTaxi, adquirida por Cabify en el 2018, fue la primera en entrar al mercado peruano en el año 2014 (seguida brevemente por Uber) y fue líder por un tiempo en el sector. Hoy en día, se encuentra en tercera posición tanto en preferencia como en uso. El country manager de EasyTaxi, Christophe Robilliard, señala que se tomó la decisión estratégica de no perseguir un mayor volumen sino conservar clientes fieles, usuarios frecuentes, que le den prioridad a la seguridad más que al precio. “No somos la ‘app’ más usada en volumen, pero nuestro usuarios son más recurrentes”, declara (Arellano, 2019).

En el interior del país, Uber e EasyTaxi ya llevan la delantera, cambiando el ranking de marcas más recordadas a nivel nacional, tal como se muestra a continuación:

Marcas	Total	Lima	Provincias
Uber	76%	84%	50%
EASY TAXI	39%	45%	16%
B	38%	48%	7%
cabify	21%	27%	3%
3SSSSS	8%	10%	1%

Figura 13: Marcas de aplicación de taxi más recordadas a nivel nacional

Tomado de “¿Cuáles son las ‘apps’ de taxi más valoradas?”, por Arellano Consultora, 2019.

Otro tema de suma importancia a analizar es el rechazo de los pedidos de viaje de los conductores en Lima que es de aproximadamente un 40%, causando una reducción de oferta frente a la demanda. Se afirma que los taxistas de las plataformas digitales suelen rechazar solicitudes de pasajeros si la tarifa del viaje, establecida por la aplicación, es baja. “La situación es más evidente en horas punta, los taxista prefieren captar clientes en la misma calle con precios regulares antes que aceptar tarifas bajas”, comentó Jorge Luis Piedra, gerente general

de la nueva aplicación Rumi Taxi (Cóndor, 2019). Piedra señaló que las tarifas establecidas por las apps pueden ser hasta de 40% menos del precio de mercado y, adicional a ello, los conductores deben pagar una comisión en promedio de 25% por viaje.

Las compañías de aplicación de taxi llegaron al Perú hace 6 años y durante aquel lapso de tiempo ha llegado a abarcar más del 50% de los viajes en taxi. Uber y Beat han sido acusados por la falta de seguridad dado a severos casos de robos y agresiones, por lo tanto ha disminuido la confianza en sus servicios. Pese a ello, los ciudadanos aún continúan utilizando sus servicios con frecuencia dadas las tarifas bajas a comparación de taxis convencionales y la “facilidad” por conseguir uno. Por otro lado, las tarifas bajas brindadas por estos servicios, resultan perjudiciales para los conductores cuando se trata de horas pico en donde hay gran demanda, por lo que en algunos casos prefieren rechazar las tarifas establecidas por la app y captar clientes en la calle con lo cual la oferta en app de taxis disminuye. El factor que hace a los clientes preferir un taxi de aplicación a uno cogido de la calle es el precio, dado que siempre se opta por precios más bajos y comodidad.

2.3.2 Carpool.

Actualmente, en Lima, basta con buscar en Facebook grupos de carpooling para poder contactarte con personas de tu mismo distrito y se encuentran dispuestas a compartir su auto a diario para ir a trabajar o estudiar. La mayoría que contacta por redes sociales, son grupos de universitarios que reconocen que, de ir a clase juntos, pueden viajar de manera cómoda y rápida que movilizarse por separado utilizando transporte público.

Por el momento, la única empresa que ofrece la modalidad de carpool es la de Uber mediante UberPool en la cual el conductor realiza varias paradas de camino hacia un destino, las paradas pueden involucrar pequeñas desviaciones de la ruta original; sin embargo, el precio puede ser hasta de un 50% menor al del UberX.

Por otro lado, también existe el carpooling informal, el cual se trata de conductores que indican la ruta a la que se dirigen y captan personas en el camino por precios cómodos. En comparación al servicio ofrecido por UberPool, cuando optas por el servicio informal, no puedes establecer un destino específico, es parecido al transporte público en el cual debes desembarcar en un punto de la ruta que se encuentre más cercano a tu destino.

Por el lado del uso corporativo, existe la plataforma llamada B-Green para la reserva y gestión de taxis en línea con el objetivo de que en un viaje coincidan dos o más personas hacia un mismo destino. De esta manera, las empresas se ahorran el contratar un taxi de más, dado que mediante un solo taxi pueden llevar a dos personas. Asimismo, permite sintonizar de manera síncrona las rutas utilizadas por los taxis corporativos, para poder optimizar su gestión y sus rutas, para poder hacerlas más rápidas y seguras (B-Green, 2015).

2.4 Análisis de los Sustitutivos

Dentro del Perú, en los últimos 3 años, se han ido introduciendo nuevas opciones para una movilización más ecológica, así como el alquiler de los scooters eléctricos por una tarifa por minuto menor a la del coste del transporte en taxi. Además, se ha impulsado también el transporte mediante bicicletas al mejorarse y crearse cada vez más vías para ciclistas, así como mediante la llegada de las bicicletas eléctricas al país.

2.4.1 Alquiler de bicicletas y scooters eléctricos.

Cuando se trata de recorrer distancias cortas o dirigirse a algún lugar en la misma zona de residencia, los ciudadanos optan por movilizarse utilizando transporte público, caminando, bicicletas (propias o alquiladas) o, en los últimos años, scooters eléctricos (propios o alquilados). En algunos distritos de Lima, la municipalidad ofrece bicicletas a los residentes para poder movilizarse en la zona, sin embargo estas zonas suelen ser solo un par y se vuelve insignificante si se compara con la cantidad de distritos que existen.

La llegada de los scooters eléctricos y su expansión en el año 2019, por medio de compañías como Movo y Grin, insertó una nueva modalidad de transporte y marcó una tendencia, especialmente, en jóvenes universitarios y jóvenes adultos. El alquiler de scooters ha conseguido una grata acogida por el público, dado que fomenta el cuidado del medioambiente, tiene un coste mucho menor que el taxi (de trasladarte distancias cortas) y es más cómodo que el transporte público.

Algunos de los problemas que tienen ambos, bicicletas y scooters eléctricos, son la falta de vías de bicicleta establecidas en la mayoría de avenidas y la falta de respeto por las reglas y señales de tránsito por parte de conductores, dado que la mayoría tiende a no respetar los carriles en las autovías cuando existe congestión. Un accidente en cualquiera de estos dos medios de transporte, puede resultar de mayor gravedad dado que los cuerpos se encuentran totalmente expuestos. Por lo tanto, existe gran parte de ciudadanos que aún no se atreven a arriesgarse a utilizarlos y prefieren movilizarse por medio de automóviles.

2.5 Análisis de los Proveedores

Para la implementación de un modelo de carsharing, se requiere contar como proveedores a empresas automotrices, compañías que prestan servicios de centros de estacionamiento, centros de carga eléctrica para vehículos eléctricos, compañías de seguros para automóviles y desarrolladores de aplicaciones móviles.

2.5.1 Proveedores de Estacionamientos

En Lima, en el negocio de alquiler de zonas de estacionamiento, predominan en el mercado dos compañías: Los Portales y Central Parking. Según un estudio realizado en el 2015 sobre el coste de estacionamiento promedio publicado en el diario El Comercio, las playas de estacionamiento más caras se encuentran centralizadas en los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Surco de la compañía Los Portales con el coste máximo de S/.15,00 por hora. En contraste, la compañía de Central Parking cuenta también con estacionamiento en La Molina,

Miraflores, San Isidro y Surco con un precio de S/.10,00 la hora. Por otro lado, cabe mencionar que estos precios depende del lugar en el que se ubique el estacionamiento en el distrito, por lo tanto no es un valor definido para todo el distrito, sino que varía por el local. Un ejemplo de ello, vendría a ser que, en un estacionamiento de San Borja la hora de estacionamiento puede llegar a costarte tanto quince como tres soles la hora, en zonas financieras el coste de estacionar es más alto. A continuación, en la *Figura 14*, se muestra data de playas de estacionamiento más caras y más baratas encontradas en distintos distritos por diferentes cadenas:

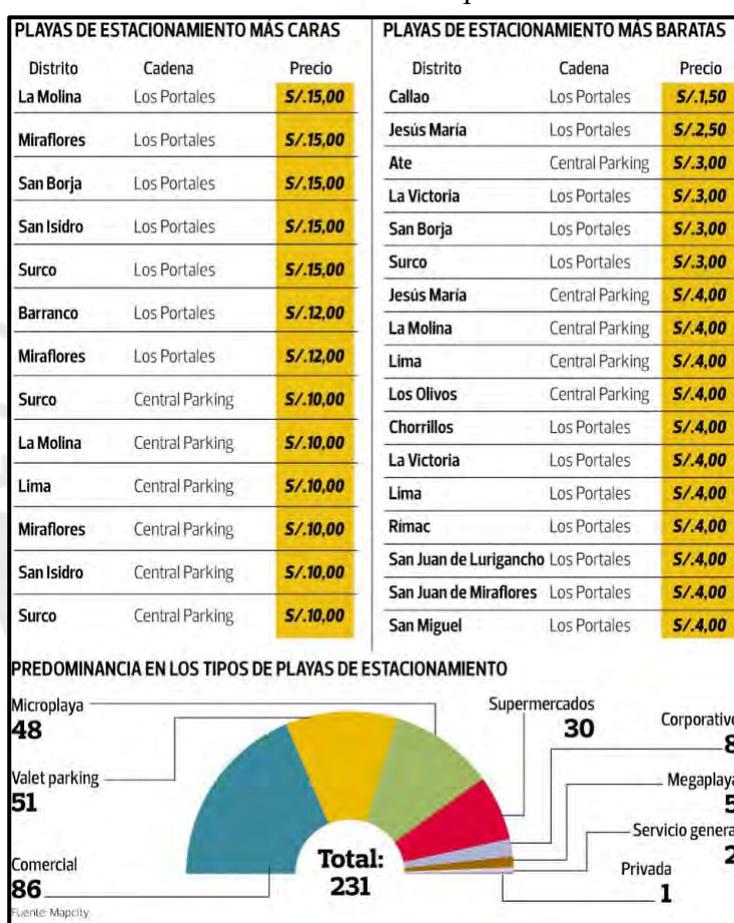


Figura 14: *Coste por Hora y Clasificación de Tipos de Playa de Estacionamiento*

Tomado de “¿En qué zonas de Lima es más caro estacionar tu auto?”, por Redacción EC, 2015.

En la parte inferior de la imagen antes mostrada, se señalan los distintos tipos de playas de estacionamiento que existen en Lima, siendo el coste variable por cada tipo y por zona. En este caso, se considerarán utilizar como centros de estacionamiento los centros comerciales, universidades, microplayas y supermercados, dado que tienen mayor aglomeración de personas,

y se encuentran accesibles y cercanas en todos los distritos. Además, de formar alianzas con corporaciones que deseen utilizar nuestro servicio, se podrían utilizar los centros de estacionamiento de los edificios corporativos.

En las tablas 3, 4 y 5 a continuación se observarán los locales de estacionamiento pertenecientes a la cadena Central Parking System en la capital Lima.



Tabla 3: Playas de Estacionamiento de Central Parking en Supermercados

Supermercados	Ubicación	Distrito
<i>Plaza Vea Ayacucho</i>	Av. Ayacucho Mza. B 2 Lt. 10	Surco
	Urb. Los Rosales	Surco
<i>Plaza Vea El Cortijo</i>	Av. República de Panamá 515	Barranco
<i>Plaza Vea San Juan Lurigancho</i>	Av. Canto Grande (Las Flores) cdra 18	San Juan Lurigancho
<i>Plaza Vea Mercaderes</i>	Av. Benavides cdra 51	Surco
<i>Plaza Vea Zarate</i>	Cruce de Av. Lurigancho con	San Juan Lurigancho
	Calle Regadores	San Juan Lurigancho
<i>Plaza Vea Higuiereta</i>	Centro Comercial Higuiereta,	Surco
	Plaza Los Cabitos	Surco
<i>Plaza Vea Miraflores</i>	Av. Arequipa 46 -	Miraflores
	Av. Petit Thouars 49	Miraflores
<i>Plaza Vea Ate</i>	Av. Nicolás Ayllón y La Mar	Ate Vitarte
<i>Plaza Vea Bolichera</i>	Av. N.Tomás Marsano 5500	Surco
<i>Plaza Vea Chacarilla</i>	Av. Caminos del Inca 351	Surco
	Chacarilla	Surco
<i>Plaza Vea Primavera</i>	Av. Angamos Este 2337	San Borja
<i>Plaza Vea Dasso</i>	Camino Real 1335 y	San Isidro
	E.Cavenecia	San Isidro
<i>Plaza Vea Izaguirre</i>	Av. Carlos Izaguirre 284	Independencia
<i>Plaza Vea Chosica</i>	Av. Lima Sur 930 - 960, Chosica	San Juan Lurigancho
<i>Vivanda Benavides</i>	Av. Benavides N° 495	Miraflores
<i>Vivanda Pezet</i>	Av. Juan Antonio Pezet 1340	San Isidro
<i>Plaza Vea Breña</i>	Esq. Jr. Huaráz con calle Centenario	Breña
<i>Plaza Vea Comas</i>	Avenida Tupac Amaru 3860	Comas
<i>Plaza Vea Valle Hermoso</i>	Av. Jacarandá 890	Surco
	Urb. Valle Hermoso	Surco
<i>Plaza Vea Millennial</i>	Av. Paseo de la República 3440	San Isidro

Fuente: Elaboración propia, data tomada del sitio web de Central Parking System.

Tabla 4: Playas de Estacionamiento de Central Parking en Universidades en Lima

Universidades	Ubicación	Distrito
<i>Universidad de Lima</i>	Av. Javier Prado Este 4600	Surco
<i>USIL</i>	Av. La Fontana 550	La Molina
<i>Universidad de Piura</i>	Calle Martir Olaya 162	Miraflores
<i>USIL Lima Norte</i>	Av. Alfredo Mendiola 3698	Independencia
<i>VP Universidad del Pacífico</i>	Av. Sanchez Cerro 2121	Jesus Maria

Fuente: Elaboración propia, data tomada del sitio web de Central Parking System.

Tabla 5: Playas de Estacionamiento de Central Parking en Centros Comerciales en Lima

<i>Centros Comerciales</i>	<i>Ubicación</i>	<i>Distrito</i>
<i>C.C Mega Plaza Norte</i>	Av. Alfredo Mendiola 3698	Independencia
<i>Boulevard de Asia</i>	Carretera Panamericana Sur Km. 97.5	Cañete
<i>C.C El Polo I</i>	Av. El Polo No. 760	Surco
<i>C.C El Polo II</i>	Av. El Polo No. 670	Surco
<i>C.C El Paso Caminos del Inca</i>	Av. Paso Caminos del Inca 2066	Surco
<i>C.C Santa María</i>	Av. Caminos del Inca 351 Chacarilla	Surco
<i>Balta Shopping</i>	Malecón Balta 626	Miraflores
<i>Multitop</i>	Avenida Iquitos cuadra 6	La Victoria
<i>D'Paso Strip Center</i>	Av. Universitaria esquina con La Mar, Mz "D"	San Miguel
<i>C.C Mega Plaza Barranca</i>	Jr. Zavala s/n cruce con Av. Castilla	Barranca
<i>Mall Aventura Plaza</i>	Carretera Central 111	Santa Anita

Fuente: Elaboración propia, data tomada del sitio web de Central Parking System.

En resumen, la compañía de Central Parking cuenta con playas de estacionamiento en 20 supermercados, 5 universidades y 11 centros comerciales, en distritos como Surco, Miraflores, Jesús María, San Borja, San Juan de Lurigancho, La Molina, San Isidro y Barranco en su mayoría; siendo Surco el que cuenta con mayores puntos, el segundo vendría a ser Miraflores y el tercero San Borja. Sin embargo, cabe resaltar que, en la lista no se encuentran los centros comerciales más populares, turísticos y concurridos, la mayoría de ellos caen bajo la administración de Los Portales. Por ello, se debe considerar también una posible alianza con esta cadena en las zonas más concurridas.

2.5.2 Proveedores de Vehículos Prestados

Para el caso de la utilización de vehículos, las compañías de carsharing suelen prestar vehículos eléctricos debido al menor coste de recarga y un coste de mantenimiento menor. El costo de mantenimiento es 20 a 40% menor comparado con un auto a combustión y el coste operativo es de 2 a 3 veces menor (Miranda, 2018). Sin embargo, a comparación de los minutos que tardan llenar un tanque con combustible, el auto eléctrico tarde de 4 a 6 horas en cargar y recorre 300km por cada carga. Por ello, son perfectos para el uso urbano, no para distancias largas fuera de la ciudad. Como extra, favoreciendo el cuidado del medioambiente, tiene cero emisiones de gases contaminantes. Un ejemplo del ahorro de este tipo de vehículos sería que,

mientras con un carro a gasolina se recorren 40 kilómetros con 15 soles, se puede recorrer lo mismo con uno eléctrico con tan solo 2 soles.

En Europa, la compañía de carsharing Car2Go perteneciente a Daimler AG (representante de Mercedes-Benz) se fusionó con BMW cambiándose el nombre a ShareNow. Esta compañía presta servicios utilizando la flota de vehículos de ambas marcas, especialmente los vehículos eléctricos Smart (joint venture entre la empresa Swatch y Mercedes-Benz), dado que son pequeños, económicos y de uso suburbano. Los dos tipos de carros más comunes del carsharing son: smart EQ fortwo y smart EQ forfour. A diferencia de otros vehículos, con el cargador de 22kW opcional, se puede alcanzar una carga de 10 al 80% en tan solo 40 minutos. Además, este vehículo cuenta con la facilidad de poder conectarse a un smartphone para controlar su estado, por ejemplo el estado de carga. Comprar este automóvil eléctrico, cuesta en promedio más de 25 mil dólares.

A finales del 2018, la compañía automotriz china, Great Wall, apostó por la entrada en el mercado de autos eléctricos con el lanzamiento del “ORA R1, el auto eléctrico más barato del mundo” (Redacción EC, 2019). Este vehículo tiene un precio aproximado de 8 mil dólares americanos, cuenta con 5 plazas para transportar personas, con un diseño futurista atractivo, una velocidad máxima de 100 km/h, y ofrece una autonomía máxima real de 240 km con una batería de 35 kWh.

Dado que todas las compañías de carsharing suelen realizar alianzas con concesionarios de automóviles y que las compañías como Mercedes-Benz y BMW ya cuentan con su propia compañía, se puede considerar realizar una alianza con esta empresa china, que se encuentra en el Perú desde hace ya varios años.

2.5.3 Proveedores de Centros de Carga Eléctrica

Según las estadísticas al 2 de noviembre del 2020 de Electromaps, en la provincia de Lima existen registradas 14 localidades y 21 conectores en total para la recarga de vehículos

eléctricos. Distribuidos alrededor de toda la ciudad, los distritos en donde se puede encontrar un punto de recarga son: La Victoria, Lince, Jesús María, Monterrico, Surco, Independencia, Magdalena, Cercado de Lima, San Isidro, San Miguel y Miraflores. En Magdalena, Lince, San Miguel y Miraflores se encuentran hasta dos puntos de recarga. Algunos de estos puntos de recarga se encuentran en estacionamientos, otros en grifos o en concesionarios.

En el presente año 2020, en el centro comercial Jockey Plaza, en el distrito de Surco, se implementaron dos estaciones de carga gratis para vehículos eléctricos, una iniciativa en conjunto con Engie, empresa de generación eléctrica y servicios energéticos. De esta manera, mientras el cliente realiza sus compras en el centro comercial, de contar con un vehículo eléctrico, puede utilizar este servicio sin costo. “Esta tecnología está alineada a lo que buscamos como empresa: el contribuir con el cuidado del medio ambiente mediante una operación sostenible y en este caso brindando una experiencia y un servicio adicional a nuestros clientes a través de estas “recargas de oportunidad”, señala el gerente de operaciones del Jockey Plaza, Omar Hidalgo (America Retail, 2020). Cabe mencionar que, estas dos estaciones nuevas se suman a la red de estaciones de Engie en el Perú, hoy en día, contando con un total de 18 puntos de recarga. Por otro lado, en setiembre, Enel X Perú instaló su primera red de estaciones de carga eléctrica en 23 ciudades del país, desde Tumbes hasta Puno, con 40 electrolineras en total (Enel, 2020).

Por todo ello, se consideraría negociar una alianza o fidelización con cualquiera de estas dos empresas, Engie o Enel X, dado que uno de sus objetivos principales es fomentar la sostenibilidad y el uso de vehículos eléctricos. Se podrían establecer zonas seguras donde estacionar los vehículos para la recarga, como en centros comerciales o en zonas con vigilancia, como en los distritos de Surco, Miraflores, Magdalena, San Isidro, algunas zonas de Jesús María, y Monterrico.

2.5.4 Proveedores de Aplicaciones Móviles

Dado que la base de una iniciativa de carsharing es contar con una plataforma digital o una aplicación móvil, se debe contratar a un tercero para la etapa de desarrollo de la aplicación. En Lima, tal como se observa en la *Tabla 6*, las compañías desarrolladoras de apps para móviles más famosas son: +1 SAC, Abcdroid, y Apps Lovers SAC (Redacción eMultiplied, 2017).

Tabla 6: Detalle sobre compañías desarrolladoras de apps en el Perú

Empresas	Descripción	Clientes
+1 SAC	Brinda soluciones completas de proyectos en multiplataformas, especializándose en startups, trasnacionales de contenido, vídeo, juegos, streaming, etc.	America tv, Movistar, Rimac Seguros
Abcdroid	Desarrolladora de softwares a medida, apps para servicio de taxi para Android y iOS. Utilizan metodologías de desarrollo ágil y se esfuerzan por brindar la mejor experiencia al usuario.	Corona taxi, Bellacab, Indra, Phantasia
Apps Lovers SAC	Desarrollo de apps para iOS y Android. El equipo cuenta con experiencia en el mercado internacional y local.	Longhorn Peru, Promperu, Bombos

Dentro de estas tres distintas opciones, lo ideal sería seleccionar a Abcdroid, que cuenta con experiencia trabajando con aplicaciones de taxi y con clientes pequeños. Sin embargo, las aplicaciones de carsharing cuentan con funciones más complicadas que las tradicionales de taxi, por lo tanto se requerirá a un equipo de profesionales para plasmar todos los requerimientos. Por ello, para este caso se seleccionaría la compañía +1 SAC que cuenta con clientes más grandes, brinda soluciones completas en multiplataformas y se especializa en startups.

2.5.5 Proveedores de Seguro

En el Perú, existen cuatro principales compañías de seguros vehiculares, se debe considerar contratar a un broker para seleccionar la opción más óptima. Un broker o corredor

de seguros es una persona natural o jurídica que representa a un intermediario entre el cliente y la aseguradora, de manera gratuita, para asegurarse de elegir aquella que se adecúa a sus necesidades e intereses, se encarga de negociar los precios (menores a los de lista) y guiar durante el proceso (Corredores de Seguros VIP, 2008).

A continuación, en la *Tabla 7*, se mencionan las principales empresas de seguros, los diferentes productos y los años de experiencia dentro del mercado:

Tabla 7: Lista de Proveedores de Seguros

Compañía	Años de Experiencia	Productos
MAPFRE	45	PERSONAS: Soat, seguro vehicular, de vida, educación, con ahorro, de salud, viajes, para motos, individual de accidentes personales, de hogar, alarma, sepelio, plan de jubilación, finisterre, etc.
		NEGOCIOS: EPS, SCTR (seguro complementario de trabajo de riesgo), seguro vida de ley, seguro vehicular empresas, empresarial, para riesgos patrimoniales, riesgos de ingeniería, de transportes (embarcaciones, transporte de importación/exportación, transporte nacional), etc.
RIMAC Seguros	124	Seguro de salud integral, accidentes, EPS, seguro vehicular, SOAT, seguro pago por kilómetros, seguro por robo total, seguro de vida, protección con ahorro, con inversión, seguros de viajes y hogar, SCTR, vida ley, negocio absoluto y personalizado, etc.
La Positiva Seguros	80	SOAT, seguros vehiculares, domiciliarios, tarjetas y créditos, vehiculares con convenios, EPS, seguros de salud individual, contra accidentes, académico, de bicicletas y scooters, seguros patrimoniales para empresas, de equipos y maquinarias, SCTR, vida ley, etc.
Pacífico Seguros	77	Seguro vehicular (todo riesgo y robo total), hogar y bienes, SOAT, EPS individual y complementarios, seguro de salud, vida y ahorros, viajes, accidentes personales, vida ley y vida empleados, SCTR, accidentes colectivo, accidentes estudiantil, patrimoniales, PYME, etc.

Según la información en la tabla anterior, todas las compañías ofrecen seguros para vehículos y conductores, por lo tanto para definir al proveedor se deben considerar los costos de comisión y el grado de cobertura de riesgos. Sin embargo, se debe tomar en cuenta las compañías que ofrecen seguros para empresas de protección de patrimonios como, en este caso,

flota de vehículos. La única compañía que ofrece públicamente el servicio de seguro para flota de vehículos de empresas es MAPFRE. Por lo tanto, el corredor de seguros deberá también analizar esta opción, consultar con las otras compañías mayor información sobre el seguro patrimonial de empresas y finalmente analizar todo lo recopilado sobre seguros vehiculares para seleccionar la mejor opción.



3. Planeamiento Estratégico

En esta sección, se plantearán los fundamentos para el modelo de negocio propuesto, definiendo la misión y visión que tendría y realizando el análisis FODA basado en las dos secciones anteriores. Posteriormente, se evaluará la factibilidad de implementar este negocio en el mercado peruano mediante la matriz EFE-EFI extraída del FODA. Por último, se propondrán estrategias para cada interacción entre aspectos internos (fortalezas y debilidades) y aspectos externos (amenazas y debilidades).

3.1 Misión

Somos una empresa de carsharing, un modelo de la economía colaborativa, operando en la capital, en la zona de Lima Moderna. Utilizando plataformas digitales, se ofrece alquiler de vehículos eléctricos dispersos alrededor de zonas de la ciudad, por tiempos menores a una hora, con una tarifa ajustada según la fracción de hora utilizada, hacia todo individuo con licencia de conducir y capacidad económica.

3.2 Visión

Nuestro objetivo a futuro es el lograr reducir la cantidad de vehículos particulares en el tráfico limeño, conllevando a la reducción de los gases contaminantes, y reducir la cantidad infrutilizada de los activos (vehículos) aumentando su eficiencia. Se debe conseguir que la mayor parte de clientes potenciales prefiera utilizar el carsharing en lugar del servicio de taxi o vehículo propio para movilizarse cortas distancias dentro de la ciudad.

3.3 Análisis FODA

A continuación se realizará un análisis en base al macro y microentorno, señalando los puntos de fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas encontrados para el negocio analizado:



Figura 15: Análisis FODA

Elaboración Propia

3.3.1 Matriz EFE-EFI

A partir del FODA realizado anteriormente, se realiza una evaluación más detallada de los factores externos que influyen en el desarrollo de la compañía, delegando un peso al impacto que tienen, de 0 (no importante) a 1 (de suma importancia). Posteriormente, se delega una clasificación, en este caso, siendo 1 (la empresa no está haciendo nada) y 4 (la empresa está trabajando duro más que la competencia dentro del sector). Con estos dos datos, se otorga una puntuación a cada factor para obtener subtotales de oportunidades y amenazas, con un total final del impacto de factores externos, tal como se muestra en la *Tabla 8*.

Tabla 8: Matriz Evaluación de Factores Externos

MATRIZ EFE			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
OPORTUNIDADES			
Alto número de clientes potenciales en zona operativa	0,09	4	0,36
Clientes y sistema económico con inclinación hacia el ahorro tanto a nivel individual como empresarial	0,05	4	0,20
Facilidad de acceso a internet para todos los clientes potenciales	0,05	4	0,20
Necesidades del mercado en cuanto a la movilización: comodidad, rapidez y seguridad	0,09	3	0,27
Alto desarrollo tecnológico en el país a nivel latinoamericano	0,05	4	0,20
Subtotal OPORTUNIDADES			1,23
AMENAZAS			
Bajos niveles de inversión tecnológica en el país	0,05	3	0,15
Inestabilidad política	0,07	1	0,07
Altos niveles de riesgo	0,09	2	0,18
Altos niveles de corrupción	0,05	3	0,15
Alto decrecimiento del PIB	0,15	3	0,45
Ligero crecimiento en tasa de inflación	0,03	1	0,03
Altos niveles de criminalidad y bajo índice de seguridad ciudadana	0,10	4	0,40
Malas costumbres peatonales de ciudadanos	0,05	4	0,20
Imprudencia de conductores nacionales	0,08	4	0,32
Subtotal AMENAZAS			1,95
Total	1,00		3,18

En la matriz anterior, se consideraron como de mayor importancia los puntos de alto decrecimiento del PIB y los altos niveles de criminalidad, el primero puede afectar la economía de los clientes y el segundo es uno de los principales productos siendo robados, dado que nuestra herramienta para brindar el servicio es el automóvil. Este último, puede ser cubierto con el seguro para flota de vehículos mencionado anteriormente y, en cuanto a la parte económica, nuestra empresa provee soluciones accesibles para los clientes con precios bajos; sin embargo, aún podría afectar la frecuencia de consumo.

Por otro lado, además de realizar la evaluación de factores externos, se debe realizar la evaluación de factores internos (Fortalezas y Debilidades), en el cual el peso será delegado con la misma lógica de antes. Mientras tanto, la clasificación se medirá con un 1 (debilidad mayor), 2 (debilidad menor), 3 (fortaleza menor) y 4 (fortaleza mayor). Con estos dos datos, se otorga una puntuación a cada factor para obtener subtotales de fortalezas y debilidades, con un total final del impacto de factores internos, tal como se muestra en la *Tabla 9* a continuación.

Tabla 9: Matriz Evaluación de Factores Internos

MATRIZ EFI			
Factor crítico de éxito	Peso	Clasificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Promueve la sostenibilidad	0,07	3	0,21
Recarga económica de vehículos	0,09	4	0,36
Seguro para flota de vehículos de empresa	0,09	4	0,36
Solución a gases contaminantes	0,08	3	0,24
Sin competencia directa	0,07	4	0,28
Cumple los requisitos solicitados por clientes potenciales: seguridad, comodidad, rapidez	0,06	3	0,18
Precio accesible para la prestación de vehículos	0,09	3	0,27
Sitios de estacionamiento asegurados	0,08	4	0,40
Subtotal FORTALEZAS			2,22
DEBILIDADES			
Falta de cartera de clientes	0,05	1	0,05
Temor de clientes potenciales hacia modelo desconocido	0,05	2	0,10
Tarifas altas de estacionamiento en algunas zonas de la ciudad	0,06	1	0,06
Disponibilidad de vehículos condicionada a la cantidad ofertada por proveedor extranjero	0,07	1	0,07
Comisión significativa para el proveedor en cada viaje por prestación de vehículos	0,05	2	0,10
Falta de puntos de recarga de vehículos eléctricos en cada zona	0,03	2	0,06
Alta penetración de competidores dentro del mercado	0,06	1	0,06
Subtotal DEBILIDADES			0,5
Total	1,00		2,72

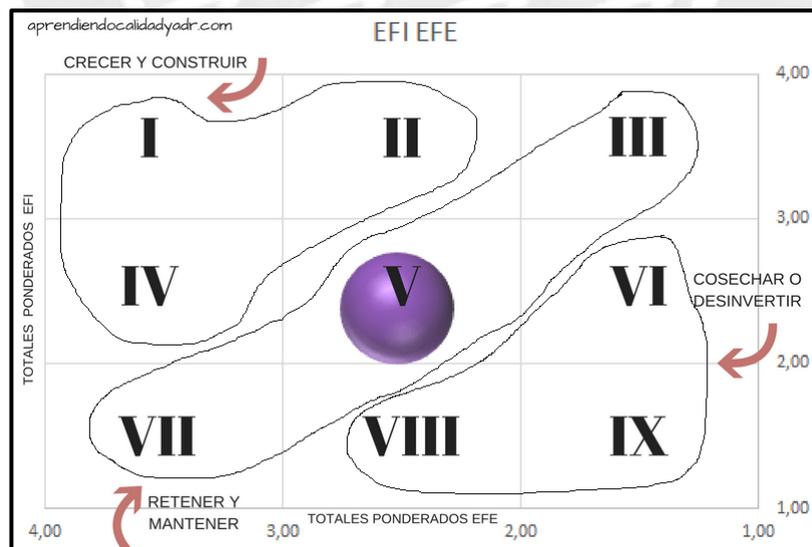
En la matriz anterior, se muestra que los factores con mayor peso otorgado son los relacionados con los vehículos: recarga económica, seguro para flota, precio accesible para la prestación. Ello debido a que, a comparación de los otros servicios de prestación de vehículos, el precio de recarga de vehículos eléctricos es mucho menor que la recarga de combustible, existe un seguro para la flota en caso de robo por los altos niveles de criminalidad y tiene un precio accesible dada la opción de tarifa por minuto en lugar del préstamo por día.

Según los totales obtenidos en las dos anteriores tablas, se posiciona la empresa en las coordenadas (

Gráfico 1: *Matriz EFE-EFI*

Elaboración Propia

Basándose en la ilustración a continuación, se procederá a evaluar los resultados del Gráfico 1 para la toma de decisiones. Dado que cuenta con una puntuación superior a 3 en el eje x y cercana a 3 en el eje y, se considera que se encuentra en una posición fuerte, ello principalmente porque es la introducción de un nuevo modelo de negocio.

Figura 16: *Toma de decisiones con EFE-EFI*

Tomado de “Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE”, por Gehisy, 2016.

De acuerdo con lo mostrado en la *Figura 16*, en este caso, la esfera se encuentra entre el cuadrante I y IV, se toma la decisión de crecer y construir. Todo ello demuestra la factibilidad del presente negocio.



3.3.2 Evaluación de Estrategias con el FODA

		Fortalezas							Debilidades							
DAFO	Promueve la sostenibilidad	Recarga económica de vehículos	Seguro para flota de vehículos de empresa	Solución a gases contaminantes	Sin competencia directa	Precio accesible para la prestación de vehículos	Sitios de estacionamiento asegurados	Cumple los requisitos solicitados por clientes potenciales: seguridad, comodidad, rapidez	Falta de carteras de clientes	Temor de clientes potenciales hacia modelo desconocido	Tarifas altas de estacionamiento o en algunas zonas de la ciudad	Disponibilidad de vehículos condicionada a la cantidad ofertada por proveedor extranjero	Comisión significativa para el proveedor en cada viaje por prestación de vehículos	Falta de puntos de recarga de vehículos eléctricos en cada zona	Alta penetración de competidores dentro del mercado	
Oportunidades	Alto número de clientes potenciales en zona operativa	ER1: Utilizar la sostenibilidad como marketing para clientes potenciales			ER2: Realizar publicidad acerca de la contaminación actual en la ciudad y el impacto de los vehículos eléctricos	ER3: Publicitar acerca de las tarifas por minuto en este alquiler de vehículos	ER4: Ahorro en el tiempo que toma encontrar estacionamiento	ER5: Satisfacer al máximo las necesidades de los clientes, brindándoles una experiencia única	ED1: Fidelizar clientes mediante campañas dentro de zonas operativas	ED2: Lanzar promociones para obtener primeros clientes que realicen reseñas sobre su experiencia	ED3: Beneficio para clientes en el ahorro de tarifas de playas de estacionamientos				ED4: Convencer la practicidad, comodidad y ahorro en utilizar este modelo frente a otros modelos de EC	
	Cientes y sistema económico con inclinación hacia el ahorro tanto a nivel individual como empresarial		ER6: Realizar publicidad al impacto que tiene el uso de recarga eléctrica a nivel económico													
	Facilidad de acceso a internet para todos los clientes potenciales						ER8: Posibilidad de indicar los sitios de aparcamiento en el mapa, creando rutas	ER7: Lanzar aplicación adaptada a todas las plataformas y sistemas operativos	ED5: Realizar toda clase de promociones en redes sociales, realizando tutoriales del uso					ED6: Señalar puntos de recarga en mapa dentro de la app		
	Necesidades del mercado en cuanto a la movilidad: comodidad, rapidez y seguridad							ER8: Publicitar la experiencia que brinda el servicio								
	Alto desarrollo tecnológico en el país a nivel latinoamericano					ER9: Reflejar el impacto que tiene el modelo disruptivo en el avance tecnológico del país				ED7: Realizar publicidad en redes sociales, mostrando todos los avances tecnológicos que involucran						

Como se observa, las fortalezas permiten realzar las oportunidades que existen en el entorno y atacar a las amenazas existentes. Por otro lado, las oportunidades pueden defender las debilidades, mientras que, lo existente entre amenazas y debilidades permite crear estrategias que se adapten a esta situación. Pese a que existe una estrategia para cada cuadrante del FODA, algunas amenazas económicas/políticas, tal como la caída del PBI y la corrupción política, no pueden ser controladas con un aspecto interno de la empresa.

Las estrategias mencionadas deberán ser implementadas desde la etapa de incubación de la empresa, mediante las campañas publicitarias, acuerdos comerciales, contratos de seguro, diseño de la plataforma móvil, etc.



4. Reflexiones Finales y Conclusiones

En primer lugar, por el lado de los factores externos analizados, dentro del entorno políticos se detecta que Perú se encuentra en una posición intermedia en cuanto a los niveles de corrupción, con respecto a todos los países sudamericanos, con una variación de más de 100 puntos entre cada extremo. La corrupción puede conllevar a una competencia injusta entre los negocios existentes en el mercado, dadas las conexiones ilegales con funcionarios del gobierno. De la *Figura 2*, en la cual se refleja la evolución de la estabilidad política en el país, se observa que en los últimos 20 años el país se mantiene en una constante inestabilidad (según lo percibido por los ciudadanos). Este aspecto trae incertidumbre con respecto a la legislación vigente, ocasionando un diagnóstico impredecible para las empresas. Además, el nivel de riesgo país del 2019 se considera el más bajo de Latinoamérica, lo cual significa menores retrasos y mayor posibilidad en el cobro parcial o total de las deudas. Si los índices se mantienen bajos, se promueve la inversión extranjera y las empresas pueden acceder a mejores condiciones de financiamiento.

En cuanto a la parte económica, se observa que en el último año el crecimiento del PIB ha sido más bajo con respecto a años anteriores y, dada la pandemia mundial ocurrida, en este último año el Perú fue uno de los países más afectados contando con una caída de hasta 30%. En los últimos 10 años, se ha contado con una tasa de inflación positiva de hasta el 3.65% de un año a otro; esto se traduce en un crecimiento de los precios entre años incrementando el coste de vida de las personas y una reducción en la demanda de ciertos productos o servicios, como podría ser el de transporte privado. Por otro lado, el sector al cual irá dirigido el servicio propuesto será el que tenga mayor poder adquisitivo, el sector AB, el cual cuenta con el 75% de los residentes de la zona de Lima Moderna en la capital limeña, por lo tanto, esta será el área de implementación.

Evaluando el entorno socio-cultural en la ciudad de Lima, se debe recalcar el hecho de que se cuenta con un alto índice de criminalidad y un bajo índice de seguridad, según datos de mediados del 2020, con un promedio de más de 5 mil denuncias por robos de vehículos por año, localizándose fuera de la zona seleccionada de Lima Moderna. Otros aspectos culturales que puede afectar durante la prestación del servicio son las malas costumbres peatonales y la falta de respeto, tanto de peatones como de conductores, por las normas de tránsito causando numerosos accidentes en el transcurso del año.

Como últimos factores externos analizados se deberán resaltar los descubrimientos dentro del entorno tecnológico y ecológico. Se necesita contar con un alto nivel de inversión tecnológica en el país para poder desarrollar distintas empresas y poder estar a un nivel competitivo internacionalmente. A comparación de las potencias mundiales como Corea del Sur y Estados Unidos que invierten entre 2,5 y 4,5% de su PBI, el Perú solo invierte un 0,08% en investigación y desarrollo. Por la parte ecológica, Lima es la provincia más contaminada del país, siendo considerada la octava ciudad con mayor contaminación en Latinoamérica y en el puesto 22 a nivel global. Por lo tanto, se planteó como un consejo el utilizar transporte alternativo para reducir el exceso de datos particulares para disminuir la emisión de gases contaminantes. El modelo de negocio planteado propone la prestación de vehículos eléctricos por minuto para que las personas puedan movilizarse dentro de la ciudad.

En segundo lugar, analizando el microentorno del negocio se observa que actualmente no existe el mercado del carsharing dentro del Perú. Sin embargo, se puede realizar una comparativa con el ride-hailing, como Uber, que llegó al país hace seis años y actualmente el 68% de los peruanos utiliza taxi por aplicación en lugar de los tradicionales. Además, se puede evaluar el desempeño que tuvo el carsharing en otros países latinoamericanos como Brasil y México los cuales se encuentran operando exitosamente en la actualidad desde hace casi 10 años.

Continuando con lo indicado por las compañías de carsharing, se definen cinco perfiles para los clientes, los cuales deben pertenecer al sector AB dentro de Lima Moderna y contar con licencia de conducir vigente, smartphone y tarjeta de crédito/débito. Los perfiles definidos son los siguientes: urbanos (jóvenes viviendo y trabajando en el centro de la ciudad), turistas (requieren contar con vehículo para recorrer la ciudad), corporativo (requieren desplazamiento a reuniones de trabajo), fin de semana (para salir por las noches a lugares concurridos), y el comprador (personas que no cuentan con vehículo propio y buscan transportar bultos).

Dentro de los competidores existentes para el carsharing se encuentran las apps de taxi, con el 68% de cuota de mercado, y el carpool, con un precio de hasta 50% menos del taxi. Además, promoviendo el cuidado del medio ambiente, se introdujeron las bicicletas y scooters eléctricos haciéndose tendencia en los últimos 3 años tras la implementación de las ciclovías en las calles principales. Sin embargo, existe gran parte de ciudadanos que aún no se atreven a arriesgarse a utilizarse debido al peligro del tránsito vehicular.

Como último punto, se analizaron los proveedores para la implementación de este modelo de negocio, dado que se requiere contar con empresas automotrices, compañías que presten servicios de estacionamiento, centros de carga eléctrica, compañías de seguro, y desarrolladores. Para el punto de estacionamiento, se deberán realizar alianzas con Central Parking y los Portales para poder estacionar los vehículos prestados en los puntos disponibles, con mayor concurrencia, dentro de la zona de Lima Moderna. Al ser vehículos eléctricos, se requerirán puntos de carga eléctrica dentro de la zona operativa, las cuales se encuentran implementándose en el último año, siendo el principal el de Jockey Plaza dentro del distrito de Surco. Para el proveedor de vehículos prestados se considera el aliarse con la compañía automotriz china Great Wall, presente en el Perú, adquiriendo el modelo de auto eléctrico llamado ORA R1, considerado el más barato del mundo. Debido al alto nivel de delincuencia y accidentes en la capital, se considera el contratar el seguro más completo existente que permita

afrontar cualquiera de estos escenarios, por lo cual se selecciona el seguro para negocios ofrecido por MAPFRE. Como último paso, se conseguirá la empresa desarrolladora de aplicaciones móviles,+1 SAC, esta cuenta con mayor experiencia en el mercado contando con clientes grandes y brindando soluciones completas en multiplataformas, especializándose en startups.

Finalmente, según los resultados dentro del planeamiento estratégico, se demuestra la factibilidad de introducir un modelo de carsharing en algunas zonas de la ciudad de Lima contrastando los factores externos con los internos. Además, se plantea la implementación de estrategias publicitarias, comerciales, contractuales y de diseño, para poder contrarrestar o resaltar las amenazas u oportunidades. En la actualidad, la ciudad de Lima cuenta con las condiciones y proveedores necesarios para el negocio, con la excepción de la importación de coches extranjeros dado que a comparación de los países europeos, este país no cuenta con plantas de producción automotriz.

Hace diez años se implementó el carsharing en este país, el cual fracasó al instante, lo cual fue debido a la falta de condiciones y globalización. Sin embargo, hoy en día más del 80% de los ciudadanos cuenta con un smartphone con datos móviles y se tiene una mentalidad más abierta hacia los cambios tecnológicos, gracias a la adaptación del ridehailing (como Uber) en su vida cotidiana debido a sus beneficios.

5. Bibliografía

- Alfaro, J. T. (3 de Octubre de 2019). ¿Qué está pasando en la estabilidad política del Perú? Obtenido de AméricaDigital: <https://www.americadigital.com/informate/que-esta-pasando-en-la-estabilidad-politica-del-peru-30926>
- Almeida, A. (27 de Junio de 2019). Investigación y desarrollo (I+D) en el Perú: ¿invertimos lo suficiente? Obtenido de RPP Noticias: <https://rpp.pe/columnistas/alexandrealmeida/investigacion-y-desarrollo-id-en-el-peru-invertimos-lo-suficiente-noticia-1204891>
- América Noticias. (17 de Mayo de 2018). Internet en Perú: el 67% de la población de Lima tiene acceso a la red. Obtenido de América Televisión: <https://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/internet-peru-67-poblacion-lima-tiene-acceso-red-n322386>
- America Retail. (27 de Octubre de 2020). Jockey Plaza y ENGIE implementan estaciones para cargar gratis autos eléctricos. Obtenido de America Retail: <https://www.america-retail.com/peru/jockey-plaza-y-engie-implementan-estaciones-para-cargar-gratis-autos-electricos/>
- Arcadier. (21 de Enero de 2020). The rise in Ride Sharing Mobility Marketplaces in Latin America. Obtenido de Arcadier: <https://www.arcadier.com/learn/articles/the-rise-in-ride-sharing-mobility-marketplaces-in-latin-america>
- Arellano, R. (21 de Mayo de 2019). ¿Cuáles son las ‘apps’ de taxi más valoradas? Obtenido de Arellano: <https://www.arellano.pe/cuales-las-apps-taxi-mas-valoradas/>
- B-Green. (2015). Carpool comunitario. Obtenido de bgreen: <https://b-green.pe/servicios/carpool-comunitario/?servicio=carpool-comunitario>
- BCR. (8 de Abril de 2019). Riesgo País de Perú es el Más Bajo de América Latina. Lima: Banco Central de Reserva del Perú.
- Car2Go. (2018). Los 5 tipos de usuario para carsharing. Madrid: Marco de Comunicación para Car2Go.
- Carpooling: compartir el auto para ahorrar y contaminar menos. (14 de Agosto de 2018). Obtenido de publimetro.pe: <https://www.publimetro.pe/vida-y-estilo/2018/08/14/carpooling-compartir-auto-ahorrar-y-contaminar-menos-77666-noticia/>
- Cóndor, J. (10 de Junio de 2019). Apps de taxi: 40% de conductores en Lima rechaza pedidos de viajes. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/tendencias/peru-lima-aplicaciones-taxi-conductores-rechazan-pedidos-viajes-269570-noticia/?ref=gesr>

Corredores de Seguros VIP. (2008). Seguro Vehicular - Cotiza y compara Precios del seguro de autos en Perú.

Obtenido de VIP Corredores de Seguros: <https://www.segurosVIP.com.pe/seguro-vehicular>

Deloitte. (2017). Car Sharing in Europe. Monitor Deloitte.

EmpresaActual. (4 de Junio de 2020). Riesgo país: ¿qué es y cómo se calcula? Obtenido de EmpresaActual:

<https://www.empresaactual.com/riesgo-pais-que-es-como-se-calcula/>

Enel. (9 de Setiembre de 2020). Día del Vehículo Eléctrico: Enel X Perú instala primera red de electrolineras del

país. Obtenido de Enel: <https://www.enel.pe/es/conoce-enel/prensa/press/d202009-dia-del-vehiculo-electrico--enel-x-peru-instala-primera-red-de-e.html>

Expansión. (2018). Perú - Índice de Percepción de la Corrupción. Obtenido de Datosmacro:

<https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>

Gestión, R. (15 de Noviembre de 2016). Easy Taxi incorpora a Cusco en su plan de reducción de tarifas que aplica

en Lima y Arequipa. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/easy-taxi-incorpora-cusco-plan-reduccion-tarifas-aplica-lima-arequipa-148758-noticia/>

INEI. (2018). Perú: Anuario Estadístico de la Criminalidad y Seguridad Ciudadana 2011-2017. Lima: Instituto

Nacional de Estadística e Informática.

Infobae. (14 de Febrero de 2020). PIB de Perú creció 2,16% en 2019, la menor tasa en una década. Obtenido de

Infobae: <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/02/14/pib-de-peru-crecio-216-en-2019-la-menor-tasa-en-una-decada/>

Inga Martínez, C. (20 de Mayo de 2019). ¿Cuáles son las 'apps' de taxi y delivery más valoradas? El Comercio.

iProUP. (7 de Noviembre de 2019). Autos compartidos: llega una nueva compañía de carsharing a Latinoamérica.

Obtenido de iProUP: <https://www.iproup.com/innovacion/8846-carsharing-blablacar-se-expande-a-mas-paises-de-latinoamerica>

Ipsos Perú. (3 de Abril de 2019). Perfiles Socioeconómicos de Lima. Obtenido de Ipsos:

<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima>

La Prensa. (21 de Febrero de 2020). Medio ambiente: ¿qué es la huella de carbono y por qué es importante

reducirla? Obtenido de La Prensa: <https://laprensa.peru.com/actualidad/noticia-medio-ambiente-que-huella-carbono-y-que-importante-reducirla-contaminacion-nnda-nnrt-95916>

Miranda, L. (24 de Mayo de 2018). Autos eléctricos en Perú: ventajas y desventajas. Obtenido de Autofact:

<https://www.autofact.pe/blog/comprar-auto/mercado/autos-electricos-peru>

- Mirzayev, E. (10 de Abril de 2020). How Corruption Affects Emerging Economies. Obtenido de Investopedia: <https://www.investopedia.com/articles/investing/012215/how-corruption-affects-emerging-economies.asp>
- Movmi. (11 de Diciembre de 2018). Shared Mobility Thoughts. Obtenido de Movmi: <https://movmi.net/latin-america-shared-mobility/>
- Radio Nacional Perú. (27 de Setiembre de 2019). Alrededor del 40% de los hogares del país tiene acceso a Internet. Obtenido de Nacionalpe: <https://www.radionacional.com.pe/informa/locales/alrededor-del-40-de-los-hogares-del-pais-tiene-acceso-a-internet>
- Redacción APD. (29 de Noviembre de 2019). Cómo afecta la inestabilidad política a las empresas. Obtenido de APD: <https://www.apd.es/como-afecta-inestabilidad-politica-a-empresas/>
- Redacción EC. (20 de Junio de 2019). Autos eléctricos: ¿cuánto cuesta el modelo más barato del mundo? Obtenido de El Comercio: <https://elcomercio.pe/ruedas-tuercas/automotriz/autos-electricos-cuesta-modelo-barato-mundo-fotos-noticia-646002-noticia/?ref=ecr>
- Redacción eMultiplied. (2017). Las mejores empresas desarrolladoras de apps en Lima Perú. Obtenido de multiplied.pe: <https://emultiplied.pe/las-mejores-empresas-desarrolladoras-apps-lima-peru/>
- Redacción Gestión. (16 de Mayo de 2020). Riesgo país se ubicó en 2.41 puntos porcentuales al 13 de mayo. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/riesgo-pais-se-ubico-en-241-puntos-porcentuales-al-13-de-mayo-noticia/?ref=gesr>
- Redacción Gestión. (26 de Junio de 2019). Tipos de empresa: ¿Cuál es la diferencia entre SA, SAC, SRL, EIRL y SAA? Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/tipos-empresa-diferencia-sa-sac-srl-eirl-saa-razon-social-nnda-nnlt-251229-noticia/?ref=gesr>
- Redacción Gestión. (8 de Junio de 2020). Perú será el país con mayor caída de PBI en Sudamérica este año, según BM. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/banco-mundial-peru-sera-el-pais-con-mayor-caida-de-pbi-en-sudamerica-este-ano-noticia/>
- Redacción Gestión. (9 de Junio de 2019). Lima es la octava ciudad más contaminada de América Latina. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/economia/lima-octava-ciudad-contaminada-america-latina-269614-noticia/>
- Redacción Perú21. (23 de Enero de 2020). Perú ocupa el puesto 101 de 180 en ranking de corrupción de Transparencia Internacional. Obtenido de Perú21: <https://peru21.pe/politica/peru-ocupa-el-puesto-101-de-180-en-ranking-de-corrupcion-de-transparencia-internacional-noticia/>

- Redacción Perú21. (18 de Setiembre de 2018). Alerta: La mayor cantidad de robo de vehículos se registra en estos distritos. Obtenido de Peru21: <https://peru21.pe/lima/distritos-registran-robos-vehiculos-nndc-428875-noticia/?ref=p21r>
- Research and Markets. (21 de Noviembre de 2019). World Carsharing Telematics Market Report 2019 - Carsharing Membership Will Grow at a CAGR of 35 Percent from 50.4 Million at the End of 2018 to 227.1 Million by 2023. Obtenido de CISION: <https://www.prnewswire.com/news-releases/world-carsharing-telematics-market-report-2019---carsharing-membership-will-grow-at-a-cagr-of-35-percent-from-50-4-million-at-the-end-of-2018-to-227-1-million-by-2023--300962233.html>
- Sanz, E. (7 de Marzo de 2019). La movilidad colaborativa: qué es y cómo funciona. Obtenido de Rastreator: <https://coches.rastreator.com/informacion/movilidad-colaborativa>
- SUNAT. (s.f.). 01. Concepto de Rentas de Primera Categoría. Obtenido de SUNAT: <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/impuesto-a-la-renta-personas-ultimo/rentas-de-primer-categoria-personas>
- Universidad Pacífico. (28 de Noviembre de 2019). Economía e Inestabilidad Política. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2019/11/economia-e-inestabilidad-politica.html/?ref=gesr>
- Vasquez, J. (13 de Marzo de 2019). Imprudencia de peatones ocasiona el 60% de accidentes de tránsito. Obtenido de La República: <https://larepublica.pe/sociedad/1429681-imprudencia-peatones-ocasiona-60-accidentes-transito-policia-nacional/>