



Caso: Taxi Mamá SOS, una mirada hacia el futuro

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Sandra Magaly Córdova Lugo
Alexandra Ines Solis Campos de Villanueva
Sara Marisol Vega Gutiérrez

Asesor(es):
Mtr. Fabiola María Guerrero Moreno

Lima, octubre de 2022

DEDICATORIAS

A Dios y a la Virgen; a mi papá, quien me
alentó siempre y me sigue inspirando desde el cielo;
a mi mamá; a mi hermano y mi hermana, por su
ayuda durante todo este proceso.

Sandra Córdova

A Dios, a Renzo, a Benja, a mis padres,
hermanos y amigos, que siempre me acompañan.

Alexandra Solís



A Dios, por darnos la sabiduría y la fortaleza
en el desarrollo del presente trabajo, y a nuestras
familias, por todo el apoyo brindado durante todo
este tiempo.

Marisol Vega

AGRADECIMIENTOS

A nuestra asesora, Máster Fabiola Guerrero Moreno, por su colaboración profesional para el desarrollo de este trabajo de investigación. Reconocemos su dedicación y profesionalismo, los cuales han ayudado a que este trabajo se convierta en una de las mejores satisfacciones a lo largo de nuestra carrera profesional.



RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo, titulado “Taxi Mamá SOS, una mirada hacia el futuro”, tiene como objetivo general determinar si la propuesta de valor actual puede mantenerse o debe reinventarse para hacer frente a la crisis de la COVID-19. Taxi Mamá SOS es una empresa emergente que responde a una realidad social preocupante. En la actualidad, han muerto 400 niños en accidentes automovilísticos en nuestro país, debido a que los autos que ofrecen servicio de taxi no brindan la seguridad adecuada (sillas especiales para su transporte, por ejemplo). Taxi Mamá SOS es la forma más segura de movilizar a los pequeños; su servicio se solicita mediante una aplicación y un servicio de call center. Todas las unidades de Taxi Mamá SOS cuentan con una silla de seguridad para bebés y un booster (‘asiento elevador’) para los niños. Todo el staff está conformado por mujeres, todas mamás, con trato y cuidado maternal y, sobre todo, amplia experiencia en el traslado de niños, lo cual ofrece un servicio diferencial y de total confianza para las madres que tienen horarios fijos en oficina. Para ellas, constituye una verdadera ayuda al momento de trasladar a sus seres más preciados: sus hijos. La demanda está creada, así como la ejecución de diferentes estrategias de marketing, para captar más clientes y fidelizar a los actuales.

Palabras clave: transporte; servicio de taxi; madres de familia; menores de edad



ABSTRACT

The present work entitled "Taxi Mamá SOS, a glance towards the future" has the general objective of determining whether the current value proposition can be maintained or must be reinvented to face the COVID-19 crisis. Taxi Mamá SOS is a Startup that responds to a worrying social reality. Currently 400 children have died in car accidents in our country because the cars that offer taxi service do not provide adequate security (special seats for transportation). Taxi Mamá SOS is the safest way to mobilize the little ones, requesting the service through an app and a call center service. All Taxi Mamá SOS units have a safety seat for babies and a booster (booster seat) for children. All the staff is made up of women, all mothers, with maternal care and treatment and, above all, high experience in the transportation of children, thus offering a security and trustworthy service to mothers who have fixed office hours. They are a real help for them when transporting their children. The demand is created, as well as the execution of different marketing strategies to capture more customers and retain current ones.

Keywords: transportation; taxi service; single mother; minors



TABLA DE CONTENIDO

Dedicatorias.....	iii
Agradecimientos.....	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Índice de tablas.....	xv
Índice de figuras	xvii
Introducción	1
Capítulo 1. Antecedentes.....	3
1.1. Equipo emprendedor.....	3
1.2. Idea de negocio	3
Capítulo 2. Evaluando el mercado	7
2.1. Sector	7
2.1.1. El taxi tradicional en lima	7
2.1.2. Cambios hacia el taxi de aplicación	8
2.1.3. Oportunidad para taxi mamá sos	9
2.1.4. Consideraciones para la definición del mercado	10
2.2. Público objetivo	12
2.3. Competidores y sustitutos.....	13
2.3.1. Competidores.....	13
2.3.2. Sustitutos	14
2.4. Regulaciones	14
Capítulo 3. Taxi Mamá SOS	17
3.1. Plataforma del aplicativo	17
3.2. Proceso de servicio	17
3.3. Procesos para incidencias de conductoras	18
3.4. Conductoras	19
3.4.1. Perfil.....	19
3.4.2. Reclutamiento y selección.....	19
3.5. Precios y prestaciones.....	20
3.6. <i>Marketing</i>	21
Capítulo 4. La crisis de la COVID-19.....	25

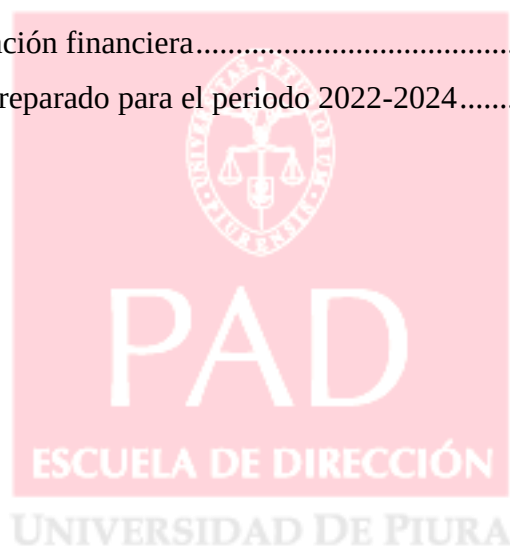
4.1. Impacto	25
4.1.1. Impacto en el mundo	25
4.1.2. Impacto en el Perú	26
4.2. Crisis En Taxi Mamá SOS: Repercusión En La Empresa	27
4.3.1. Actitudes de las conductoras frente a la pandemia.....	28
4.3.2. Actividades de los clientes frente a la pandemia.....	29
4.3.3. Actitudes de los potenciales clientes frente a la pandemia	29
4.4. Perspectivas para el 2021: el regreso	30
Anexos del caso.....	33
Anexo 1. Resultados del estudio de mercado	33
Anexo 2. Datos para el caso.....	64
Capítulo 5. <i>Teaching note</i>	71
5.1. Sinopsis.....	71
5.2. Propósito del caso	72
5.3. Preguntas de discusión sugeridas.....	72
5.4. Diagnóstico	72
5.4.1. La pandemia: la COVID-19.....	72
5.4.2. Impacto de la pandemia en Taxi Mamá SOS	73
5.4.3. Cliente interno y externo.....	75
5.5. Problemas.....	76
5.5.1. Capacidad de respuesta.....	76
5.5.2. La liquidez y cierre de operaciones	76
5.5.3. Segmento de clientes	77
5.5.4. Limitaciones y necesidades económicas.....	77
5.5.5. Conductoras	78
5.5.6. Pérdida de clientes	78
5.6. Alternativas de solución.....	79
5.7. Solución y plan de acción	82
5.7.1. Reconquistando los clientes	82
5.7.2. Convocando a conductoras.....	83
5.7.3. Procesos.....	84
5.7.4. Programas de fidelización	84
5.7.5. Implementación de tecnología en un futuro cercano.....	85
5.7.6. Proyecciones financieras	85

Conclusiones	91
Recomendaciones.....	93
Bibliografía.....	95



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Viajes diarios en transporte público	7
Tabla 2. Mujeres en edad de trabajar con y sin niños(as) menores de 6 años.....	10
Tabla 3. Población A/B de los distritos donde opera Taxi Mamá SOS	11
Tabla 4. Posibles distritos en caso de ampliación de cobertura de Taxi Mamá SOS.....	11
Tabla 5. Economía familiar afectada por la pandemia	12
Tabla 6. Tarifa cobrada por minuto.....	21
Tabla 7. Resultados de las publicaciones de 2019	23
Tabla 8. Estado de resultados reales y proyectados (antes de pandemia)	75
Tabla 9. Punto de equilibrio por día, mes y año de Taxi Mamá SOS	86
Tabla 10. Estado de resultados	87
Tabla 11. Estado de situación financiera.....	88
Tabla 12. Flujo de caja preparado para el periodo 2022-2024.....	89



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. PEA según estado civil y sexo, 2018.....	10
Figura 2. Página web de Taxi Mamá SOS	22
Figura 3. FODA.....	74



INTRODUCCIÓN

Durante marzo de 2020, Marianella Chávez y Sandra Córdova, su socia, se encontraban analizando las proyecciones financieras para diciembre. Con la presencia de la COVID-19, el futuro de Taxi Mamá SOS, empresa con tres años de creación y un futuro alentador hasta ese momento, era bastante incierto. Esto evidenció que muchas empresas de servicios no estaban preparadas para afrontar este tipo de riesgo.

Las socias habían puesto en marcha la idea de negocio en el año 2016. La empresa formada ofrecía un servicio diferencial en el rubro de taxis privados, ya que tenía como clientes principales a las madres con hijos en edad escolar. Esta propuesta fue el resultado de un análisis minucioso en torno a las debilidades del servicio ofrecido en este tipo de transportes.

Del análisis mencionado en el punto anterior, uno de los temas con mayor relevancia para la idea de negocio fue la evaluación del mercado. Este estudio permitió a las socias determinar las oportunidades que Taxi Mamá SOS tenía para poner en marcha su plan de negocio.

Desde su creación, Taxi Mamá SOS crecía, a nivel de ventas, a un ritmo de 20% anual. Las proyecciones para los años 2020, 2021 y 2022 mostraban un crecimiento en el margen final del 15%. Este incremento tenía su sustento en una serie de inversiones a favor del cliente final.

Con la llegada de la pandemia, los escenarios proyectados se vieron impactados, debido a que todas las actividades económicas, excepto las de consumo esencial, tuvieron que paralizarse, incluso el sector educativo, que era el motor del servicio para Taxi Mamá SOS.

En este contexto y con la finalidad de no dar por finalizadas las operaciones de Taxi Mamá SOS, Sandra y Marianella se reúnen, exponen sus preocupaciones y se plantean una serie de preguntas para evaluar las alternativas más adecuadas para reactivar las operaciones, las cuales además servirán como base para el desarrollo del presente trabajo de investigación:

- ¿En qué medida incide la llegada de la COVID en el modelo de negocio de Taxi Mamá SOS (TMS)?
- ¿TMS estaba en la capacidad de responder ante una situación como la pandemia para dar reinicio a sus operaciones?
- Ante esta situación, ¿será conveniente aumentar el aporte de las socias o solicitar un préstamo?
- De reiniciar las operaciones, ¿se debe considerar como principal cliente a la mamá con niños en edad escolar, ¿cuáles serían los riesgos?, ¿existiría la posibilidad que nos sustituyan por otras marcas?

- ¿Es viable reactivar las operaciones de TMS en el segundo semestre el año 2020?
¿Qué propuesta debería considerar TMS para lograr un retorno seguro a las conductoras?

El regreso debe contemplar un mejor servicio al cliente en un entorno de pandemia, aún presente en el Perú, así como estabilidad económica, para que no se vea sustancialmente afectada en caso de una nueva crisis sanitaria.



CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES

1.1. Equipo emprendedor

Cuando se inició este emprendimiento social en el año 2015, una de las integrantes del equipo era Marianella Chávez Cáceres de 39 años, especialista en *marketing*, con 11 años de experiencia como gerente de esta especialidad en un prestigioso laboratorio farmacéutico y con altas competencias de gestión. A ella se le otorgó el cargo de gerente general y fue quien dedicaba toda la jornada laboral a este nuevo emprendimiento.

La segunda socia del *startup* era Sandra Córdova, comunicadora de profesión con especialidad en *marketing* y publicidad. Ella estudió un MBA en una universidad de gran prestigio y, además, abrió un negocio con características similares a Taxi Mamá SOS años atrás. Allí constató que la demanda y necesidad de seguridad para los más pequeños del hogar era un nicho de mercado por explorar. Se ha desempeñado como gerente de producto en el rubro farmacéutico, donde ha conseguido una rentabilidad del 20% para la empresa en la que labora. Dedicar parte de su tiempo a Taxi Mamá SOS como administradora.

En 2017, el *startup* tuvo una inyección de capital de un tercer inversionista: el ingeniero de sistemas Juan Carlos Carrión. Con más de 30 años de experiencia como empresario, había convertido en líder del sector a su negocio, el cual contaba con más de 5000 trabajadores a nivel nacional. Así este equipo emprendedor integró a un miembro más.

1.2. Idea de negocio

Taxi Mamá SOS nace como un concepto diferente de lo que se encuentra en el mercado peruano de taxis de aplicación. Ofrece una propuesta de valor potente con una ventaja diferencial muy orientada a brindar seguridad en el traslado de los más pequeños de la casa, ofreciendo tranquilidad a las mamás en el momento de transportar a sus seres más preciados: sus hijos.

En tal sentido, el servicio de taxi de aplicación Taxi Mama SOS ofrece, en cada una de las unidades de transporte y de forma estandarizada, una silla de seguridad para bebés de 0 meses a 4 años (marca Infanti) y un *booster* (asiento elevador) para los niños de 4 a 10 años. Ambos artículos de seguridad son imprescindibles para ellos porque en el traslado de un automóvil en circulación los niños, se hacen muy vulnerables debido al poco peso que tienen por ser pequeños.

Lo que Taxi Mamá SOS ofrece, en esencia, es reducir el riesgo de lesión ante un golpe o accidente vehicular al momento del traslado de los pequeños en un taxi. Movilizar a niños

pequeños en brazos en los asientos traseros de un automóvil incrementa las posibilidades de sufrir lesiones mortales.

Además de ello y diferenciándonos de los clásicos taxis de aplicación, en donde la comunicación cliente-empresa puede desplazarse por muchos países y tomar mucho tiempo, Taxi Mamá SOS pone a disposición de sus clientes un *call center* a cargo de madres, disponible para recibir indicaciones específicas para el momento de traslado o para resolver cualquier duda de sus usuarias.

Todo el *staff* de conductoras está conformado por mujeres, cuyo perfil profesional es seleccionado rigurosamente: todas son madres, con trato y cuidado maternal, y sobre todo amplia experiencia en el traslado de niños. Adicionalmente, las unidades de transporte cuentan con un *kit* de entretenimiento, lo cual estimula la capacidad lógica y la motricidad fina de los niños, al tener contacto con cuentos, rompecabezas y juegos didácticos, y les permite disfrutar de un sano entretenimiento con videos educativos y diversos *CD* de música especial para calmar a los niños. Por otra parte, se cuenta con un *kit* de limpieza, que incluye pañitos húmedos, alcohol en gel, bolsas para vómitos, etc.: todo lo necesario para que el niño esté cómodo y su viaje sea realmente placentero. Dentro de las unidades de transporte, Taxi Mamá SOS ofrece tapasoles para proteger a los clientes de la luz solar, de manera que no se sientan incómodos al momento del traslado.

Taxi Mamá SOS ofrece un servicio diferencial y de total confianza a las madres que tienen horarios fijos en oficina y no pueden trasladar a sus hijos. Una de las fundadoras indica: “Somos para ellas una verdadera ayuda al momento de movilizar a sus hijos”.

El servicio se puede solicitar por tres medios:

- Por medio de la aplicación, la cual se descarga gratuitamente en iOS y Android, mediante la búsqueda de Taxi Mamá SOS.
- Por medio de WhatsApp, se cuenta con dos números de celulares en los cuales las mamás hacen preguntas y solicitan el servicio por ese medio.
- Por medio del teléfono fijo, contamos con dos líneas fijas para que en cualquier momento puedan llamar y absolver dudas.

Taxi Mamá SOS surge también con un propósito de ayuda social a muchas mujeres que pensaron que nunca más contarían con un trabajo, ya que dejaron de trabajar por dedicarse a su familia y ahora que cuentan con tiempo libre, ya no pueden vincularse nuevamente con un trabajo fijo. Ya son más de 80 mamás que han encontrado en Taxi Mamá SOS la mejor alternativa para llevar un ingreso a su hogar sin descuidar a su familia y —lo más importante— sin exponer sus vidas realizando servicios a personas que puedan dañarlas.

La principal cobertura de servicios con esta *app* se centra en los distritos de Lima Metropolitana como La Molina, Surco, San Borja, Surquillo, Miraflores, Barranco, Chorrillos, Jesús María, Lince, San Miguel, Magdalena y San Isidro.

El entusiasmo era el sentimiento más fuerte que ambas fundadoras tenían; sin embargo, si sumaban capital, apenas llegaban a 3000 dólares, ni el 5% de lo que una empresa de taxi de aplicación requería para iniciar operaciones. Por ello, Taxi Mamá SOS aplicó al programa de Innóvate Perú; este es un concurso público de proyectos de innovación empresarial que otorga el gobierno peruano, el cual aporta con recursos no reembolsables (RNR) de hasta 15,000 dólares (S/ 50,000), de hasta un año para cofinanciar proyectos de validación de modelos de negocio innovadores o aquellos basados en innovaciones de producto, proceso, servicio o forma de comercialización. Fue Taxi Mamá SOS uno de los elegidos en el año 2016 como uno de los beneficiados de la promoción 4G de este programa (Anexo 2). Así se inició el desarrollo del negocio.



CAPÍTULO 2. EVALUANDO EL MERCADO

2.1. Sector

Para hablar de la industria del taxi en Lima, es importante señalar cómo es el transporte público en general. Según la Fundación Transitemos (2018), “en Lima y Callao se presenta un total de 26,709,000 viajes diarios, incluyendo viajes motorizados y no motorizados”. (Ver Anexo 2).

Se estima que el número de viajes totales de Lima y Callao ha crecido en casi 20% respecto al año 2012, lo cual evidencia un crecimiento a una tasa promedio anual de 3.3 %, tasa que es mayor a la del crecimiento de la población de 1.25% (Fundación Transitemos, 2018).

De los 26,709,000 viajes diarios mencionados anteriormente, alrededor del 74%, es decir, 19,709,000 viajes por día son vehículos motorizados. Esto representa 2.8 viajes diarios por persona.

De esta cifra, el 81%, es decir, 15,990,000 se realizan en transporte público y se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 1. Viajes diarios en transporte público

Viajes diarios en transporte público por modo	15,990,000.0	100 %
Línea 1 Metro	370,000.0	2.31 %
Metropolitano	720,000.0	4.50 %
Corredores complementarios	511,472.0	3.30 %
Transporte regular (bus, combi, coaster, mototaxi)	9,388,528.0	58.71 %
Taxi	5,000,000.0	31.27 %
-Taxi formal	2,800,000.0	17.51 %
-Taxi colectivo e informal	2,200,000.0	13.76 %

Fuente: Fundación Transitemos (2018)

2.1.1. El taxi tradicional en Lima

De la Tabla 1 podemos concluir que el 31.27% de viajes diarios (5,000,000) se realizan a través de taxis. De estos viajes, 56% corresponden a viajes en taxis formales y el 44% restante a viajes en taxis informales.

De acuerdo con Briceño (2018), en cuanto al número de taxis:

Lima cuenta con alrededor de 200,000 unidades, de las cuales 85,022 son formales y están inscritas en el Setame, dependencia de la Gerencia de Transporte Urbano (GTU) de la

Municipalidad de Lima. Se calcula que hay unos 100,000 taxis informales y unos 80,000 que operan por aplicativos.

Los taxis formales se dividen en las siguientes categorías (Anexo 2), según el periodista Miranda (2020):

- Taxi independiente. Es el servicio que prestan las personas naturales debidamente autorizadas y empadronadas. El taxi debe ser propiedad del conductor y contar con una franja de 20 centímetros de alto de colores amarillo y negro debajo de sus ventanas laterales. Pueden recoger y dejar pasajeros en la vía pública sin problemas.
- Taxi estación. Los taxis estación deben ser parte de una flota mínima de 10 vehículos autorizados que deben ser propiedad de personas jurídicas, empresas o asociaciones que tengan un local para albergar todas sus unidades. Estos taxis tendrán franjas negras y blancas. Pueden recoger y dejar pasajeros en la vía pública al igual que los taxis independientes.
- Taxi remis. Los taxis remis son parte de una empresa con una flota mínima de 10 vehículos autorizados, pero no deberán tener ni casquetes, ni adhesivos. Es más, no deberán tener un color determinado ni franjas de colores. Podrán mantener su color de fábrica, pero solo podrán recoger y dejar pasajeros en lugares que indiquen los pasajeros a través de la central.

2.1.2. Cambios hacia el taxi de aplicación

Con el desarrollo de la tecnología, la mayor penetración de dispositivos móviles y la búsqueda de mayor seguridad y practicidad, el taxi por aplicación ha alcanzado mayor preferencia en los últimos años.

En la actualidad existen más de siete aplicaciones de taxi y se calcula que el mercado mueve unos S/ 240,000,000 anuales (Anexo 2). Hasta el año 2019, según Arellano Marketing (2019), la aplicación usada con mayor frecuencia es Uber, seguida por Beat, Easy Taxi y Cabify (Anexo 2).

En cuanto a recordación, el *top of mind* es Uber, seguido por Beat en Lima, e Easy Taxi en provincias. Asimismo, las comisiones que pagan los aplicativos a los conductores varían entre 23% y 25%.

El sector de los taxis por aplicación fue muy golpeado por la cuarentena obligatoria entre los meses de marzo a junio del año 2020. Ante esto, la empresa Cabify elaboró un estudio que reveló que 1 de 4 limeños declaraba que sus ingresos se habían visto afectados por la pandemia, además de lo siguiente:

El 52% afirma que volverá a utilizar algún tipo de taxi por aplicativo con la misma frecuencia o más que antes de la cuarentena. En tanto, un 24% asegura que reducirá el uso del transporte público, mientras que un 69% sostiene que no considera utilizar el transporte público y solo un 7% mantendrá la frecuencia de su uso. (Inga, 2020).

Asimismo, un 44% de los encuestados señalaron que tienen miedo de contraer la COVID-19, por lo que quieren buscar alternativas al transporte masivo, pues un 54% vive con personas mayores de edad y no desean exponerlos. Es por eso, que es necesario establecer rigurosos protocolos de bioseguridad. De hecho, en el estudio se muestra que los usuarios valoran estrictas medidas de higiene y la constante desinfección de los vehículos como medidas de precaución.

2.1.3. Oportunidad para Taxi Mamá SOS

A pesar de los beneficios que pueden presentar los taxis por aplicación, la necesidad de seguridad de los pasajeros no se ha visto cubierta, pues se han presentado y hecho públicas denuncias por violencia, agresión sexual y robos a bordo.

Lo anterior, sumado a la cantidad de accidentes de tránsito que se presenta anualmente —por ejemplo, en 2018 se registraron 87,480 accidentes no fatales y 3,224 de víctimas fatales (Anexo 2)— hace que la seguridad por la integridad de nuestros seres queridos se vea vulnerada, sobre todo, la de los más pequeños, considerando que generalmente los autos que se usan no cuentan con los implementos ni los conductores adecuados para transportar niños.

Otro factor importante por considerar es la participación femenina en el mercado laboral, pues la PEA femenina ha crecido un 1.3% entre los años 2008 y 2018 (Anexo 2). Como se observa en la Figura 1, de acuerdo con lo señalado por el INEI (2019), el 51.5% de mujeres que trabajan son casadas o conviven. Si analizamos a las que son madres de familia, de acuerdo con la Tabla 2, se puede observar que el 22% de la PEA femenina ocupada son madres de niños menores de 6 años, 45.7% tienen hijos mayores de 6 años y el 32.3% son mujeres sin hijos. Esto quiere decir que alrededor del 67.7% de las mujeres que trabajan son madres, por lo que valorarían una *app* como Taxi Mamá SOS, y el 22% podría hacer uso del servicio por tener hijos menores de 6 años.

Figura 1. PEA según estado civil y sexo, 2018

Perú: Población Económicamente Activa, según estado civil o conyugal y sexo, 2018
(Porcentaje)



1/ Incluye : Conviviente y casado/a

2/ Incluye: Separado/a, divorciado/a y viudo/a.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática- Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: INEI (2019)

**Tabla 2. Mujeres en edad de trabajar con y sin niños(as) menores de 6 años, 2007 y 2018
(miles de personas y porcentaje)**

Condición de actividad	2007				2018			
	Total	Mujeres con niños(as)	Mujeres sin niños(as)	Mujeres sin hijos(as)	Total	Mujeres con niños(as)	Mujeres sin niños(as)	Mujeres sin hijos(as)
		menores a 6 años	menores a 6 años	hijos(as)		menores a 6 años	menores a 6 años	hijos(as)
Población en edad de trabajar (PET)	10,138.7	23.7	39.1	37.2	12,126.9	21.2	40.5	38.4
Población económicamente activa (PEA)	6,553.0	24.8	41.5	33.6	7,766.9	22.0	44.6	33.5
Ocupada	6,207.2	25.0	42.4	32.6	7,421.6	22.0	45.7	32.3
Desocupada	345.8	21.1	26.5	52.4	345.3	21.3	20.1	58.6
Población económicamente inactiva (PEI)	3,575.7	21.5	34.8	43.7	4,360.0	19.8	33.2	47.1
Indicadores laborales								
Tasa de actividad	64.7	67.9	68.6	58.5	64.0	66.4	70.5	55.9
Ratio Empleo población	61.3	64.9	66.3	53.7	61.2	63.6	69.1	51.5

Fuente: INEI (2019)

2.1.4. Consideraciones para la definición del mercado

Taxi Mamá atiende a los niveles socioeconómicos A y B de los distritos de Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel, Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina, Surquillo, Barranco, Chorrillos y San Juan de Miraflores. Según el APEIM (2020) al

2020, existen 2,281,111 personas en estos distritos, de las cuales 1,220, 618 pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B, como se puede ver en la Tabla 3.

Tabla 3. Población A/B de los distritos donde opera Taxi Mamá SOS

Zonas	Población	A/B (%)	Población A/B
Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel	480,487	65 %	312,316.55
Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina	885,428	78.5 %	695,060.98
Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores	915,196	23.3 %	213,240.67
Total	2,281,111		1,220,618.20

Fuente: APEIM (2020)

Además, había la posibilidad de ampliar la cobertura a otros distritos como Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras, San Juan de Lurigancho y Callao, los cuales tienen una población de 783,981 personas en los sectores A y B (Tabla 4).

Tabla 4. Posibles distritos en caso de ampliación de cobertura de Taxi Mamá SOS

Zonas	Población	A/B (%)	Población A/B
Independencia, Los Olivos, San Martín de Porras	1,334,737	27.50 %	367,052.68
San Juan de Lurigancho	1,196,099	14.90 %	178,218.75
Callao	1,147,646	20.80 %	238,710.37
Total	3,678,482		783,981.80

Fuente: APEIM (2020)

Otro aspecto por considerar es cómo la pandemia afectó la economía de los hogares de Lima. Según una encuesta de la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI] (2020) de abril de 2020, el 90.2% de los hogares de Lima Metropolitana vio disminuidos sus ingresos en un promedio de 68%, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 5. Economía familiar afectada por la pandemia

El ingreso económico en su casa durante lo que va de la cuarentena ¿se ha mantenido igual o a disminuido?	Total Perú urbano %	Lima Metropolitana %	Interior del país %
El ingreso económico familiar:			
Igual	9.6	9.6	9.6
Ha disminuido	90.3	90.2	90.4
No sabe. / No opina	0.1	0.2	0.0
Porcentaje en que ha disminuido			
De 10 % a 25 %	3.0	3.1	2.9
De 30 % a 50 %	34.0	35.6	32.7
De 60 % a 75 %	21.6	21.3	21.9
De 80 % a 90 %	20.3	17.7	22.5
De 95 % a 100 %	21.0	22.1	20.0
No sabe. / No opina.	0.1	0.2	0.0
Promedio de la disminución del ingreso económico del hogar			
SUBTOTALES: 100 %			
Muestra estadística: total de entrevistas realizadas	(1100)	(500)	(600)

Fuente: CPI (2020)

Antes de esta realidad, las socias de Taxi Mamá SOS se preguntaban cuál debería ser el tamaño de mercado que debían atender tomando en cuenta el nuevo estilo de vida del consumidor limeño a raíz de la pandemia y su capacidad de servicio.

2.2. Público objetivo

La segmentación del público fue la estrategia de éxito de Taxi Mamá SOS. En el caso de los clientes, la mayoría son mujeres que trabajan y tienen a sus hijos en el colegio, talleres o universidades y han encontrado en este servicio una solución para el traslado de sus hijos, sabiendo que no solo cuenta con una mamá conductora sino también con seguridad en el auto a la hora de trasladar a los bebés y los niños, además de todo un *staff* de mamás al otro lado de la línea dispuestas a darle toda la información que ellas necesitan.

El perfil de ese público objetivo son mamás de 25 a 60 años, con un nivel académico universitario y que tienen una posición ejecutiva, con la cual han logrado un crecimiento profesional importante acompañado de un sueldo mensual superior al promedio.

Son mamás preocupadas por sus hijos y buscan un equilibrio entre su vida profesional y su papel de madre. Algunas de ellas viven con sus esposos y otras son divorciadas; ambas utilizan con frecuencia un *smartphone* para comunicarse por *WhatsApp* con todo tipo de empresas de servicios que facilitan su vida hogareña. En muchos de los casos, son mamás que tienen alta responsabilidad en el trabajo, por lo que no pueden ausentarse de una reunión ante alguna emergencia con sus hijos.

2.3. Competidores y sustitutos

2.3.1. Competidores

Al iniciar la empresa Taxi Mamá SOS, existía en el mercado un único competidor directo que era Cabify Baby, de capital español. La gran diferencia es que en Taxi Mamá SOS cada unidad es conducida por una mujer que es madre de familia, con experiencia en el cuidado y traslado de bebés. Además, cuenta con sillas para bebés de 0 a 4 años, elevadores para niños de 4 a 10 años, y juegos para estimular su motricidad fina y su capacidad lógica durante el viaje.

Sin embargo, Cabify Baby salió del mercado porque el mismo auto utilizado por los niños era también usado por adultos, lo cual generaba para los conductores una molestia, como mencionó uno de ellos:

“Trabajo años en Cabify, me refiero a que logro un buen ingreso con lo que puede vivir bien mi familia y yo. Ahora hay Cabify Baby, la empresa nos da las sillas de seguridad, pero es muy incómodo para mí sacar y ponerla, a veces tampoco logro colocarla rápidamente. He decidido movilizarse solo adultos.” (R. Flores, Comunicación personal, 8 de agosto de 2018).

Taxi Mamá SOS siempre ha estado alerta a las amenazas de rápida reacción de las empresas de taxi por aplicación que se mantienen vigentes como Uber, Beat, Easy Taxi, Cabify, Taxi Satelital, entre las más importantes.

Dentro de las principales ventajas diferenciales de Taxi Mamá SOS con relación a la competencia encontramos que la principal diferencia es el staff de conductoras mujeres, todas mamás, lo que genera más confianza en los clientes. Además, otra de las diferencias es que se cuenta con sillas de seguridad en cada uno de los autos y kits de entretenimiento (tablets, diversos CD de música, juegos de adiestramiento, etc.).

Finalmente, debemos considerar como competidores a los hombres y mujeres que suelen hacer taxi como opción de ingreso informal. En nuestro país, el taxi es la primera opción de

ingreso cuando hay falta de trabajo formal, porque lo único que se requiere es el auto y una licencia de conducir, por lo que la inversión es muy baja.

2.3.2. Sustitutos

En nuestro país, el sustituto más común para los servicios de taxis para niños es, con frecuencia, las movilidades escolares porque son de confianza y las madres conductoras tienen un grado de amistad con los clientes. Asimismo, se puede considerar un sustituto de servicio al abuelito o la abuelita con auto que moviliza a los nietos.

De otro lado se consideran como sustitutos todos los servicios de taxi por aplicación o taxi formal registrado en la Municipalidad de Lima, así como todos los taxis informales que aún existen en el Perú. Estos últimos son personas independientes casi siempre quienes se les ha hecho imposible conseguir un trabajo fijo, pueden ser hombre o mujer, y que tiene un auto o alquilan un auto por S/ 60 diarios, improvisan un casquete de “taxi” y buscan pasajeros en las calles de las ciudades.

Otras opciones son el uso de bicicletas, transporte público o caminata cuando la distancia es corta. Sin embargo, no son alternativas muy seguras para los niños. También se debe considerar que los padres muchas veces llevan ellos mismos a sus hijos en sus propios autos o se agrupan con vecinos de confianza para hacer *pull*.

2.4. Regulaciones

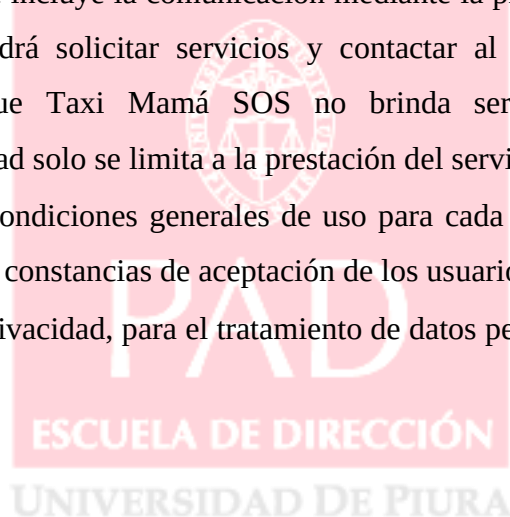
Cuando Taxi Mamá SOS sale al mercado en 2015, existían ya otros taxis de aplicación operando; sin embargo, esta modalidad de movilidades no está contemplada en los reglamentos de taxi metropolitano de la Municipalidad de Lima; para esta institución el servicio de taxi contemplaba tres modalidades: *remisse*, de estación e independiente, por lo que el vacío legal para los taxis de aplicación es muy amplio.

El servicio de Taxi Mamá SOS tiene por finalidad brindar las herramientas para que los usuarios se vinculen entre proveedores de servicio y clientes; es decir, su objetivo es vincular oferta y demanda para el servicio de transporte de menores de edad. Este tipo de servicio no se encuentra regulado en el Perú; si bien han habido diversos proyectos de Ley como los Expedientes N.º 03351/2018-CR, N.º 02218/2017-CR y N.º 0660072020-CR, a la fecha ninguno de los mencionados proyectos se ha publicado ni se encuentra vigente.

Aunque el servicio de intermediación digital no se encuentra regulado, eso no lo exonera de la aplicación del Código Civil (para los contratos suscritos por Grupo de Marketing Amadeus S.A.C.), el Código de Protección al Consumidor (para términos y condiciones) y la Ley de Protección de Datos Personales (para la Política de Privacidad). Estas normas no corresponden a una regulación específica del modelo de intermediación digital; por el contrario, regulan a

todas las empresas que brindan productos y/o servicios, sea de manera física o virtual por lo que se considera necesaria la creación de diversos contratos para cumplir con la parte legal:

- Contrato de locación de servicios suscrito entre el usuario conductor y la empresa, en el que se establezcan las obligaciones de cada uno. Taxi Mamá SOS brinda el marketing, la gestión de la plataforma, la recaudación y el pago de la comisión para el usuario conductor (25%), emitir boletas, cumplir las condiciones del servicio, entre otros. De esta manera, confirmamos que es una relación civil-comercial entre el usuario conductor y Taxi Mamá SOS; se descartan indicios de alguna relación laboral entre ambos.
- Contrato entre la empresa y el cliente, cuyo contenido establezca que Taxi Mamá SOS es únicamente un proveedor de servicios de intermediación digital y dentro de tal servicio se incluye la comunicación mediante la plataforma, a través de la cual, el cliente podrá solicitar servicios y contactar al conductor. De esta manera, aclaramos que Taxi Mamá SOS no brinda servicios de transporte, y su responsabilidad solo se limita a la prestación del servicio de intermediación digital.
- Términos y condiciones generales de uso para cada canal de atención, según sus diferencias, y constancias de aceptación de los usuarios de la aplicación.
- Política de Privacidad, para el tratamiento de datos personales de los usuarios de la plataforma.



CAPÍTULO 3. TAXI MAMÁ SOS

3.1. Plataforma del aplicativo

Taxi Mamá SOS opera con un aplicativo tercerizado. El proveedor de la aplicación se encuentra físicamente en Estonia, país reconocido mundialmente como el país más digital en cuanto a desarrollo de tecnología.

Se contrató el servicio bajo una marca blanca y mensualmente se le paga una comisión por cada servicio ejecutado dentro de la plataforma. La *app* cuenta con dos pantallas, una de cara al cliente y la otra para la conductora, además de un gran panel de control para ver cada uno de los desplazamientos de las unidades de transporte.

La aplicación de la conductora solo está disponible una vez culminado el registro con toda la documentación del auto y de la persona, además del registro fotográfico de ambos. Reciben mediante correo el *link* para descargar la aplicación; es decir, se hace un filtro previo antes de descargar la *app*. Una vez descargada, se tienen que realizar algunas configuraciones extras hasta llegar a la pantalla en donde dice “Libre”. La conductora deberá elegir esta opción siempre que esté disponible para realizar los servicios (Anexo 2).

La aplicación está diseñada para que la conductora reciba la notificación de un nuevo servicio mediante un sonido cuando se encuentra dentro del radio de los 5 km, lo cual le da la posibilidad de tomarlo o no. Si no es aceptado buscará a la segunda conductora más cercana; de esa forma continuará hasta encontrar a la conductora idónea. Una vez aceptado el servicio se despliegan más ventanas, que ofrecen a la conductora diversas opciones para llevar a cabo la ruta, así como datos relevantes del cliente y tarifa por el servicio. Así se da inicio al traslado.

De cara al cliente, para contar con la aplicación, este deberá descargar la *app* desde Google Play o Apple Store. Solo debe buscar la aplicación Taxi Mamá SOS, la cual es gratuita, y automáticamente muestra la ubicación del cliente con la opción de cambio de ser el caso.

Luego de ello, el cliente debe elegir entre dos opciones: si es que requiere un servicio para niños menores de 4 años o para niños mayores de esa edad, datos sumamente importantes para que el servicio sea el idóneo. La *app* tiene otras opciones de comunicación adicional para hacer llegar a la conductora o la central si es que se quiere dar un mensaje con alguna indicación muy especial; para ello se selecciona finalmente “Confirmar orden”.

3.2. Proceso de servicio

Para hacer uso del servicio, al momento del lanzamiento, se contaba inicialmente con una *app* que debería hacer la conexión entre el cliente y la conductora; es decir, funcionaba de manera colaborativa.

Por un lado, era necesario que el cliente descargue la aplicación en el celular (Anexo 2), desarrollada por un proveedor de *apps* para taxis en Estonia y de manera muy intuitiva y amigable solicitaba el servicio de taxi indicando en uno de los pasos la edad del niño al cual se movilizaría. Este último punto era necesario señalarlo porque permitía ir con el *car seat* instalado (si era mayor de 1 año con la ubicación en marcha, o si era menor, en contramarcha). Luego, la *app*, gracias a un algoritmo, define la tarifa de la carrera, la cual se paga en efectivo al finalizar el servicio. También es posible —si se separa con anterioridad— realizar una transferencia bancaria previa al servicio.

La señal de requerimiento del servicio llega a la central en un panel de control y a la vez, en un radio predeterminado, se le asigna el servicio a la conductora que se encuentre geográficamente más cerca del cliente; una vez asignado el servicio dicha conductora se contacta vía telefónica con la mamá para confirmar si este es requerido; después, se hace el recojo de los pequeños pasajeros y se asegura de que lleguen con bien al destino.

Otras preocupaciones del público objetivo hicieron que otros pasos se implementen al proceso de servicio. El más relevante es que se tuvo que ampliar personal en el área de *call center*, pues las madres sienten más confianza si escuchan una voz y si quienes las atienden son madres como ellas y están dispuestas a escuchar sus requerimientos para trasladar a sus hijos. Asimismo, aunque en el panel de control de Taxi Mamá SOS se puede ver el recorrido y el desplazamiento de las unidades, las mamás solicitan que la conductora les comparta por el celular la ubicación en tiempo real en la que están sus hijos.

3.3. Procesos para incidencias de conductoras

Para Taxi Mamá SOS, están establecidos procesos que salvaguardan los servicios que por cualquier motivo externo pueden no llegarse a cumplir.

Una de las incidencias podría ser que la conductora programe varios servicios con un intervalo de tiempo muy reducido entre ellos, por lo que llega tarde a alguno. En ese caso, la conductora es sancionada con S/ 5, los cuales se les restarán en el siguiente depósito de comisión semanal. De cara al cliente, el proceso consiste en pedirle disculpas, se le avisa telefónicamente sobre el cambio de conductora y se le brindan los nuevos datos.

Otro inconveniente que podría presentarse es que la conductora acepta el servicio y luego lo rechaza. En ese caso se le sanciona a la conductora con S/ 5, e inmediatamente se le comunica del cambio al cliente.

Si la conductora no llega a la hora indicada por el cliente, se trata de una tardanza. Así, previa disculpa, se le comunica al usuario vía telefónica del retraso y se le indica que Taxi Mamá SOS asume el costo de ese servicio. Para la conductora, este es un servicio no realizado.

Otro caso es la ocurrencia de un incidente ajeno en el transcurso del viaje. La conductora debe llamar inmediatamente al *call center* para informar del problema, de manera que se envíe una nueva unidad a fin de que continúe con el servicio. En ese momento, se llama vía telefónica al cliente para comunicar lo sucedido e informar los datos de la nueva unidad, que irá en reemplazo. El cliente no paga ningún adicional y el pago de la comisión se le da en su totalidad a la conductora de reemplazo.

3.4. Conductoras

3.4.1. Perfil

Para Taxi Mamá SOS la conductora tiene el encargo más importante del proceso: atender al pequeño cliente; de esta forma, el perfil de la conductora es de vital importancia en esta cadena de valor. Taxi Mamá SOS tiene este perfil muy definido. Se valora la experiencia adquirida como mamá; es así como todas tienen hijos, tienen más de 32 años y, de preferencia, cuentan con alguna profesión.

Todo el personal es rigurosamente filtrado y son evaluadas psicológicamente; adicional a ello, se realiza una exhaustiva revisión documentaria, así como una absoluta verificación de las condiciones óptimas del auto.

Taxi Mamá SOS se ofrece como una alternativa de ingreso para las conductoras, ya que pueden llevar dinero a casa, lo que antes les era imposible por la falta de oportunidades laborales para las mujeres mayores. Se les ofrece organizar sus horarios laborales y elegir la cantidad de horas de trabajo; esto les permite encargarse de sus quehaceres del hogar sin ningún problema. Asimismo, no se arriesgan a recoger pasajeros que puedan dañarlas, ya que solo recogen bebés, niños, adolescentes, mujeres solas y personas ancianas.

Con relación a la inserción laboral, es meritorio destacar el número de conductoras con las que Taxi Mamá SOS contaba para marzo de 2020; en la empresa venían laborando más de 80 mujeres. En tal sentido, la empresa no solo representa un apoyo a más de 80 familias, sino que también aporta a la población económicamente activa (PEA) nacional.

3.4.2. Reclutamiento y selección

Las conductoras de Taxi Mamá SOS son las que dan la cara al cliente en el momento de la verdad; por este motivo, se realizan diversos filtros para una prolija selección. Esta es una característica esencial que distingue el servicio de la empresa de cualquier tipo de taxi.

Al iniciar la empresa, la convocatoria se realizó con un aviso en el periódico nacional de mayor tiraje en Lima, pero la respuesta fue poco exitosa. Así, las socias decidieron cambiar de estrategia de reclutamiento y volvieron a hacerla, pero esta vez por redes sociales. Se logró reclutar a 70 conductoras, todas con auto propio y deseosas de afiliarlos a Taxi Mamá SOS.

El reclutamiento en Taxi Mamá SOS se inicia con una entrevista presencial como primer filtro en la cual se evalúa la actitud para asistir a las personas en general. Esta información se completa con la recolección de documentos del auto (tarjeta de propiedad, seguro y revisión técnica vigente), así como documentos personales para verificar los antecedentes policiales y penales de la aspirante. Posteriormente, las candidatas seleccionadas son sometidas a un examen psicológico, y se evalúa tanto su récord como sus años de conducción.

Para Taxi Mamá SOS es muy importante el servicio de cara al consumidor; por eso, las conductoras seleccionadas son capacitadas en una sesión de 5 horas. En dicha capacitación se les pide que tengan un smartphone con datos de internet disponibles; se les registra como afiliadas a un panel de control y seguidamente aparece la opción de descargar la *app* de conductor en su celular. Después se les hacen ensayos para verificar que comprenden el funcionamiento de la aplicación.

Por otra parte, se les imparte una clase de capacitación de seguridad en el auto: la prioridad es que operen a la perfección el uso de la silla de seguridad, además de los procedimientos de seguridad previos que deben tener. En la clase se les indica que no deben iniciar el recorrido sin antes haberse cerciorado de que el niño o niña en la silla esté muy seguro.

En la sesión se les entrega el *kit* de seguridad que deben tener todas las unidades. Además de la silla, se contempla la entrega del *booster* (elevador de seguridad para auto), alcohol en gel, paños húmedos, bolsas para vómitos, todo el *kit* de entretenimiento, tapasoles, *fotocheck* de identificación. Al término de la capacitación también se aprovecha para que el personal de Taxi Mamá SOS verifique la correcta colocación de la silla por cada una de las conductoras en sus autos.

El mismo día se refuerza la forma de pago de las comisiones por los servicios realizados (75% de la tarifa es para ellas). Se les explica que el depósito de las comisiones se realiza una vez a la semana por todos los servicios realizados a través de transferencias a sus cuentas.

3.5. Precios y prestaciones

Considerando los servicios estándares de cada aplicación de taxi, podemos hacer un comparativo entre los precios de Taxi Mamá SOS y las *apps* más populares como Uber, Beat y Cabify. De acuerdo con la información disponible en sus páginas web, podemos ver las siguientes tarifas por minuto:

Tabla 6. Tarifa cobrada por minuto

	Uber	Cabify	Beat
Precio máximo por minuto	0.15	0.29	No disponible

Fuente: Uber (s. f.) y Cabify (s. f.)
Elaboración propia

Los precios de estas tres aplicaciones son muy similares, por ejemplo, si se busca un servicio de Miraflores a Cercado de Lima. En Uber, costará alrededor de S/ 15.90; en Cabify, S/ 14.76; y en Beat, S/ 14.40.

El precio de Taxi Mamá SOS es 15% mayor que el de sus competidores; es decir, el mismo servicio de Miraflores a Cercado de Lima tendría un precio de aproximadamente S/ 18. Sin embargo, Taxi Mamá SOS no suele realizar promociones como sí lo hacen Uber, Cabify y Beat, que ofrecen descuentos de entre el 10% y el 20% en viajes, ya sea por el uso de alguna tarjeta de crédito, recomendar la aplicación a referidos, o usar cupones de descuento.

Otro punto por considerar son las comisiones que se pagan a los conductores. En este caso, tanto los taxis de aplicación como Uber, Cabify y Beat pagan una comisión de 25% a la empresa a la cual afilian los autos, al igual que Taxi Mamá SOS.

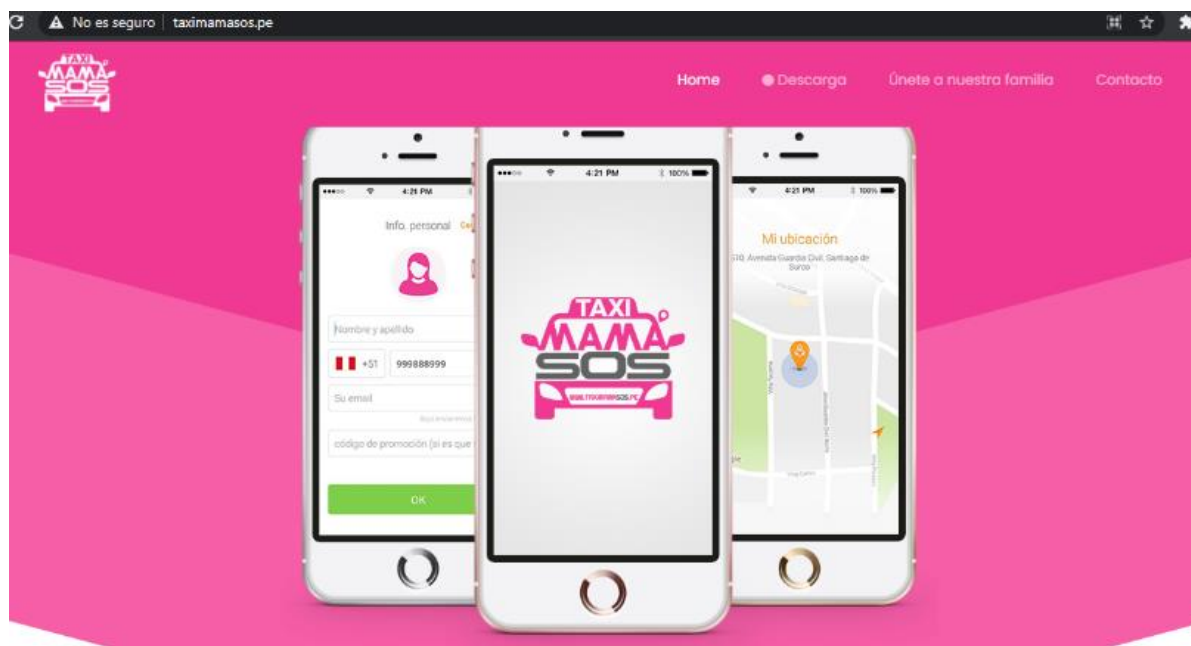
3.6. Marketing

La idea de negocio de Taxi Mamá SOS tuvo tanta acogida que el *marketing* inicial fue el boca a boca entre los primeros clientes. Además, se realizaron algunas acciones de relaciones públicas gracias a un contacto que logró que la marca apareciera en algunos programas de radio y televisión.

Luego, acorde con las nuevas tendencias y para generar mayores ingresos de ventas, Taxi Mamá SOS hizo uso del *marketing* digital a través de los siguientes medios:

- Página web. La empresa cuenta con el sitio: **¡Error! Referencia de hipervínculo no válida.** www.taximamasos.pe, donde los usuarios pueden conocer información de la empresa, son invitados a descargar la app y se recluta a conductoras. Se genera tráfico a través de búsquedas en Google con palabras clave, *mailings* y publicaciones en Facebook.

Figura 2. Página web de Taxi Mamá SOS



Fuente: Taxi Mamá SOS (s. f.)

Redes sociales. Por ejemplo, en Facebook, se realizan publicaciones para dar a conocer la propuesta de valor de la empresa, los protocolos de bioseguridad, las formas de contacto. Además, se difunde publicidad pagada para poder acceder al público objetivo y captar nuevos clientes.

Antes de proyectar los objetivos para el año, es necesario revisar los resultados de las publicaciones de 2019.

Tabla 7. Resultados de las publicaciones de 2019

Nombre de la campaña	Resultados	Alcance	Impresiones	Coste por resultados	Importe gastado (PEN)	Fin
Publicación: "Llegó la época más importante para nuestros niños..."	209	37,399	46,359	1.196172	250	2019-02-21
Publicación: "Empieza el mes de julio y se vienen las..."	840	21,148	26,746	0.108071	90.78	2019-07-14
Publicación: "Empieza el mes de julio y se vienen las..."	35	18,212	24,171	3.120571	109.22	2019-07-12

Fuente: elaboración propia

Antes de la pandemia, se esperaba lo siguiente:

1. Incremento de los clientes fijos en un 25%. En el 2019, se contaba con 65 clientes que contrataron los servicios de Taxi Mamá SOS como servicio fijo anual, representando el 70% del ingreso fijo de la empresa.
2. Inversión de 12% de los ingresos en Facebook. Esta inversión se redistribuyó en un 78% en la primera publicación del año (febrero), la cual genera el 80% de los clientes fijos anuales, y un 12% de la inversión se destinó para la segunda publicación del año (julio), que genera el 20% de los clientes.
3. Publicación de dos *posts* en Facebook. Estos *posts* principalmente eran para captar a las madres que tienen niños en el colegio e hijos universitarios; por ello, el tema principal será seguridad, puntualidad y confianza de las madres conductoras para el traslado de los pequeños.
4. Recordación de los servicios por *WhatsApp*. Ambos *posts* que se diseñan para Facebook son enviados a toda la base de datos de clientes actuales y antiguos, con la finalidad de crear interés y recordar la vigencia de la marca.

CAPÍTULO 4. LA CRISIS DE LA COVID-19

4.1. Impacto

4.1.1. Impacto en el mundo

Era diciembre de 2019 y el mundo se enteraba de que un virus había invadido Wuhan, una ciudad de China con más de 11 millones de habitantes; sin embargo, las fiestas navideñas y la entrada a un nuevo año restaban importancia a tal acontecimiento. El cambio de año en China era para sus pobladores una fecha importante que merecía ser celebrada y la cual atraía, como todos los años, a muchos turistas de todo el mundo.

Mientras tanto, China reportaba que los casos de neumonía atípica se estaban incrementando y las autoridades médicas buscaban el factor común en los casos reportados. Los primeros estudios realizados en la ciudad de China sugirieron que se trata de una nueva cepa de la familia de virus que causan el SARS, infección altamente peligrosa que afectó a la población china en el año 2003, con lo cual si este nuevo brote era altamente transmisible el impacto en el resto del mundo podría ser peligroso.

Con fecha de 19 de enero, los científicos descubrieron que el virus que estaba causando la muerte de personas era un tipo de virus nuevo denominado SARS-COV-2. Los casos seguían en aumento y, a partir del 20 de enero de 2020, el Gobierno chino comenzó a tomar cartas en el asunto; no obstante, estas medidas no pudieron contener el brote del virus y, por consiguiente, no se pudieron evitar las muertes. Las medidas que se tomaron se mencionan a continuación:

Aislar a cada persona con síntomas de fiebre alta (más de 38 grados) y tos, a fin de detener el contagio.

Se declaró en cuarentena toda la ciudad de Wuhan.

Replicar el estado de cuarentena a toda ciudad cercana a Wuhan.

Paralelamente se comenzaron a manifestar los primeros casos en el continente americano y el continente europeo, principalmente en países como Estados Unidos, España e Italia respectivamente. Por otro lado, los habitantes continuaban con sus actividades diarias habituales en tanto que sus Gobiernos no les indicaran lo contrario. Por este motivo, el virus se pudo transmitir de manera masiva.

El 11 de febrero, en Ginebra, en una reunión celebrada con 300 expertos en temas de epidemias, el director de la OMS, Tedros Adharom, da a conocer el nombre oficial que dicha organización pone a la enfermedad provocada por el coronavirus de Wuhan: COVID-19, nombre sencillo de pronunciar y que no hace referencia a un lugar de origen en específico. Casi un mes después, declara a la COVID-19 como pandemia y pide a los gobiernos tomar medidas

para contener el contagio. Las medidas sanitarias recomendadas para protegernos del virus según la OMS eran las siguientes:

- Lavarse las manos frecuentemente.
- Adoptar medidas de higiene sanitaria al toser o estornudar.
- Mantener la distancia social.
- Evitar tocarse los ojos, la nariz y la boca.
- De tener fiebre, tos o dificultad para respirar, solicitar atención médica a tiempo.

Para cuando los Gobiernos tomaron medidas ya se tenía un gran número de contagios, las personas adultas o las padecían de otras enfermedades eran a las en las que el virus deterioraba más su sistema inmunológico; el número de muertos con estas características cada vez iban en aumento. Los países decidieron cerrar las fronteras, contener a la población y aislarla; solo así se podría disminuir el número de contagios y evitar que los sistemas de salud colapsen por la gran cantidad de enfermos que habría que atender.

Como consecuencia de las medidas anteriormente mencionadas, se detuvo toda actividad económica en casi todos los países del mundo, excepto aquellas relacionadas a la venta de bienes de consumo, limpieza y medicina. Las empresas se vieron forzadas a cerrar sus establecimientos u obligadas a innovar sus servicios para poder subsistir. Así es que el rubro tecnológico fue el menos afectado en esta coyuntura, mientras que otros como el turismo, el transporte, la exportación e importación, y la minería, no pudieron evitar verse afectados.

4.1.2. Impacto en el Perú

El 6 de marzo, el presidente del Perú, Señor Martín Vizcarra, anuncia el primer caso de la COVID-19 en un peruano de 25 años que estuvo en Europa. Se informa también la estrategia que ha tomado el sector salud para combatir esta epidemia implementando, según lo informado por el presidente, lo siguiente:

El plan nacional de preparación y respuesta frente al riesgo de introducción del coronavirus en el Perú que tiene como objetivo fortalecer los sistemas de vigilancia, contención y respuesta a la enfermedad; asimismo, se activaron los protocolos en los aeropuertos, así como los lugares de mayor afluencia de turistas, terminales marítimos y terrestres, al igual que se garantizó el suministro de insumos para el control de infecciones. (TVPerú Noticias, 2020).

Uno de los primeros sectores que reaccionaron con el mensaje presidencial emitido el 6 de marzo fue el sector educativo, el cual puso en salvaguarda a los niños y jóvenes del Perú con la suspensión de las clases.

A pesar de los esfuerzos, el 15 de marzo, el presidente Vizcarra informa que en el Perú ya se tienen 77 casos confirmados de coronavirus y, por tanto, aprueba un decreto supremo que declara al Perú en estado de emergencia, a fin de evitar el contagio masivo y que el sistema de salud llegue a colapsar por falta de capacidad en la atención.

La primera medida impuesta por el gobierno es de 15 días de aislamiento social obligatorio. Otra medida consiste en que las personas solo pueden transitar por la vía pública para la prestación y acceso a bienes esenciales de consumo, productos farmacéuticos, entidades financieras y medios de comunicación. El decreto supremo declara también el cierre total de las fronteras, en tal sentido queda suspendido el transporte internacional de pasajeros, entre otras medidas sanitarias para poder contener la propagación del virus, así como su atención oportuna.

La medida impuesta por el gobierno para evitar la propagación del virus y, por ende, evitar que el sistema de salud colapse obliga a que todas las operaciones económicas paralicen sus actividades. Definitivamente nadie estaba preparado ni emocional ni económicamente para tal evento, pero todos se vieron obligados a seguir las indicaciones del presidente.

4.2. Crisis en Taxi Mamá SOS: repercusión en la empresa

Taxi Mamá SOS, que tiene como cliente principal a las madres con hijos en edad escolar, con la paralización de actividades comunicadas por el Gobierno en marzo de 2020, se vio en la obligación de paralizar sus actividades, como otras tantas empresas de servicios en el Perú y en el mundo.

Como antecedente, la empresa tuvo un crecimiento de más del 40% a nivel ventas desde 2016, año de su creación. En el mes de octubre de 2019, las proyecciones de ventas a diciembre 2020 eran de un 20% más respecto a los resultados del año anterior. Este crecimiento se sustentaba en dos motivos: el primero era que se tenía previsto una serie de inversiones que darían más comodidades a los niños en cada unidad de transporte privado y segundo era el incremento en la flota de autos.

Con el mensaje presidencial, lo primero que se solicitó, en marzo, fueron los estados financieros proyectados para 2020 y se redujeron los gastos operativos que pudieran mitigar la pérdida que en principio dejarían los 15 días de paralización. Por la información que se tenían a nivel mundial, la alerta era clara, la pandemia recién estaba en su fase inicial y habría muchos días más de paralización, con lo cual no se generarían ingresos sino gastos fijos comprometidos, sobre todo la planilla, gasto que consumiría la caja si el Estado decidía continuar con la cuarentena.

Se tenía claro que, si se quería salvar la empresa de los efectos de esta pandemia, el modelo de negocio debía cambiar. Dudas como las siguientes se generaron: ¿qué tipo de servicio se brindaría?, ¿se continuará solo brindando servicios a las madres con niños en edad escolar? El hecho de trabajar con mujeres originaba que nuestros clientes tengan confianza con nuestra empresa; entonces, ¿el nuevo modelo de negocio debe contemplar la colaboración de hombres?, ¿sería razonable anunciar la paralización de las actividades?

Si la decisión colegiada era la de cambiar el modelo de negocio y en tanto se tenga claro cuál será el cambio, las necesidades de dinero serían financiadas por el banco bajo la condición de dos años de periodo de gracia y con un plazo máximo de 3 años.

A raíz de la pandemia, se buscó un cambio que asegure un mayor margen a fin de recuperar lo perdido. Se sabe que el servicio que otorga Taxi Mamá SOS es atractivo, que su crecimiento se vio impactado negativamente por la pandemia y que incluso podría verse expuesto a otros tipos de riesgos nuevamente. El crecimiento esperado se encuentra en los servicios de transporte privado que ya dan otras empresas, tales como el servicio empresarial y el servicio turístico.

También se puso sobre la mesa otro tipo de servicios complementarios al servicio principal, que demandaba aumentar el número de unidades afiliadas:

- Servicios al adulto mayor.
- Servicio Teens.
- Servicio de control materno.
- Servicio para el control de recién nacido.

4.3. Investigación de mercados

4.3.1. Actitudes de las conductoras frente a la pandemia

Se realizó una encuesta a las conductoras en el mes de enero de 2021. De una base de 57 de ellas, respondieron 33.

Los hallazgos más resaltantes nos indican que el 100% de las conductoras estarían dispuestas a retomar su trabajo en Taxi Mamá SOS, optando en la mayoría de los casos (88%) por tramos cortos, es decir, dentro de la ciudad de Lima, como se ha venido haciendo. Además, el 64% prefiere trabajar a tiempo completo. El 100% desea seguir trabajando con mujeres y niños, y el 58% abría la posibilidad de trabajar movilizándolo a adultos mayores.

Con relación a la implementación, el 76% no cuenta con ningún requerimiento solicitado por el Gobierno, por lo que las conductoras solicitan que Taxi Mamá SOS les brinde alcohol en gel (94%), mascarillas (70%) y protectores faciales (52%).

4.3.2. Actividades de los clientes frente a la pandemia

Se realizó una encuesta en el mes de enero de 2021 a las integrantes de la base de clientes de Taxi Mamá SOS para conocer sus impresiones sobre el servicio que se brindaba. De dicha base de clientes, se tomó como muestra a 200 personas, de las cuales respondieron 56. Los resultados fueron los siguientes:

- El 75% de los clientes de Taxi Mamá SOS se encuentran entre la edad de 38 y 52 años, y el 77% se ubica mayoritariamente en los distritos de Surco, Miraflores, San Isidro y La Molina.
- En cuanto al servicio, un 63% de los clientes está muy satisfecho, y los atributos que más valoran son que la conductora sea una mamá (84%) y la seguridad en el traslado (75%).
- La encuesta refleja que, debido a la pandemia, el 95% de los clientes actuales moviliza a sus hijos a través de su propia movilidad y el 21% en otros taxis de aplicación como Uber y Cabify.
- Ante el escenario de la COVID-19, se les preguntó a los clientes si estarían dispuestos a tomar el servicio de Taxi Mamá SOS y el 89% manifestó que sí lo tomaría. Entre los beneficios que estos esperan encontrar resaltan la separación entre conductora y pasajeros con plástico protector, gel antibacteriano, la desinfección de la movilidad y la ventilación adecuada.
- El 76% sostuvo que tomaría hasta 4 servicios al mes y el 14% entre 4 y 8 veces al mes. Además, el 46% mostró interés por el servicio de traslado de adultos mayores, el 40% en movilidad escolar personalizada y el 38% en paquetes mensuales en traslados.
- El 11% que respondió que no tomaría el servicio de Taxi Mamá SOS (67%) por temor a contagiarse del virus.

4.3.3. Actitudes de los potenciales clientes frente a la pandemia

Se envió la encuesta en el mes de enero de 2021 a 160 mamás y respondieron 53. De ellas el 76% tenían entre 38 y 47 años. El 83% se encuentran en los distritos de San Borja, Surco, Villa El Salvador, San Isidro, Jesús María, Miraflores, La Molina, San Miguel, Pueblo Libre, Barranco y Surquillo. Los resultados específicos fueron los siguientes:

- El 60% de los posibles clientes nuevos para Taxi Mamá SOS sí se movilizan en taxi durante la pandemia; ellos mostraron interés en un 91% en un servicio que brinde

seguridad en el traslado (91%), que tenga precio asequible (73%) y que cuente con un buen servicio (59%).

- Además, entre los beneficios más esperados, se encuentra el que el auto tenga distancia prudente de separando así a la conductora y pasajero con plástico protector, gel antibacteriano, desinfección de la movilidad y la adecuada ventilación.
- El 73% de los clientes potenciales, para transportar a sus hijos, utilizan movilidad particular y el 58%, otros taxis por aplicativos (Uber y Cabify). Por otro lado, el 53% sostuvo que tomaría menos de 4 servicios al mes y el 34% entre 4 y 8 servicios al mes. Otros servicios de interés son traslados de adultos mayores (64%) y delivery (54%).
- Del 40% que no se moviliza en taxi para transporte, el 38% sostuvo que cuenta con auto y el 29% que le da temor contagiarse; sin embargo, si tuvieran que contratar algún servicio de taxi, buscarían en un 77% que le brinden seguridad en el traslado y 73%, un precio asequible.
- Cabe resaltar que, de los 53 encuestados, el 98% mostró disposición a tomar el servicio de Taxi Mamá SOS.

4.4. Perspectivas para el 2021: el regreso

Taxi Mamá SOS sigue siendo un modelo de negocio atractivo para el mercado. La necesidad de transporte seguro aún sigue latente de parte de mamás y mujeres en general. El futuro llegó, ya es hoy, y vemos que muchas de las condiciones sanitarias han venido para quedarse. Por esto, se plantea retomar las actividades en julio de 2021.

Para este retorno, y aunque no existe un decrecimiento en la cifra de contagios de la COVID-19, el propósito es cumplir con la demanda del mercado en la que las mamás, a pesar de la pandemia, deben llevar a sus hijos a controles médicos y las empresas van regresando a las jornadas presenciales, lo cual demuestra que la necesidad de transporte comienza a incrementarse. La garantía de seguridad es un punto clave; por ello, se deben tomar todas las medidas sanitarias como la implementación de los plásticos divisores dentro de las unidades, la desinfección de asientos y puertas, y la entrega de alcohol en gel para que el cliente lo use antes de ingresar a la unidad. Solo al cumplir con estos estándares de seguridad la empresa Taxi Mamá SOS podrá seguir operando, pues es sumamente necesario brindar la máxima seguridad y reducir la carga viral para el bien de los clientes y de las conductoras.

Taxi Mamá SOS se vio beneficiada con el préstamo de Reactiva Perú por 3 años. Según el cronograma, el primer pago es a partir de julio 2021, por lo que las socias veían necesario

solicitar una prórroga hasta fines de año porque la empresa no estaba operando aún y, por lo tanto, no había generado ingresos durante ese tiempo.

El modelo de negocio tiene acogida por los clientes; sin embargo, el camino hacia la rentabilidad positiva se vio suspendida por la aparición de la pandemia. En tal sentido, con el retorno, se busca la rentabilidad del negocio. La acción de crecimiento en ventas va en relación con el incremento del número de servicios mensuales. Se busca tener un crecimiento de alrededor del 58%. Para lograrlo, se afiliarán 30 unidades más, las cuales se implementarán con los protocolos de seguridad sanitarios.

Las socias se preguntaban si debían seguir atendiendo a mamás con niños pequeños o ampliar el público objetivo a adolescentes, mujeres y adultos mayores. En este último caso, ¿sería conveniente cambiar de nombre y hacer un relanzamiento de la marca, o sería contraproducente frente a la reputación ya ganada?

Además, en búsqueda de la rentabilidad, se cuestionaban si era conveniente reducir la planilla en el área de *call center* o mejor dejar de alquilar la aplicación al proveedor externo y depender solo de las llamadas telefónicas como medio de contacto.

Asimismo, el equipo emprendedor veía como posibilidad ampliar la cobertura de distritos a zonas periférica (zonas norte y zona sur de Lima) para incrementar los ingresos o seguir operando en los mismos distritos de siempre para ser más eficientes en el reinicio de actividades.

Otra posibilidad era incursionar en nuevos servicios como *delivery*, servicios empresariales, turismo familiar (hotel-aeropuerto, rutas en las afueras de Lima Metropolitana como Cieneguilla, Lunahuaná, Chosica, Chaclacayo, Lurín, etc.).

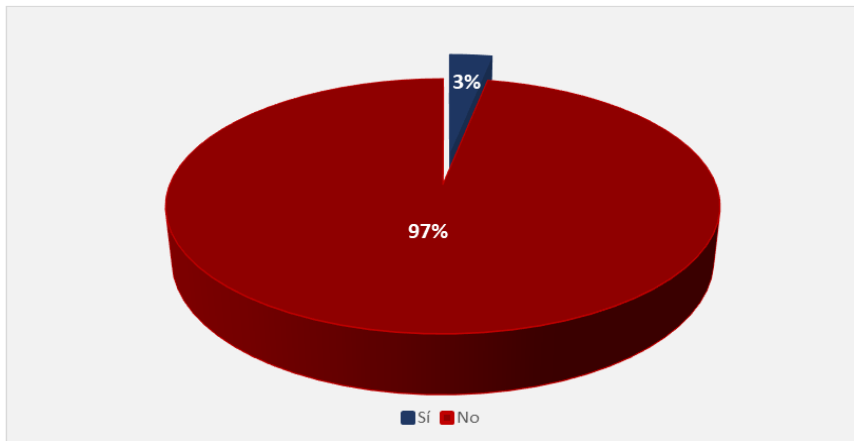
Frente a un escenario incierto para una empresa como Taxi Mamá SOS, todas estas interrogantes se planteaban las socias con la finalidad de tomar decisiones pronto para asegurar la continuidad del negocio y atender a sus clientes ya ganados, así como explorar nuevas oportunidades en estos tiempos de crisis.

ANEXOS DEL CASO

Anexo 1. Resultados del estudio de mercado

1. En el último mes, ¿ha tenido algún síntoma compatible con el COVID?

Conductoras: presencia de sintomatología COVID-19

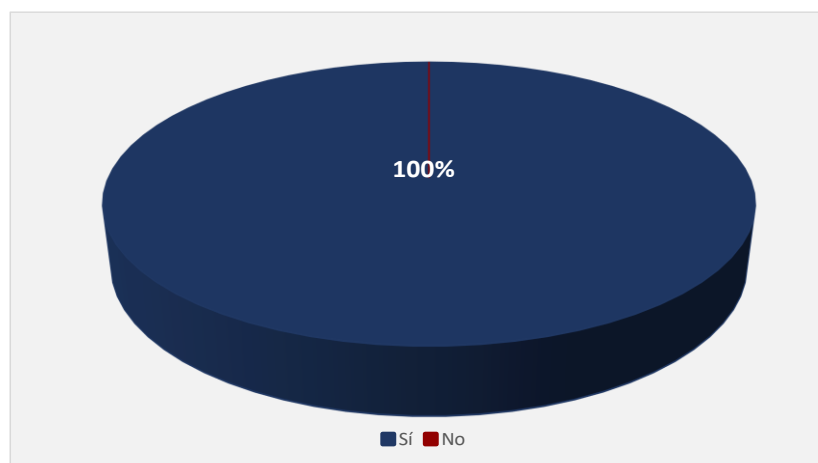


Opciones	Conteo	%
Sí	1	3%
No	32	97%

Del total de conductoras, el 97% no han tenido síntomas en el mes anterior a la fecha de realización de encuesta.

2. ¿Sigue teniendo disponibilidad para trabajar en Taxi Mamá SOS?

Conductoras: disponibilidad para volver a trabajar



Opciones	Conteo	%
Sí	33	100%
No	0	0%

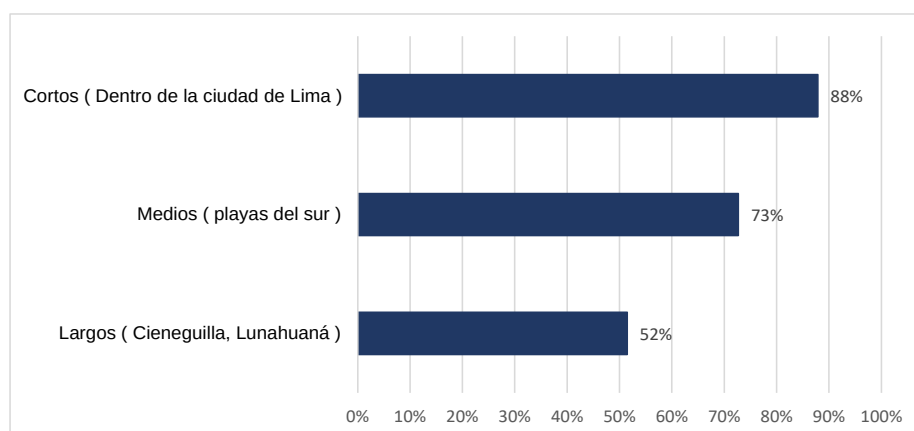
El 100% de conductoras manifiestan que están disponibles para volver a trabajar en Taxi Mamá SOS.

Si tiene disponibilidad...



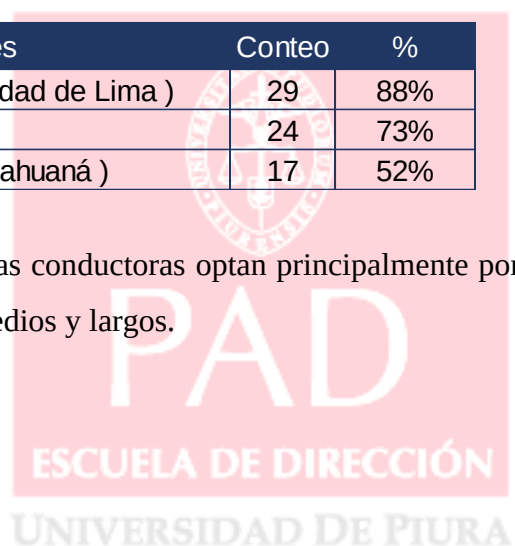
3. ¿En qué tipo de tramos estarías dispuesta a trabajar? (Puedes marcar más de una opción).

Conductoras: tramos en los que está dispuesta a trabajar



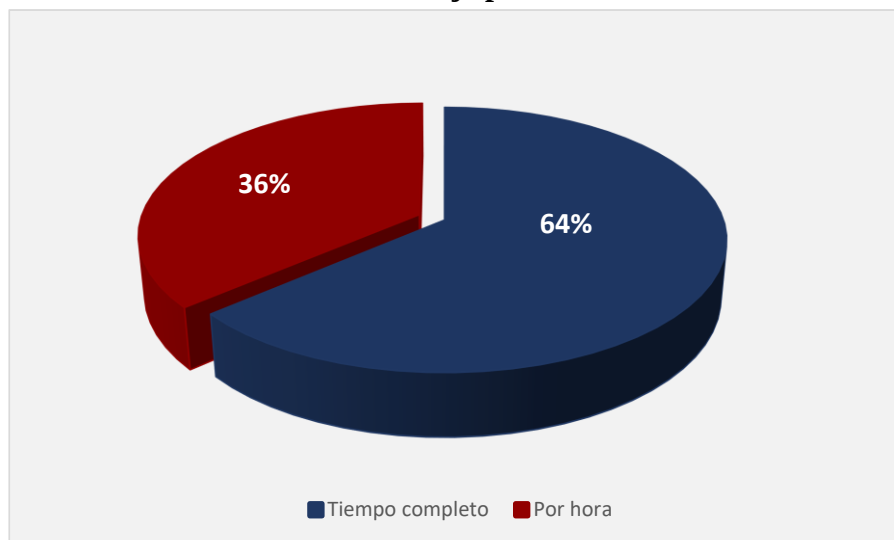
Opciones	Conteo	%
Cortos (Dentro de la ciudad de Lima)	29	88%
Medios (playas del sur)	24	73%
Largos (Cieneguilla, Lunahuaná)	17	52%

Se evidencia que las conductoras optan principalmente por los tramos cortos, sin restar interés por los tramos medios y largos.



4. ¿Bajo qué modalidad trabajarías con Taxi Mamá SOS?

Conductoras: modalidad de trabajo preferida

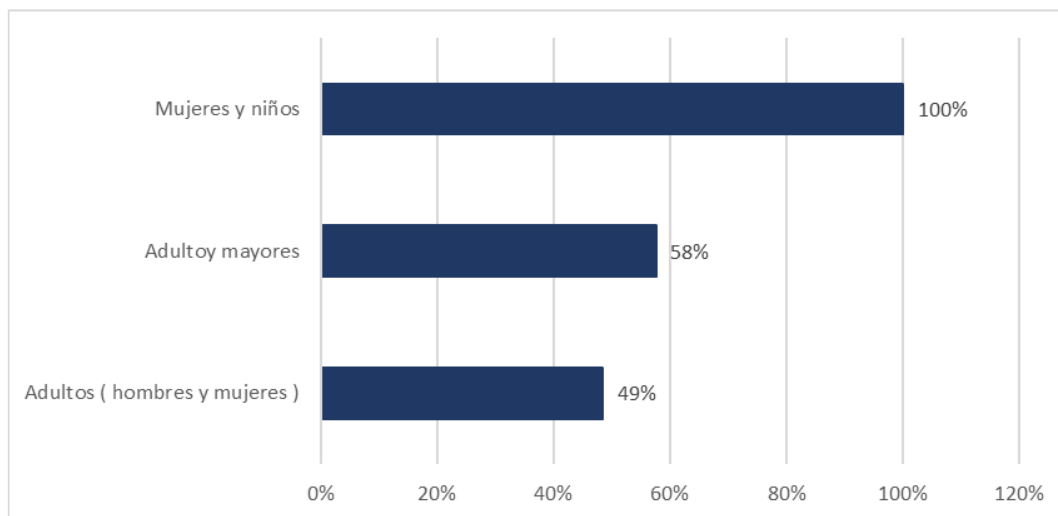


Opciones	Conteo	%
Tiempo completo	21	64%
Por hora	12	36%

El 64% de las conductoras de Taxi Mamá SOS están dispuestas a trabajar en tiempo completo.

5. ¿Con qué clientes estarías dispuesta a trabajar? (Puedes marcar más de una opción)

Conductoras: tipos de clientes con los que podría trabajar

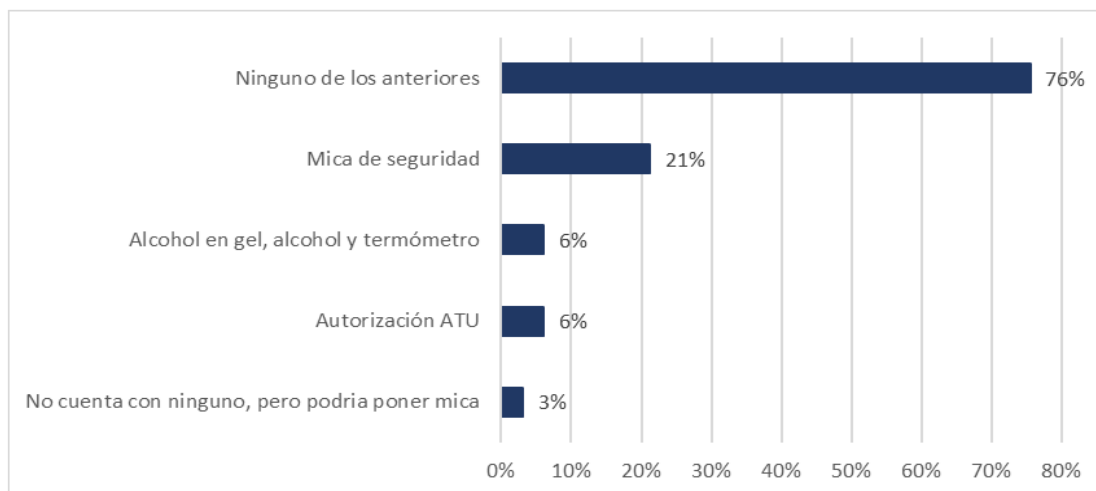


Opciones	Conteo	%
Mujeres y niños	33	100%
Adultos mayores	19	58%
Adultos (hombres y mujeres)	16	49%

El 100% de las conductoras desea trabajar con mujeres y niños (100%), seguido de adultos mayores (58%).

6. Marca los requerimientos solicitados por el Gobierno con los que cuentas. (Puedes marcar más de una opción)

Conductoras: requisitos con los que cuenta para operar

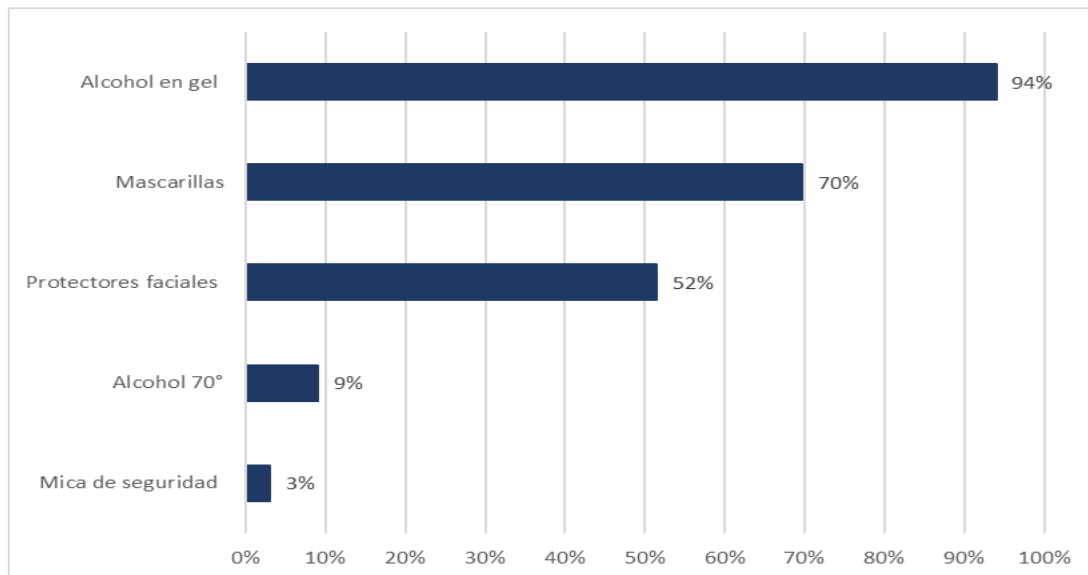


Opciones	Conteo	%
Ninguno de los anteriores	25	76%
Mica de seguridad	7	21%
Alcohol en gel, alcohol y termómetro	2	6%
Autorización ATU	2	6%
No cuenta con ninguno, pero podría poner mica	1	3%

El 76% de las conductoras no cuenta con ninguno de los requerimientos solicitados por el Gobierno. Solo el 21% cuenta con mica de seguridad.

7. ¿Qué implementos te gustaría que Taxi Mamá SOS te brinde? (Puedes marcar más de una opción)

Conductoras: implementos que Taxi Mamá SOS podría entregar



Opciones	Conteo	%
Alcohol en gel	31	94%
Mascarillas	23	70%
Protectores faciales	17	52%
Alcohol 70°	3	9%
Mica de seguridad	1	3%

El 94% de las conductoras desea que la empresa Taxi Mamá SOS les brinde el alcohol en gel, el 70% mascarillas y el 52% protectores faciales.

8. ¿Tienes alguna sugerencia que nos quieras brindar?

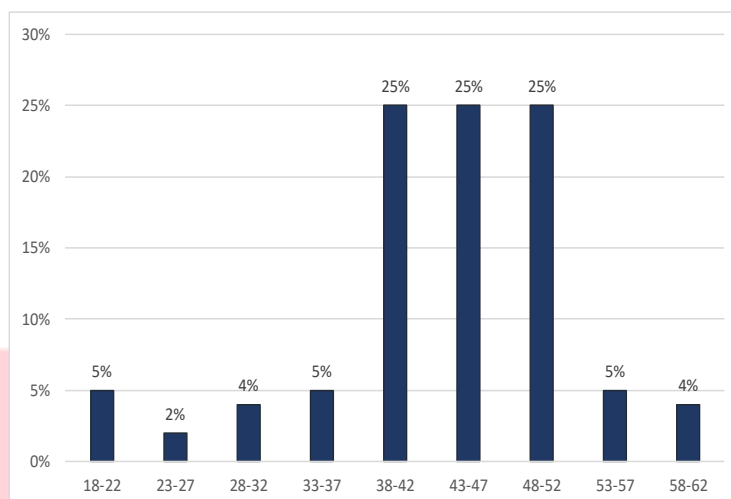
- ✓ Me gustaría empezar ya trabajar con ustedes.
- ✓ Podría ser una mica protectora que divide al conductor del pasajero.
- ✓ Dar información y facilidades para acceder a los requisitos si es que fueran necesarios.
- ✓ Recoger solo de domicilio, no de lugares con aglomeración.
- ✓ Publicidad en redes.
- ✓ Brindar información sobre la formalización en la ATU.
- ✓ Sería recomendable que nos faciliten cartas de recomendación si fuera el caso de no seguir laborando con ustedes, para poder así tener alguna oportunidad laboral.
- ✓ Sería bueno echar algún desinfectante en rociador para los asientos y puertas después de cada servicio.
- ✓ Hacer más publicidad.
- ✓ ¿Tengo carro particular? No quisiera inscribirlo a la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU). ¿Se podría trabajar de forma particular?
- ✓ Mayores promociones de Taxi Mamá.
- ✓ En lo que se pueda que sean programados los servicios para tener tranquilidad de tener los servicios.
- ✓ ¡Horario día y las personas bien protegidas!
- ✓ Muy agradecida con los servicios que nos han dado A1.

Actitudes de los clientes frente a la pandemia

1. Edad

Cientes: edad

rango	conteo	%
18 - 22	3	5%
23 - 27	1	2%
28 - 32	2	4%
33 - 37	3	5%
38 - 42	14	25%
43 - 47	14	25%
48 - 52	14	25%
53 - 57	3	5%
58 - 62	2	4%

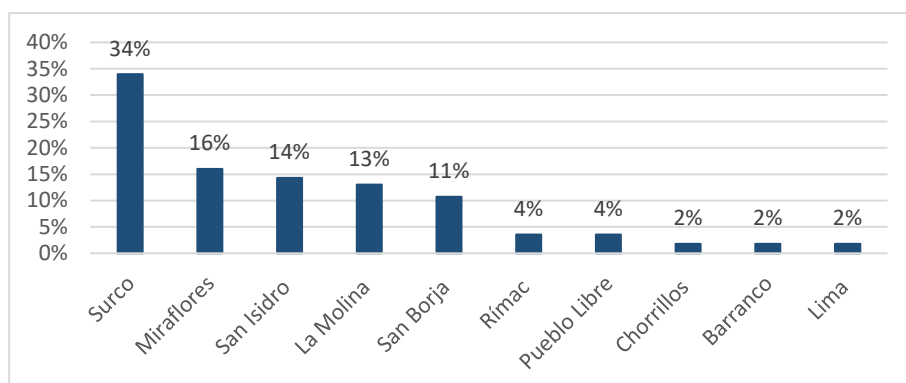


El 75% de los clientes se encuentran entre la edad de 38 y 52 años.



2. Distrito de residencia

Cientes: distrito de residencia



Distrito	Conteo	%
Surco	19	34%
Miraflores	9	16%
San Isidro	8	14%
La Molina	7	13%
San Borja	6	11%
Rimac	2	4%
Pueblo Libre	2	4%
Chorrillos	1	2%
Barranco	1	2%
Lima	1	2%

La mayor concentración de clientes se encuentra en un gran porcentaje en el distrito de Surco seguido de Miraflores, San Isidro, La Molina y San Borja.

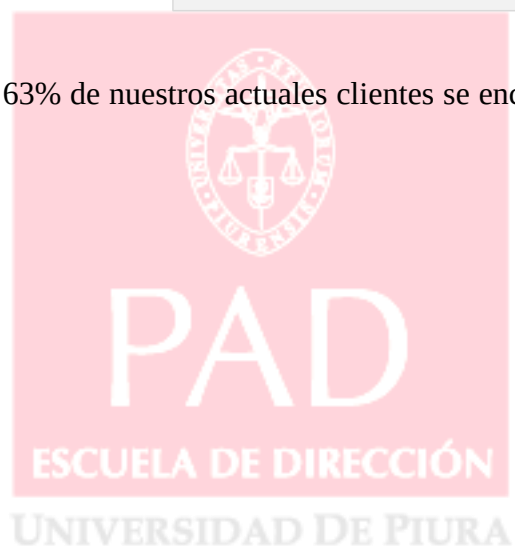
3. En relación con el servicio de Taxi Mamá SOS, ¿usted se siente...?

Cientes: nivel de satisfacción

Nivel de satisfacción	Conteo	%
Muy satisfecha	35	63%
Satisfecha	18	32%
Nada satisfecha	3	5%

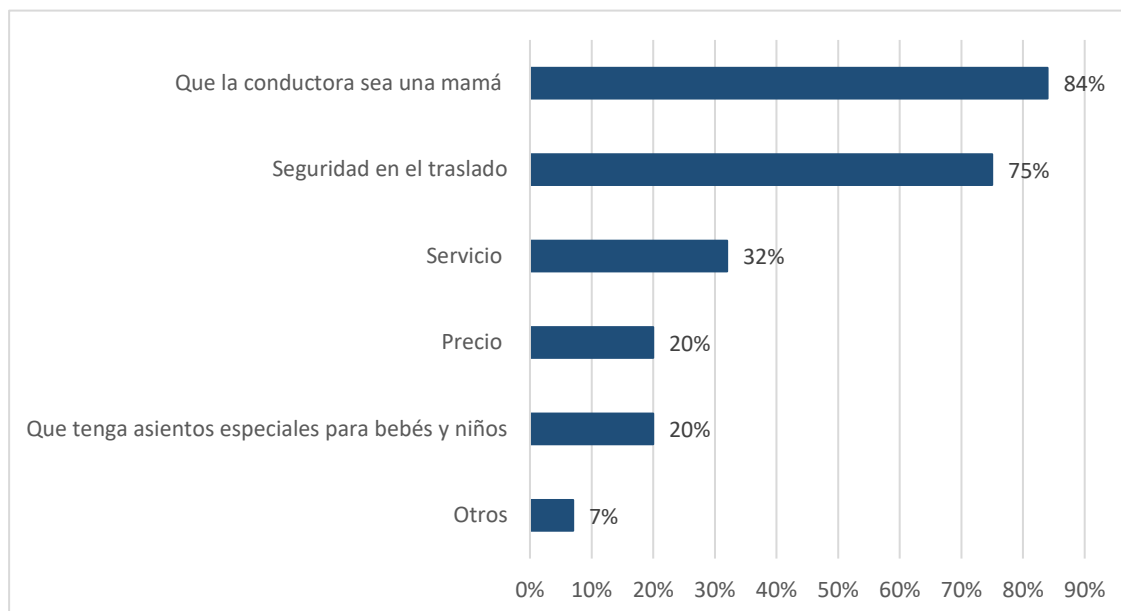


Se muestra que un 63% de nuestros actuales clientes se encuentran muy satisfechos con el servicio.



4. ¿Cuáles son los atributos que más valora de Taxi Mamá SOS? (Puede ser más de una opción)

Cientes: atributos de Taxi Mamá SOS más valorados

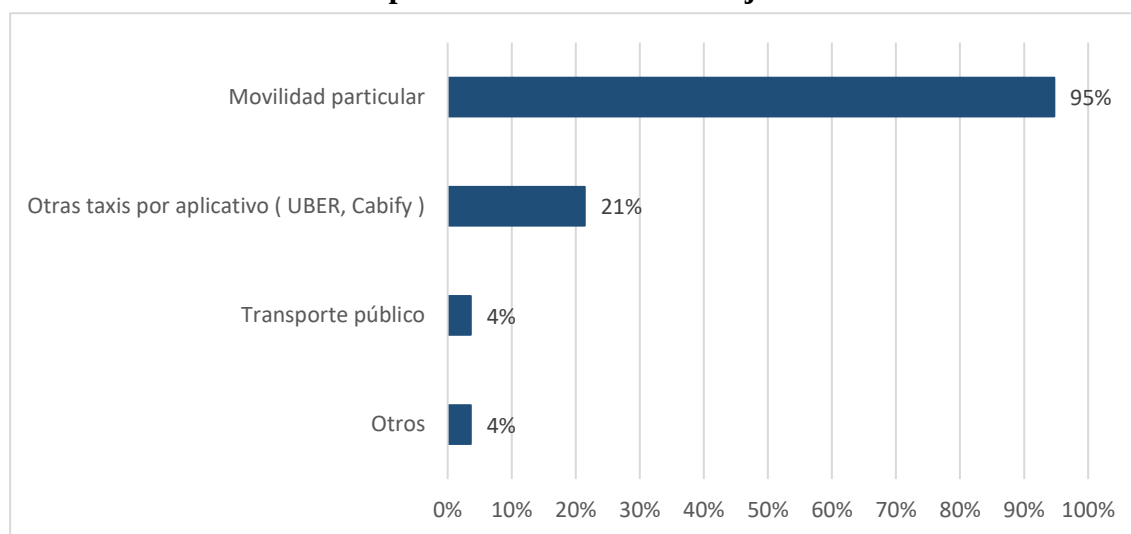


Atributos	Conteo	%
Que la conductora sea una mamá	47	84%
Seguridad en el traslado	42	75%
Servicio	18	32%
Precio	11	20%
Que tenga asientos especiales para bebés y niños	11	20%
Otros	3	7%

Dentro de los atributos más valorados de la marca Taxi Mamá SOS, se aprecia que la conductora sea una madre de familia y el traslado sea seguro.

5. Actualmente, al salir de casa con sus hijos, ustedes se transportan por...

Cientes: modalidad de transporte al salir de casa con hijos



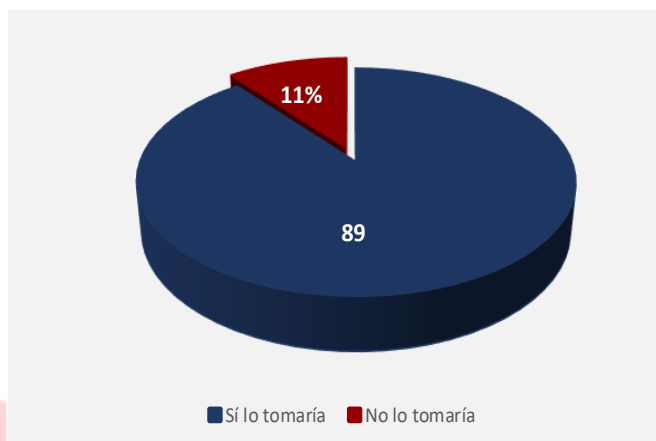
Opciones	Conteo	%
Movilidad particular	53	95%
Otras taxis por aplicativo (UBER, Cabify)	12	21%
Otros	2	4%
Transporte público	2	4%

Se evidencia que la situación actual que atravesamos, debido al COVID-19 ha dado como resultado que el 95% de nuestros clientes opten por la movilidad particular seguido de otros taxis por aplicativo.

6. Nos estamos preparando para el regreso. ¿Estaría dispuesta a tomar el servicio considerando el escenario Covid-19?

Cientes: disposición de tomar el servicio de Taxi Mamá SOS

Opciones	Conteo	%
Sí lo tomaría	50	89%
No lo tomaría	6	11%



Se muestra que el 89% de nuestros actuales clientes apoyan nuestro regreso en esta coyuntura.

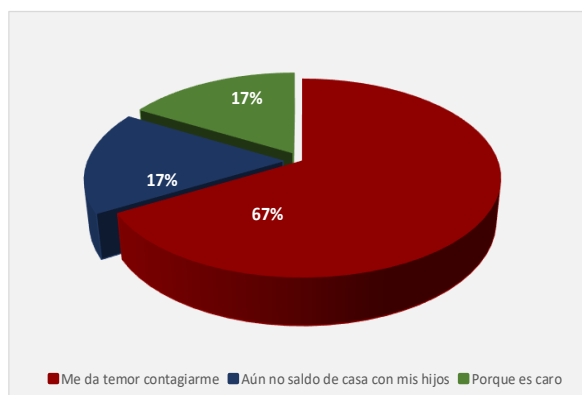
En caso de no tomar el servicio...



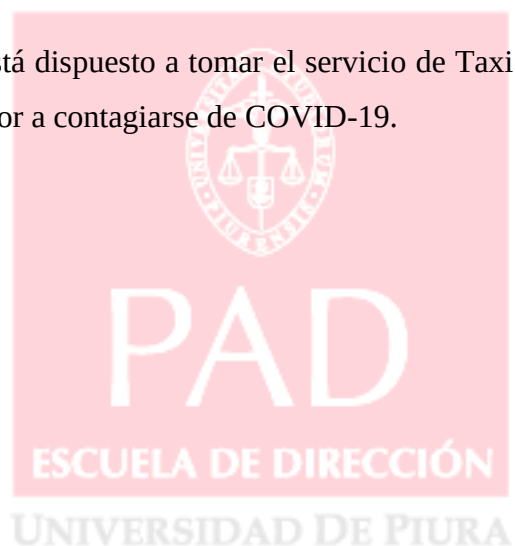
7. En caso, su respuesta anterior fue negativa, ¿cuál sería el motivo?

Cientes: motivos por las que no tomarían el servicio

Opciones	Conteo	%
Me da temor contagiarme	4	67%
Aún no saldo de casa con mis hijos	1	17%
Porque es caro	1	17%

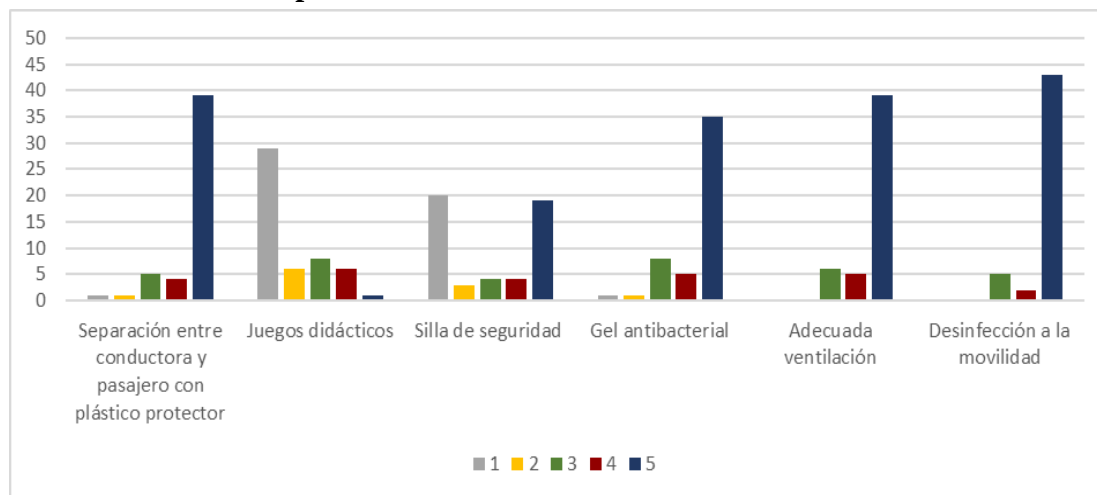


Del 11% que no está dispuesto a tomar el servicio de Taxi Mamá, en esta coyuntura, el 67% es porque tiene temor a contagiarse de COVID-19.



8. Si su respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa, ¿qué espera encontrar en esta nueva normalidad? Coloque del 1 si no es necesario y 5 si es muy necesario

Cientes: beneficios esperados

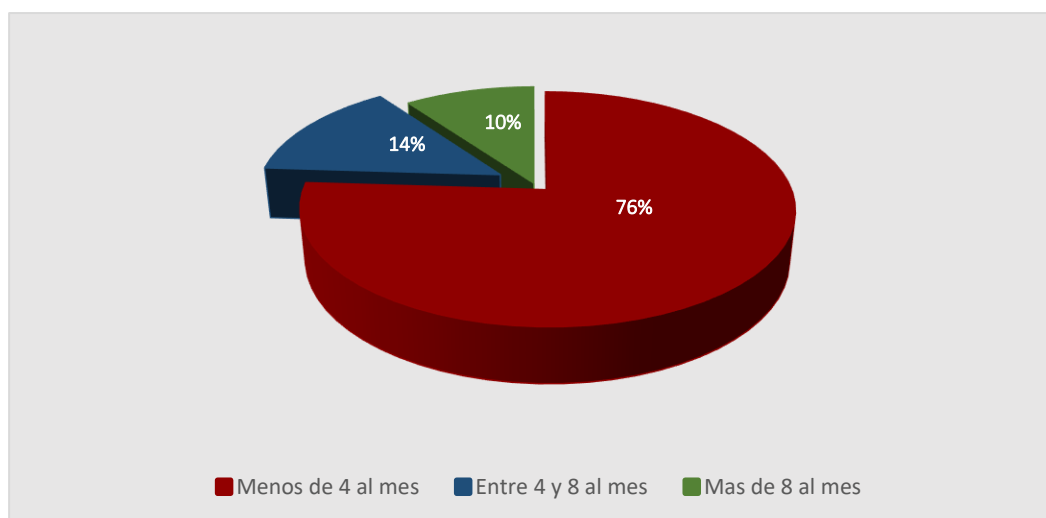


Opciones	1	2	3	4	5
Separación entre conductora y pasajero con plástico protector	1	1	5	4	39
Juegos didácticos	29	6	8	6	1
Silla de seguridad	20	3	4	4	19
Gel antibacterial	1	1	8	5	35
Adecuada ventilación	0	0	6	5	39
Desinfección a la movilidad	0	0	5	2	43

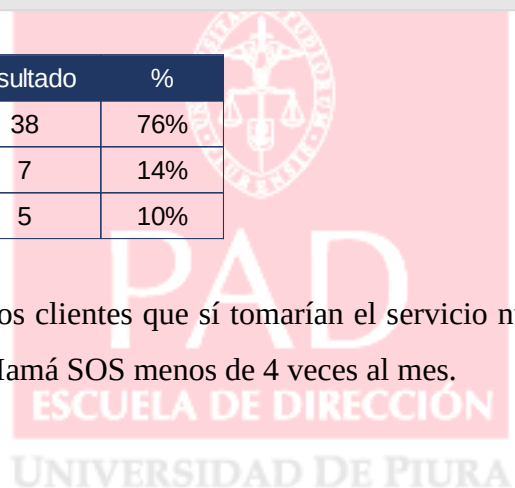
Al regresar Taxi Mamá SOS a la actividad, los clientes esperan encontrar principalmente separadores plastificados entre la conductora y pasajero, gel antibacteriano, la movilidad desinfectada y una ventilación adecuada.

9. ¿Cuántos servicios al mes de Taxi Mamá SOS calcula que tomaría?

Cientes: cantidad de servicios a tomar en un mes

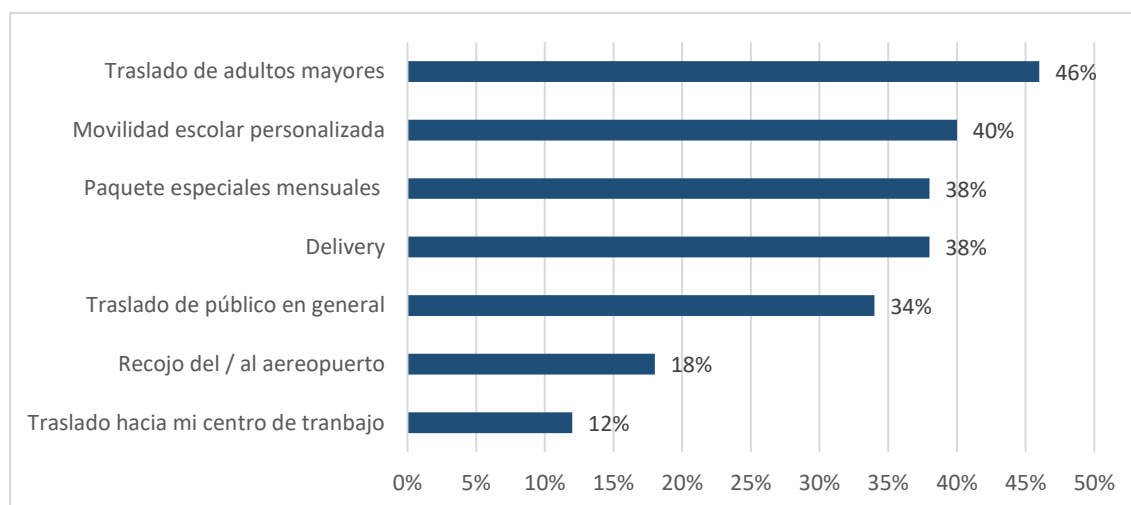


Del total de nuestros clientes que sí tomarían el servicio nuevamente, el 76% solicitará una movilidad de Taxi Mamá SOS menos de 4 veces al mes.



10. ¿Qué otros servicios de Taxi Mamá SOS utilizarían? (Puedes marcar más de una opción)

Cientes: otros servicios de interés



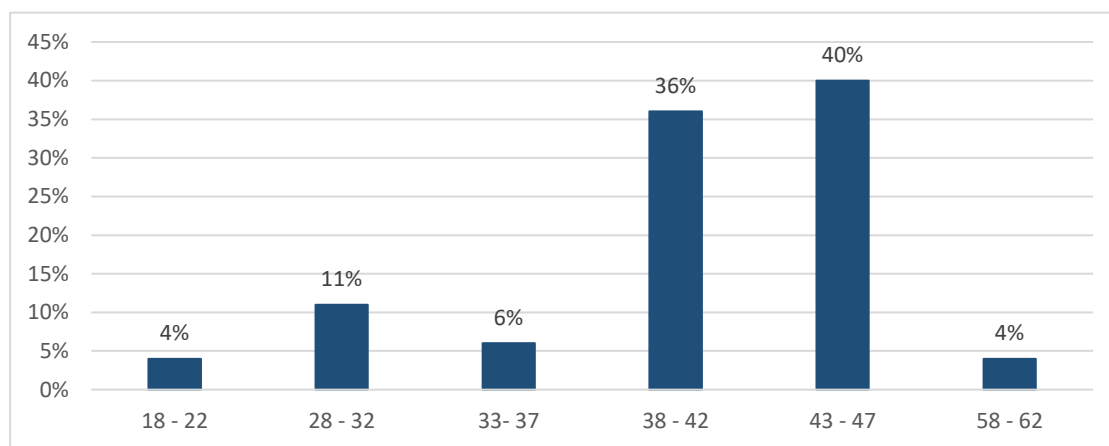
Opciones	Conteo	%
Traslado de adultos mayores	23	46%
Movilidad escolar personalizada	20	40%
Paquete especiales mensuales	19	38%
Delivery	19	38%
Traslado de público en general	17	34%
Recojo del / al aeropuerto	9	18%
Traslado hacia mi centro de trabajo	6	12%

Entre los otros servicios que usarían nuestros clientes, se mencionó el traslado de adultos mayores (46%), movilidad escolar personalizada (40%), paquetes especiales mensuales (38%), delivery (38%) y traslado de público en general (34%).

Actitudes de los potenciales clientes frente a la pandemia

1. Edad

Potenciales clientes: edad

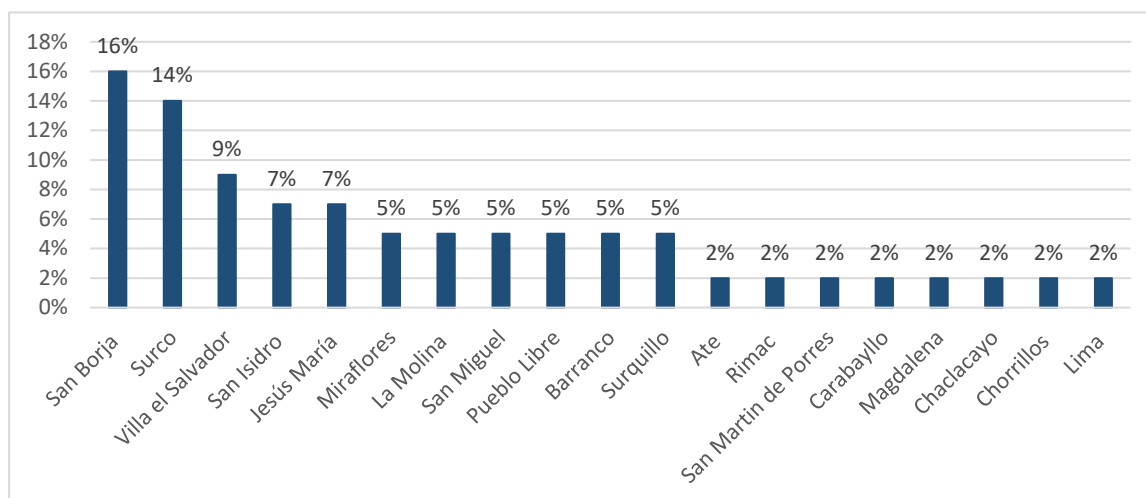


rango	conteo	%
18 - 22	2	4%
28 - 32	6	11%
33- 37	3	6%
38 - 42	19	36%
43 - 47	21	40%
58 - 62	2	4%

El 76% de nuestros posibles futuros clientes tiene entre 38 y 47 años.

2. Distrito de residencia

Potenciales clientes: distrito de residencia

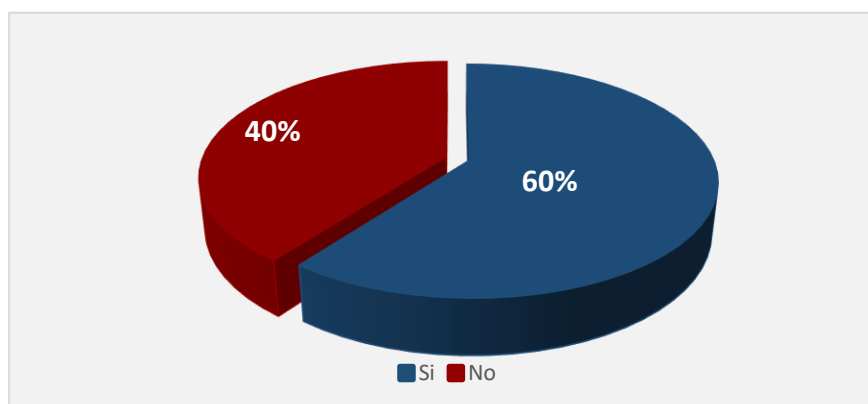


Distrito	Conteo	%
San Borja	7	16%
Surco	6	14%
Villa el Salvador	4	9%
San Isidro	3	7%
Jesús María	3	7%
Miraflores	2	5%
La Molina	2	5%
San Miguel	2	5%
Pueblo Libre	2	5%
Barranco	2	5%
Surquillo	2	5%
Ate	1	2%
Rimac	1	2%
San Martín de Porres	1	2%
Carabaylo	1	2%
Magdalena	1	2%
Chaclacayo	1	2%
Chorrillos	1	2%
Lima	1	2%

El 16% de los posibles futuros clientes se encuentran en el distrito de San Borja seguido del distrito de Surco (14%).

3. Durante la pandemia, ¿usted se moviliza en taxis para transportarse?

Potenciales clientes: transporte en taxis



Opciones	Conteo	%
Si	32	60%
No	21	40%

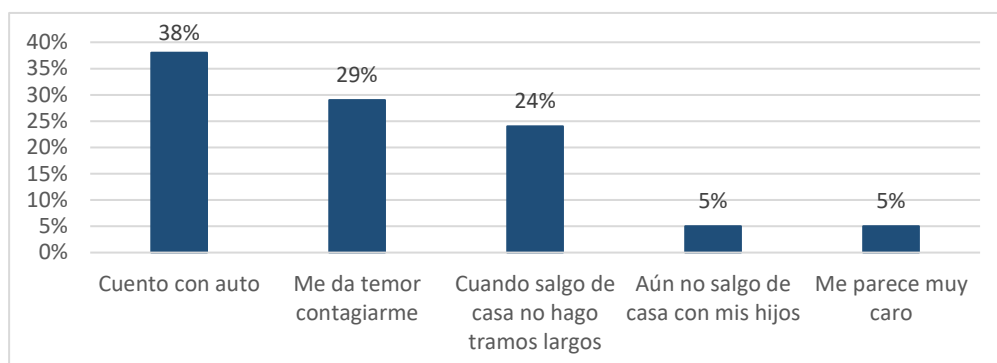
El 60% de los nuevos clientes sí se moviliza en taxi para transportarse.

En caso de no moverse en taxi...



4. En caso, su respuesta anterior haya sido negativa, ¿cuál sería el motivo?

Potenciales clientes: motivo por el que no se transporta en taxi

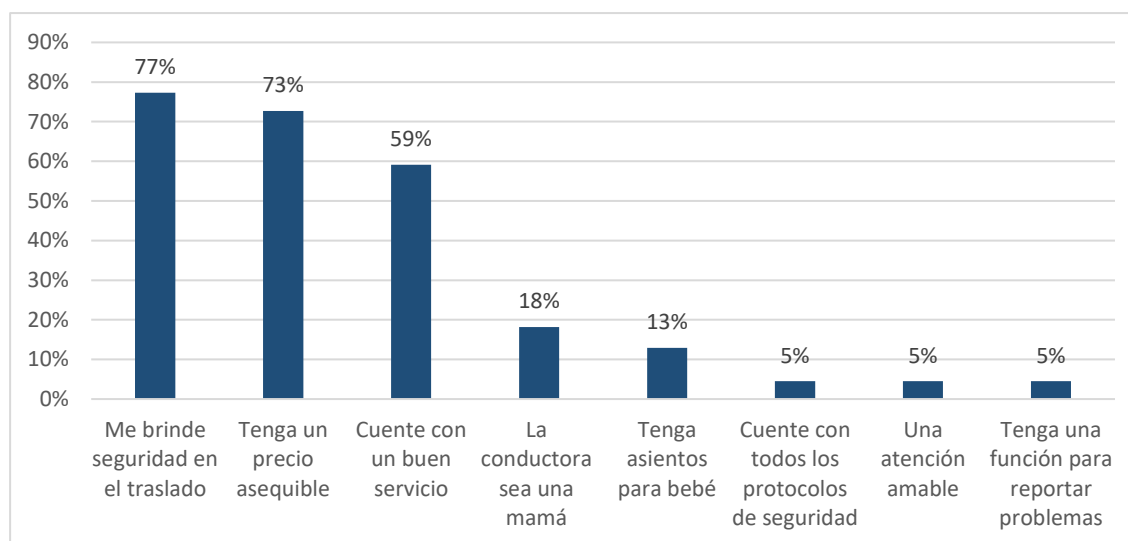


Opciones	Conteo	%
Cuento con auto	8	38%
Me da temor contagiarme	6	29%
Cuando salgo de casa no hago tramos largos	5	24%
Aún no salgo de casa con mis hijos	1	5%
Me parece muy caro	1	5%

Del 40% de los posibles futuros clientes el 38% justifica no movilizarse en taxi porque cuenta con auto propio y el 29% teme contagiarse.

5. Le gustaría contar con un servicio de taxi que... (Puede marcar más de una opción)

Potenciales clientes: Atributos que buscan en un servicio de taxi

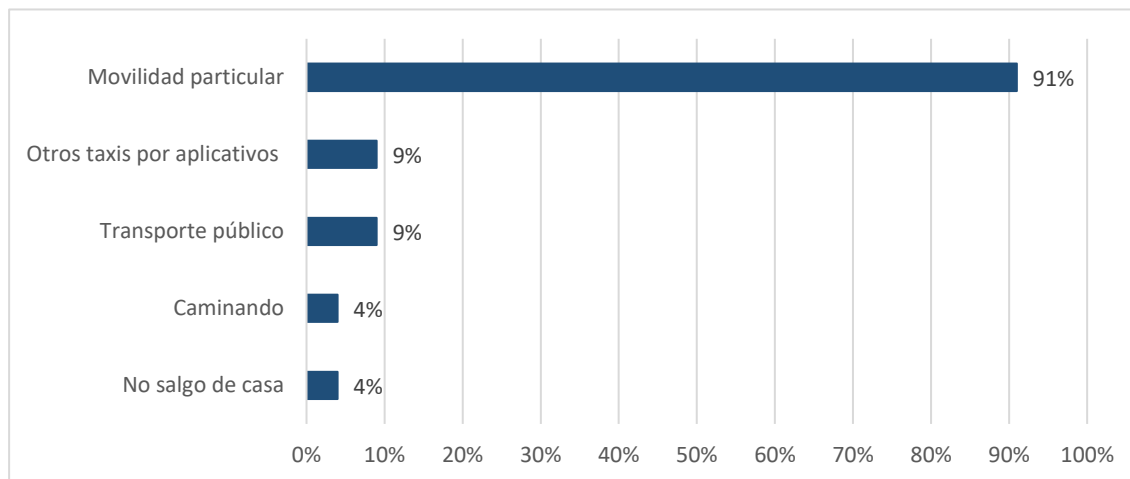


Opciones	Conteo	%
Me brinde seguridad en el traslado	17	77%
Tenga un precio asequible	16	73%
Cuenta con un buen servicio	13	59%
La conductora sea una mamá	4	18%
Tenga asientos para bebé	8	13%
Cuenta con todos los protocolos de seguridad	1	5%
Una atención amable	1	5%
Tenga una función para reportar problemas	1	5%

El 77% le gustaría contar con un servicio de taxi que le brinde seguridad en el traslado, el 73% busca que tenga un precio asequible y el 59% que cuente con un buen servicio.

6. Actualmente, al salir de casa con sus hijos, ustedes se transportan por... (Puede marcar más de una opción)

Potenciales clientes: transporte usado al salir de casa con hijos

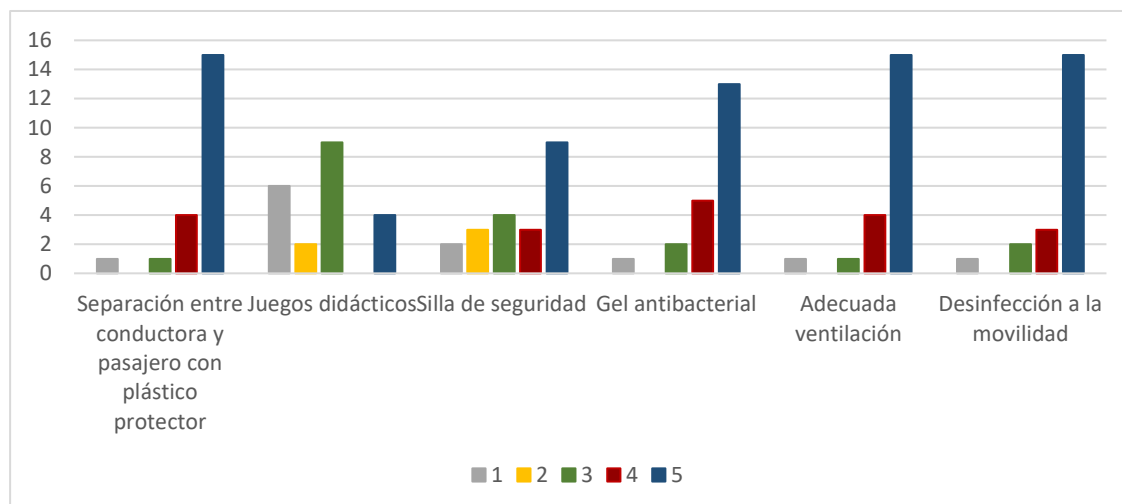


Opciones	Conteo	%
Movilidad particular	20	91%
Transporte público	2	9%
Otros taxis por aplicativos	2	9%
No salgo de casa	1	4%
Caminando	1	4%

El 91% de nuestros posibles futuros clientes se movilizan en movilidad particular.

7. Si usted tomara un servicio de taxi, le gustaría encontrar... (Marque 1 si no es necesario y 5 si es muy necesario)

Potenciales clientes: beneficios que esperaría en un servicio de taxi



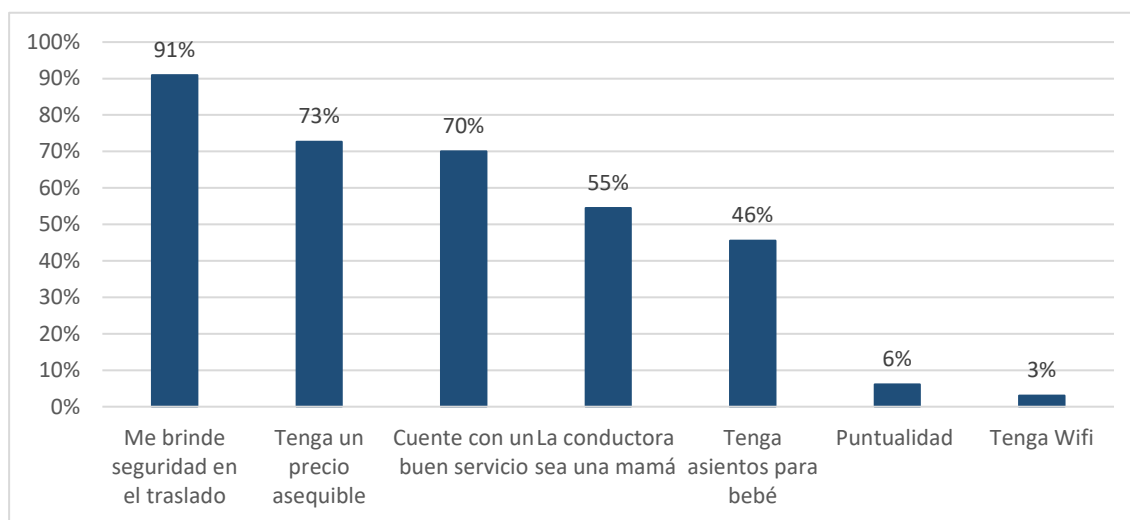
Opciones	1	2	3	4	5
Separación entre conductora y pasajero con plástico protector	1	0	1	4	15
Juegos didácticos	6	2	9	0	4
Silla de seguridad	2	3	4	3	9
Gel antibacterial	1	0	2	5	13
Adecuada ventilación	1	0	1	4	15
Desinfección a la movilidad	1	0	2	3	15

A los nuevos clientes les gustaría encontrar una separación entre conductora y pasajero con plástico protector, gel antibacteriano, adecuada ventilación y desinfección a la movilidad.

En el caso de sí tomar el servicio...

8. Le gustaría contar con un servicio de taxi que... (Puede marcar más de una opción)

Potenciales clientes: Atributos esperados en un servicio de taxi

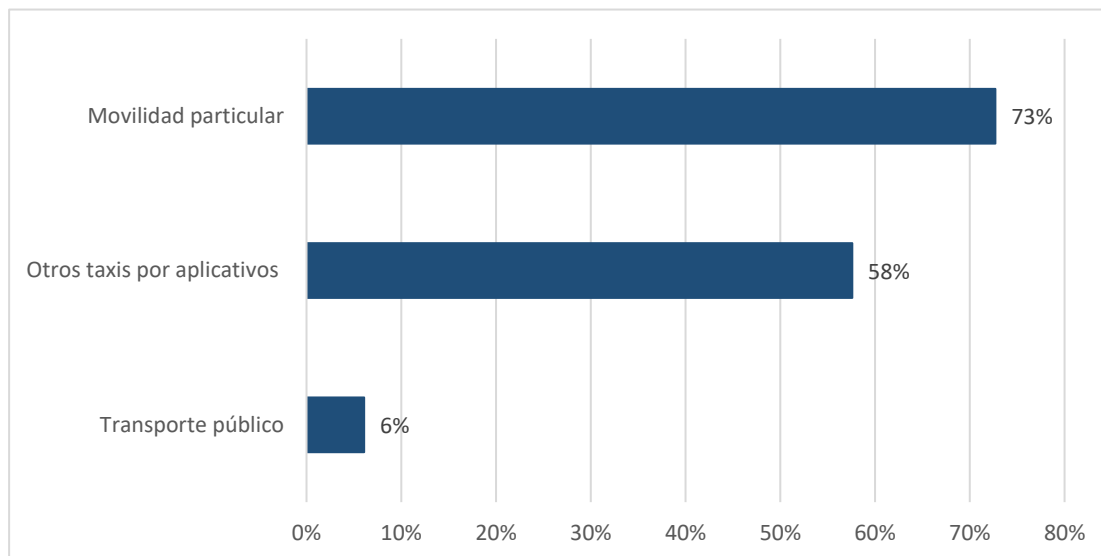


Opciones	Conteo	%
Me brinde seguridad en el traslado	30	91%
Tenga un precio asequible	24	73%
Cuente con un buen servicio	23	70%
La conductora sea una mamá	18	55%
Tenga asientos para bebé	15	46%
Puntualidad	2	6%
Tenga Wifi	1	3%

El 91% de los posibles nuevos clientes prefiere un servicio que le de seguridad en el traslado, un 73% que tenga un precio asequible y un 70% que cuente con un buen servicio.

9. Actualmente, al salir de casa con sus hijos, ustedes se transportan por... (Puede marcar más de una opción)

Potenciales clientes: Transporte para salir de casa

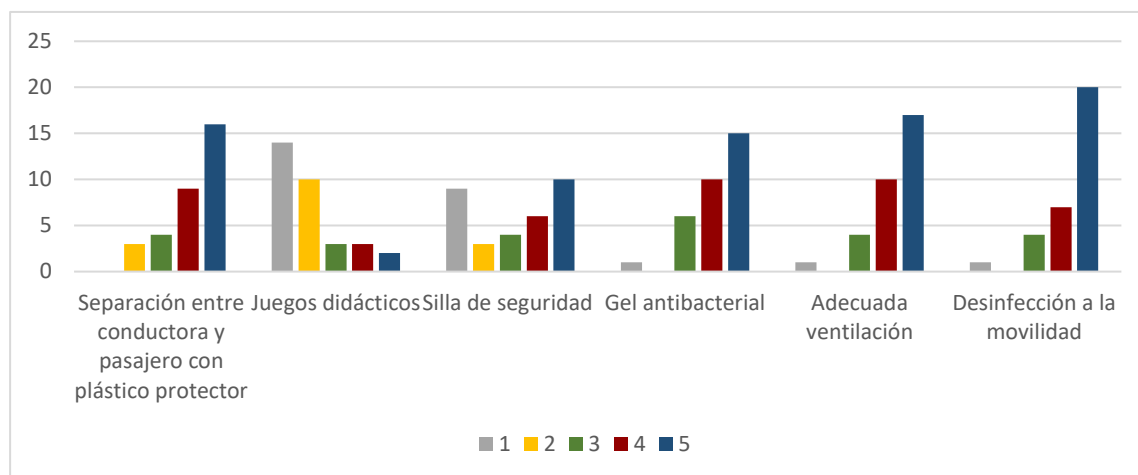


Opciones	Conteo	%
Movilidad particular	24	73%
Otros taxis por aplicativos	19	58%
Transporte público	2	6%

El 73% de los potenciales clientes se transporta en movilidad particular y el 58% a través de otros taxis por aplicativos.

10. Si usted tomara un servicio de taxi, le gustaría encontrar... (Marque 1 si no es necesario y 5 si es muy necesario)

Potenciales clientes: beneficios esperados en un servicio de taxi

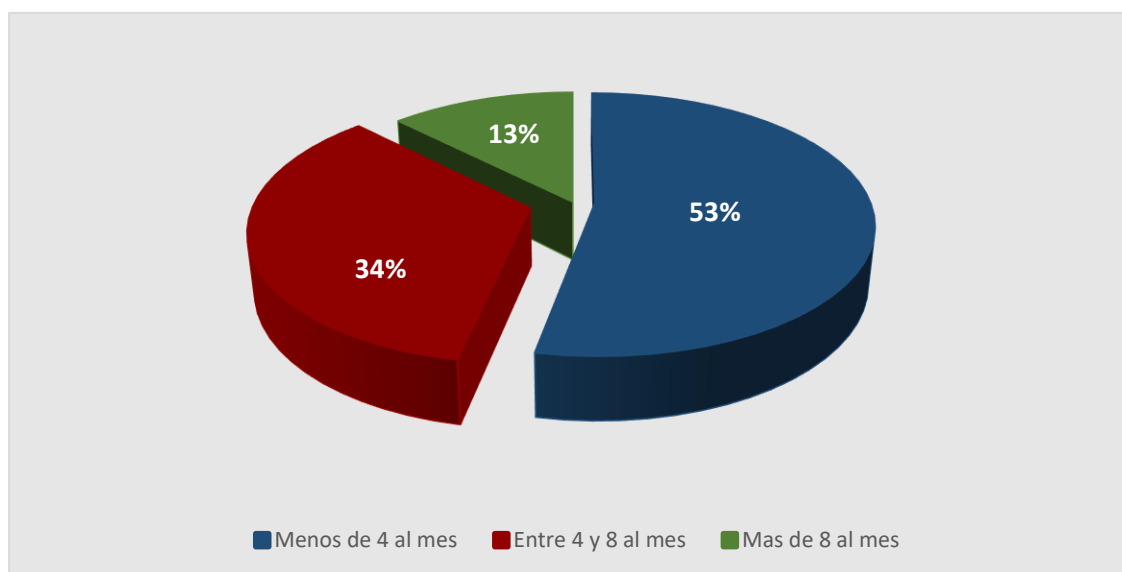


Opciones	1	2	3	4	5
Separación entre conductora y pasajero con plástico protector	0	3	4	9	16
Juegos didácticos	14	10	3	3	2
Silla de seguridad	9	3	4	6	10
Gel antibacterial	1	0	6	10	15
Adecuada ventilación	1	0	4	10	17
Desinfección a la movilidad	1	0	4	7	20

A los potenciales clientes les gustaría encontrar una separación entre conductora y pasajero con plástico protector, gel antibacteriano, adecuada ventilación y desinfección a la movilidad.

11. ¿Cuántos servicios al mes de Taxi Mamá SOS calcula que tomaría?

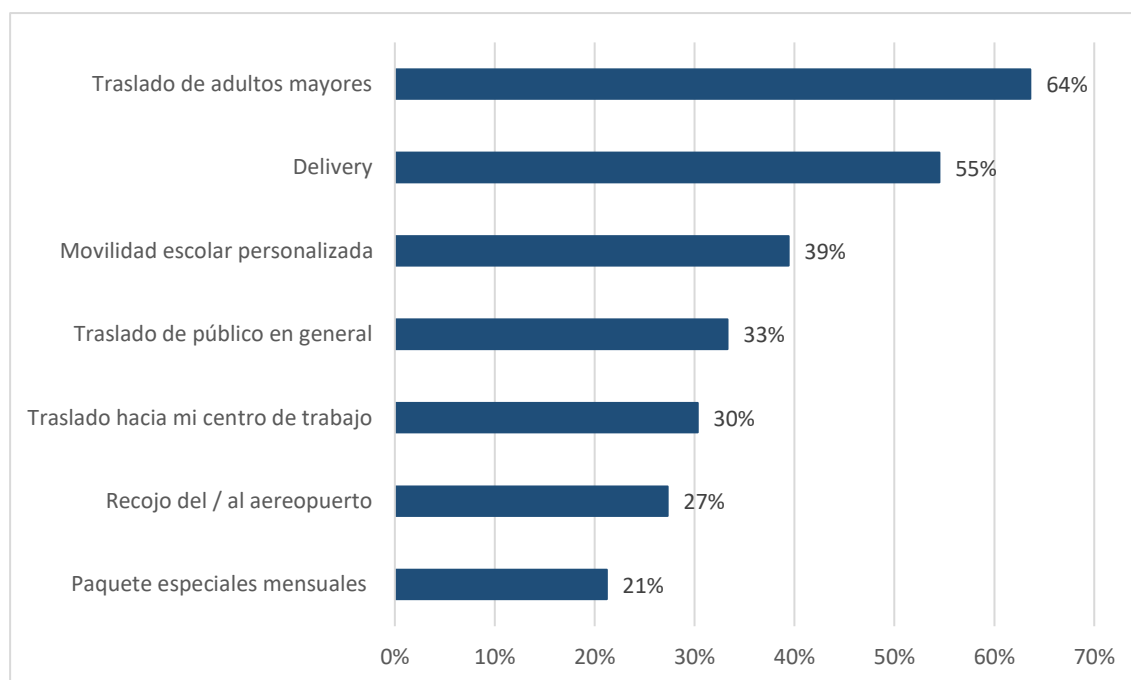
Potenciales clientes: cantidad de servicios de Taxi Mamá SOS que tomaría en un mes



El 53% de los potenciales clientes requiere del servicio que brinda Taxi Mamá SOS menos de 4 veces al mes.

12. ¿Qué otros servicios de Taxi Mamá SOS utilizarían? (Puede marcar más de una opción)

Potenciales clientes: otros servicios que utilizarían

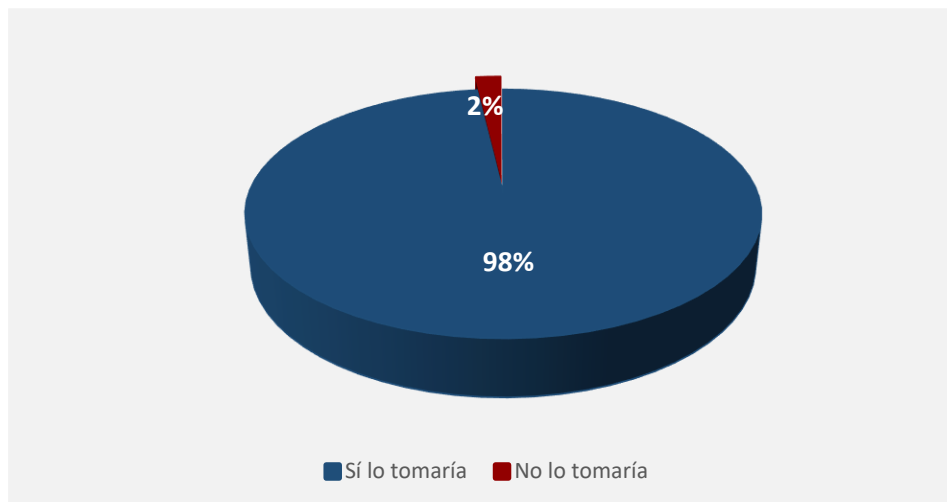


Opciones	conteo	%
Traslado de adultos mayores	21	64%
Delivery	18	55%
Movilidad escolar personalizada	13	39%
Traslado de público en general	11	33%
Traslado hacia mi centro de trabajo	10	30%
Recojo del / al aeropuerto	9	27%
Paquete especiales mensuales	7	21%

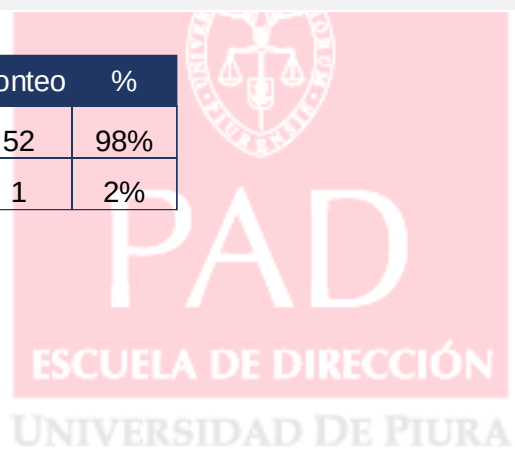
El 64% de los nuevos clientes prefiere el servicio de traslado de adulto mayores y el 55% de delivery.

13. Si encontrara un servicio de taxi que además de brindarle seguridad, le otorgue un buen protocolo sanitario y además es conducido por una mujer, usted...

Potenciales clientes: disposición a tomar el servicio de Taxi Mamá SOS



Opciones	Conteo	%
Sí lo tomaría	52	98%
No lo tomaría	1	2%



Anexo 2. Datos para el caso

Premiación de “Innovate Perú-4G”, junio de 2016



Fuente: Ministerio de la Producción (s. f.)

Resultados lista de ganadores

eventos deportivos cercanos a ellos, crear eventos o encontrar parejas del deporte, así como separar y pagar canchas deportivas, cobrando una comisión.

Movikids (Lima). Área: TIC & Servicios de Software

Resumen: Aplicativo con el objetivo de mantener informados en todo momento a los padres de familia sobre la ubicación y estado de sus hijos. Desde el momento exacto en el que llega la movilidad, si el hijo subió a la movilidad, la ruta del vehículo en tiempo real, etc.

Taxi Mama SOS (Lima). Área: Otros

Resumen: Servicio de Taxi exclusivo para niños (de 0 a 14 años) que contará solo con mamás con experiencia para el traslado de los niños. El soporte tecnológico está diseñado para que la madre pueda hacer seguimiento, a través del celular desde el inicio hasta el fin del viaje.

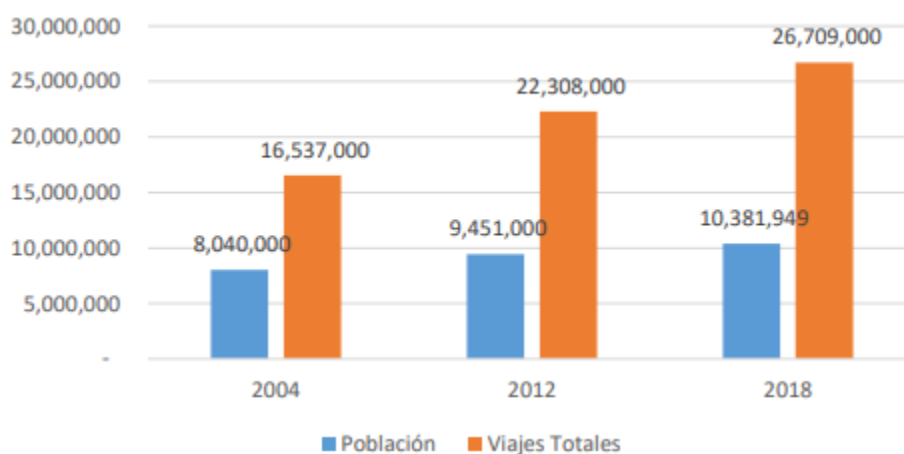


Más en esta categoría « StartUp Perú: 68 nuevos proyectos accederán a fondos no reembolsables "Diseñamos e implementamos un sistema transmisor para nanosatélites" [VIDEO] »
[volver arriba](#)

Ministerio de la Producción
Viceministerio de MYPE e Industria

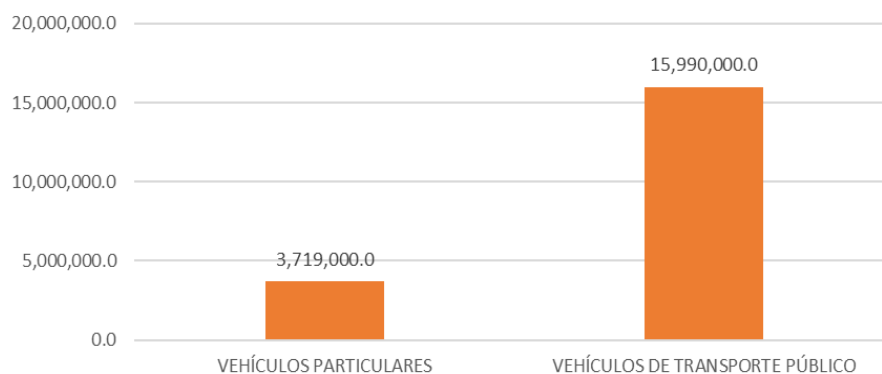
Fuente: Ministerio de la Producción (s. f.)

Crecimiento de viajes totales vs. población



Fuente: Fundación Transitemos (2018)

Viajes motorizados por tipo de vehículo en Lima y Callao



Fuente: Fundación Transitemos (2018)

Taxistas de Lima Metropolitana organizados según categorías



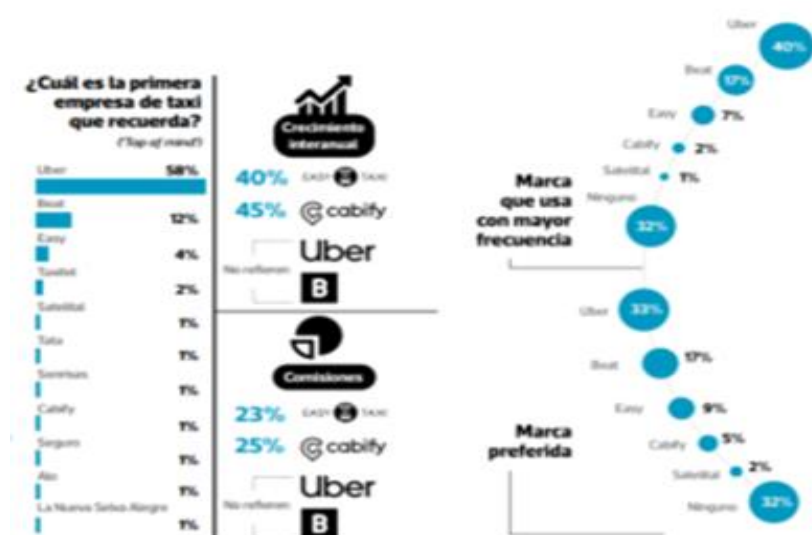
Fuente: Briceño (2018)

Propuesta legislativa para regular el servicio de taxi por aplicación



Fuente: “Comisión del Congreso aprueban proyecto para regular taxis por aplicativo” (2018)

¿Cuál es la primera empresa de taxi que recuerda?



Fuente: Arellano Marketing (2019)

¿Cuáles son las marcas de taxi por aplicativo que usa con mayor frecuencia?

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

Fuente: Arellano Marketing (2019)

Denuncias de accidentes de tránsito no fatales por tipo, según departamento, 2018 (casos registrados)

Departamento	Total
Total	87 480
Amazonas	331
Áncash	1 971
Apurímac	757
Arequipa	4 973
Ayacucho	662
Cajamarca	1 944
Prov. Const. del Callao	3 362
Cusco	3 818
Huancavelica	222
Huánuco	747
Ica	1 219
Junín	2 287
La Libertad	5 407
Lambayeque	3 075
Lima	48 685
Loreto	263
Madre de Dios	408
Moquegua	471
Pasco	233
Piura	2 390
Puno	824
San Martín	1 268
Tacna	950
Tumbes	486
Ucayali	727

Fuente: INEI (s. f.)

Víctimas de accidentes de tránsito fatales, según departamento, 2012-2018 (casos registrados)

Departamento	2014	2015	2016	2017	2018
Total	2 798	2 965	2 696	2 826	3 244
Amazonas	23	39	33	44	43
Áncash	169	195	137	102	116
Apurímac	49	74	93	44	72
Arequipa	189	197	189	174	188
Ayacucho	111	104	113	65	64
Cajamarca	92	77	118	102	169
Prov. Const. del Callao	52	74	21	46	55
Cusco	198	177	231	233	244
Huancavelica	63	104	39	69	60
Huánuco	105	120	55	56	91
Ica	95	93	106	85	102
Junín	201	168	118	165	178
La Libertad	176	159	194	214	348
Lambayeque	100	57	64	89	110
Lima	474	641	472	715	749
Loreto	19	29	27	21	18
Madre de Dios	73	49	26	49	27
Moquegua	40	35	36	27	48
Pasco	5	29	14	19	29
Piura	128	140	147	99	134
Puno	233	187	239	235	254
San Martín	80	82	111	75	79
Tacna	55	37	34	46	38
Tumbes	24	26	28	31	17
Ucayali	44	72	51	21	11

Nota 1: El sector no tiene incorporada la desagregación en Provincia de Lima y Región Lima.

Nota 2: La fuente de información para los años 2012-2017, es el Censo Nacional de Comisarias. Para el año 2018 se está considerando la información remitida por el Ministerio del Interior.

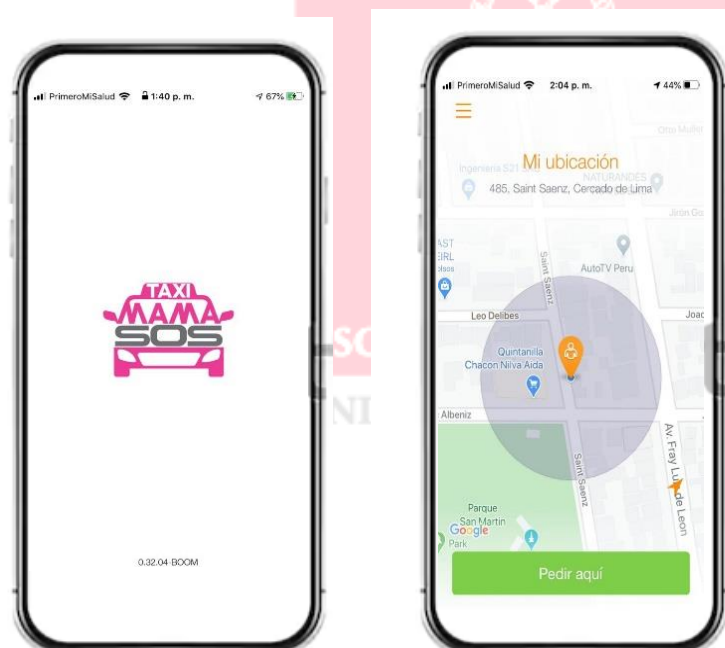
Fuentes: INEI (s. f.)

Perú: población femenina según condición de actividad, 2008 y 2018 (absoluto y porcentaje)

Condición de actividad	2008	2018	Variación promedio anual (2008-2018)	
			Absoluta	Porcentual
Población en Edad de Trabajar (PET)	10 300 522	12 126 950	166 039	1,3
Población Económicamente Activa (PEA)	6 663 940	7 766 929	100 272	1,3
PEA Ocupada	6 309 298	7 421 616	101 120	1,3
Adecuadamente empleada	1 654 421	3 134 284	134 533	1,5
Subempleo	4 654 877	4 287 332	- 33 413	-1,2
PEA Desocupada	354 642	345 313	- 848	-1,1
Cesante	289 926	258 024	- 2 900	-1,2
Aspirante	64 717	87 289	2 052	1,4
Población Económicamente Inactiva (PEI)	3 636 582	4 360 021	65 767	1,3
Inactivo pleno	3 386 358	4 221 000	75 877	1,3
Desempleo oculto	250 224	139 022	- 10 109	-1,4

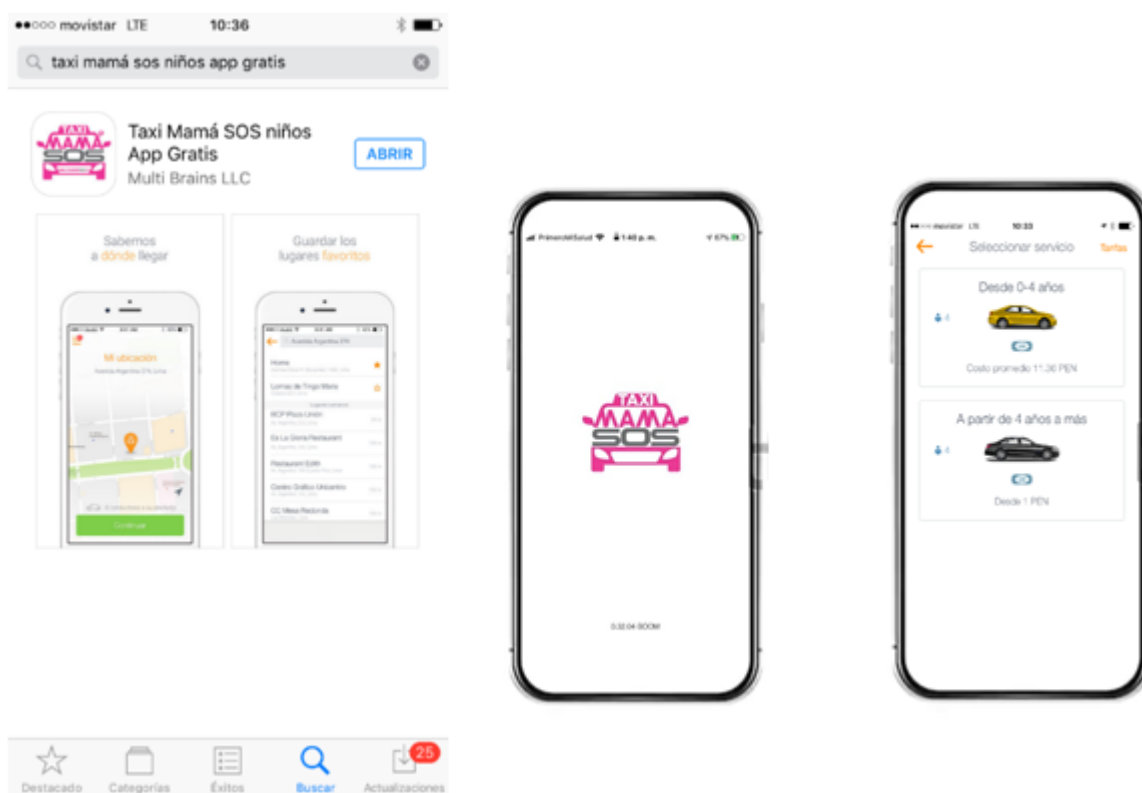
Fuente: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2018)

Aplicación Taxi Mamá SOS (captura 1)



Fuente: Taxi Mamá SOS (s. f.)

Aplicación de Taxi Mamá SOS (captura 2)



Fuente: Taxi Mamá SOS (s. f.)



CAPÍTULO 5. TEACHING NOTE

5.1. Sinopsis

Taxi Mamá SOS es una empresa que ofrece un servicio de traslado privado a través de intermediación digital. Su finalidad es atender a madres que tengan hijos desde 0 hasta 17 años y que requieren seguridad al momento de ser trasladados.

El modelo de negocio de Taxi Mamá SOS es colaborativo, une la necesidad de conectar a conductoras con el público objetivo. Esta empresa logró reclutar hasta 70 conductoras, quienes son mamás, las cuales tienen hijos adolescentes y en su mayoría son profesionales que desean reinsertarse en el mercado laboral, pero que después de varios años de estar en casa, les es difícil encontrar alguna oportunidad en el mundo corporativo.

Taxi Mamá SOS fue lanzado en el mercado de Lima en el año 2017 con capital de Innova Perú. El primer año de operación obtuvo una facturación de S/ 120,000, además de consolidar la marca. El segundo año de operación se logró un crecimiento de más de 200% en el monto facturado gracias al lanzamiento de paquetes escolares. Para el año 2019, el monto facturado llegó a S/ 570,000, es decir, una tasa de crecimiento del 58%, como consecuencia de la aceptación del público objetivo.

En el 2020, y a puertas de iniciar con los servicios escolares, la crisis sanitaria interrumpió las operaciones de forma intempestiva. Taxi Mamá SOS se vio afectada por la cuarentena que decretó el Gobierno, por lo que se vio obligada a paralizar sus operaciones.

Al activarse la economía en el país, gradualmente, surge nuevamente la necesidad de movilizar de manera segura tanto a niños como a mujeres. Con el levantamiento de las restricciones, se abre una oportunidad de relanzamiento para la empresa, y se evalúa lo siguiente: si se mantiene el público objetivo inicial, si aún se cuenta con las conductoras activas, si el servicio se dirige a un mercado institucional, qué tipos de protocolos se deben adaptar, que tipo de inversión en tecnología debe incurrir o si se deben incluir nuevos distritos.

Además, gracias a la investigación de mercado, se pudo confirmar dicho supuesto, ya que las clientas, preocupadas por la salud de sus hijos, están en la búsqueda de un transporte seguro para ellas, sus hijos y personas de riesgo. Ante esto, las socias se preguntan cuál será la mejor alternativa para abrir nuevamente y recuperar la tendencia de crecimiento anterior a la crisis sanitaria.

5.2. Propósito del caso

El caso Taxi Mamá SOS está diseñado para la discusión en clase de un relanzamiento de marca en un entorno de crisis, en el que es necesario replantear la estrategia, identificando los segmentos de mercado por atender y diseñando la propuesta de valor de acuerdo con las nuevas necesidades de los clientes, de modo que se asegure la sostenibilidad del negocio.

Dicho caso está basado en la experiencia real de un emprendimiento peruano que une tecnología con el servicio de movilidad para niños, que se ve afectado, como muchos *startups*, por la pandemia de la COVID-19.

5.3. Preguntas de discusión sugeridas

Algunas preguntas que favorecerán la discusión en clase son las siguientes:

- ¿Es necesario cambiar el modelo del negocio?
- ¿A qué segmentos se debe dirigir Taxi Mamá SOS y en qué zonas?
- ¿Es aconsejable innovar con nuevos servicios?
- ¿La propuesta de valor actual es rentable?
- ¿Requerimos el perfil de conductoras? ¿Debemos ampliar la base de 2020?

5.4. Diagnóstico

5.4.1. La pandemia: la COVID 19

La llegada al mundo de la COVID-19, a finales de 2019, evidenció lo poco preparados que estábamos, a nivel personal y empresarial, para hacer frente a todos los efectos negativos que trajo consigo la pandemia. Para el mes de julio 2021, según la OMS, más de 4 millones de personas en el mundo habían fallecido por los efectos de la COVID-19, ni siquiera el país más desarrollado pudo evitar esta tragedia.

Los Gobiernos de todos los países pusieron a la población a buen recaudo, empezando por los niños hasta los adultos mayores. Solo las actividades económicas esenciales fueron autorizadas a seguir operando y con ello también el inminente riesgo de que en cualquier momento el contagio en los trabajadores se haría evidente. La OMS impuso extremas medidas de seguridad sanitaria que toda la población debía obedecer si quería permanecer con salud.

A pesar de los esfuerzos del Gobierno por controlar la situación, en mayor o menor grado, no se pudo evitar que el sector salud colapsara. Una clara muestra de ello es que muchos médicos y enfermeras murieron, y con ellos miles de personas que clamaban por ser atendidas.

Esta situación hizo que los primeros 15 días de cuarentena declarados por el Gobierno peruano en marzo 2020 se convirtieran en más de 12 meses y, en consecuencia, la economía se vio negativamente impactada, lo cual se puede apreciar en el hecho de que muchas personas

perdieron sus trabajos, hubo familias que apenas si tenían recursos para comer y no podían trabajar y aquellos que informalmente lo hacían, en muchos casos, terminaron contagiados o contagiando a otras personas, lo que demuestra que, en cualquier escenario, la COVID-19 estaba presente.

Por otro lado, el sector más favorecido fue el sector tecnológico, ya que fue la única vía de comunicación personal y laboral en medio de la pandemia. Sin embargo, las empresas dedicadas a brindar servicios tales como agencias de viajes, hoteles, restaurantes, peluquerías, servicios de taxi, entre otros, fueron duramente golpeados.

El Gobierno tomó una serie de decisiones para reactivar la economía, entre las cuales destacan que logró otorgar bonos a las familias en condiciones de extrema pobreza; liberó la intangibilidad de la AFP y la CTS a favor de cierto sector de la población; creó el Programa de Garantías Reactiva Perú, cuya finalidad era dar liquidez desde las micro hasta las grandes empresas para así asegurar la continuidad de la cadena de pago. Además, planificó y puso en marcha del plan de vacunación para personas a partir de los 12 años; por último y no por ello menos importante, fue reactivando gradualmente los distintos sectores económicos.

Respecto a la reactivación de los sectores económicos y en concreto el sector educativo, el Gobierno peruano anunció que las clases presenciales se reanudarían en el año 2022 y que, a partir de setiembre 2021, se iniciaría el plan piloto en algunos colegios y distritos de Lima; de igual manera, se iniciarían las conversaciones con los rectores de las distintas universidades del Perú. Estos anuncios tenían como base que el plan de vacunación voluntario culminaría en el mes diciembre 2021. De esta manera, el sector educativo sería el último sector en reactivar sus actividades.

Por lo antes expuesto, se puede evidenciar que el Gobierno peruano tomó medidas —en algunos casos muy cuestionadas— para que la economía no se detuviera; pero a pesar de ello no pudo evitar que muchas empresas cancelaran o paralizaran sus operaciones. Finalmente, para entender mejor el presente trabajo se profundizará en el impacto que tuvo la pandemia en la empresa de servicio de taxi privado Taxi Mamá SOS.

5.4.2. Impacto de la Pandemia en Taxi Mamá SOS

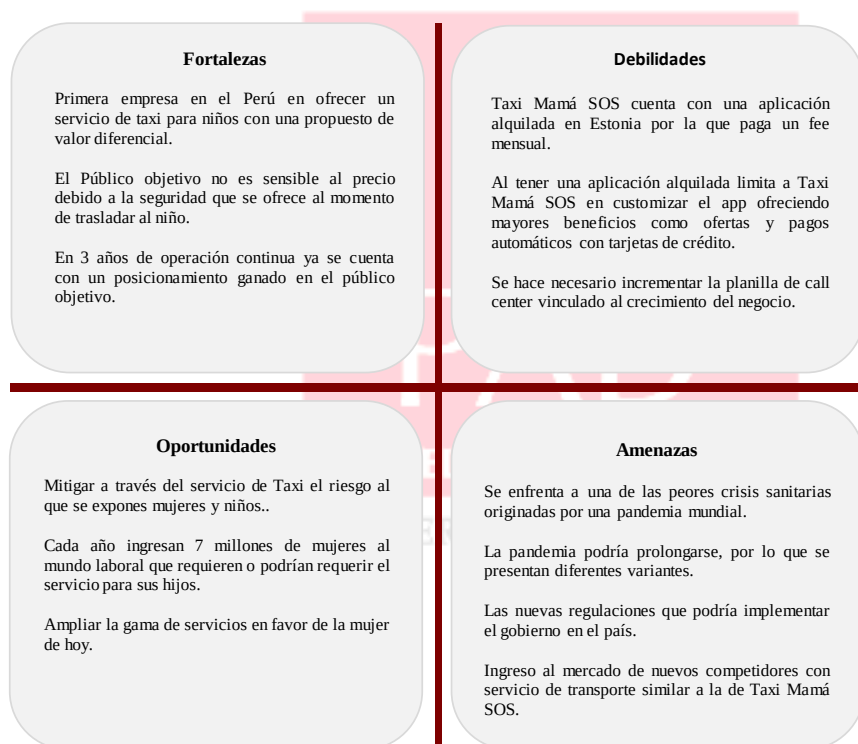
Taxi Mamá SOS es una empresa que ofrece un servicio de traslado privado a través de intermediación digital y cuyo cliente principal son las madres con hijos menores de edad. Su servicio está diseñado pensando en el niño; por esta razón, el equipo de colaboradores que trabaja en la empresa son todas madres de familia, lo que le da al cliente seguridad y confianza al momento de solicitar un servicio. Por último, en el 100% de las unidades que tiene afiliadas,

Taxi Mamá SOS ha implementado una silla de seguridad para bebés, la cual mitiga los riesgos frente a un accidente, y también kits de entretenimiento educativo y de limpieza.

Taxi Mamá SOS es una empresa de personas dando servicios a personas; de esta forma, la selección de colaboradoras es clave en el logro de los objetivos. Son las conductoras la imagen de la empresa: cualquier trato inadecuado es un riesgo reputacional que la empresa no puede permitirse. El buen trato, la empatía, la puntualidad, la comunicación oportuna, sumada a la seguridad que ofrecen los vehículos, garantizan la satisfacción del cliente.

Por el lado de empresa, Taxi Mamá es atractiva, puesto que permite a las conductoras organizar sus horarios y elegir la cantidad de horas que desean trabajar creando armonía entre su vida personal y laboral.

Figura 3. FODA



Fuente: elaboración propia

Desde su creación, en el año 2016, la empresa solo obtuvo pérdidas, pero no por falta de crecimiento en las ventas sino porque los gastos en los que se incurrían recién darían resultados en los años subsiguientes. En noviembre 2019, las proyecciones a partir 2020 eran alentadoras, aseguraban un margen positivo del 15% respecto a las ventas. Iniciado el año 2020, la prestación de servicios durante los meses de enero y febrero se realizaban de acuerdo con lo planeado.

Tabla 8. Estado de resultados reales y proyectados (antes de pandemia)

Rubro	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Margen bruto	0	24,564	85,378	121,386	133,525	146,877	161,565	177,721	195,493
Gastos	-28,433	-95,753	-129,648	-151,889	-113,100	-124,410	-136,851	-150,536	-165,590
Resultado	-28,433	-71,189	-44,270	-30,503	20,425	22,467	24,714	27,185	29,904

Fuente: elaboración propia

En marzo de 2020, Martín Vizcarra, presidente del Perú, anunció que la COVID-19 llegó a nuestro país y, por ello, declaró al Perú en estado de emergencia. Este hecho paralizó todo tipo de actividad económica, salvo aquellas relacionadas con los bienes de consumo y el sector salud.

De manera abrupta toda la población acató la paralización de actividades impuesta por el Estado y, en consecuencia, Taxi Mamá SOS suspendió, en primera instancia, todo servicio de taxi ya solicitado de manera anticipada.

Inicialmente la cuarentena estaba prevista solo para 15 días, pero ya con dos meses en duración y con un margen bruto de solo S/ 2,375 en lugar de los S/ 133,525 proyectados antes de la pandemia, Sandra y su socia tomaron la decisión de no renovar los contratos al personal y proceder con la liquidación de beneficios sociales. También se decidió no renovar el contrato por el uso del aplicativo de propiedad, del proveedor ubicado en Estonia, proceder con la devolución de los pagos anticipados realizados por los clientes antes de que se iniciara la pandemia y, por último, comunicar a las colaboradoras la paralización de actividades, ya que en un entorno de pandemia era difícil y altamente peligroso seguir operando.

Poco tiempo después el Gobierno anunció que, a partir de julio de 2020, de manera gradual, se iniciaría la reactivación de todos los sectores económicos; pero esta vez se exigirían extremas medidas de seguridad sanitaria. Dichas medidas se sumarían a la campaña de vacunación contra la COVID-19 y sus variantes.

5.4.3. Cliente interno y externo

El cliente, hasta antes de la pandemia, encontraba en la empresa un ambiente de seguridad y confianza: ni el niño ni la conductora estaban expuestos a situaciones que pusieran en riesgo su vida; el factor tiempo era altamente valorado en la organización de la vida personal y laboral de la madre de familia.

El éxito de Taxi Mamá SOS también radicaba en la segmentación de su público objetivo. Se identificó una necesidad real de las madres ejecutivas, que se veían envueltas en múltiples tareas diarias y que buscaban una solución segura y de confianza, que le redujera una

preocupación al momento de movilizar a sus hijos. Debido a que el target no era sensible al precio, un rápido crecimiento era muy viable.

A raíz de la llegada de la pandemia, se acentuó más el instinto protector de toda madre, ya que, en ninguna circunstancia, pondría en riesgo su vida ni la de los suyos. Por esta razón, se sabe que las exigencias de los clientes al regresar a la normalidad no solo deberán ser escuchadas sino puestas en práctica. De esta manera, se logrará la satisfacción del cliente interno y externo, pues el primero permite la continuidad del negocio y el segundo permite transmitir el servicio para el cual fue creado Taxi Mamá SOS.

5.5. Problemas

5.5.1. Capacidad de respuesta

Los medios de comunicación anunciaron en diciembre de 2019 que un virus altamente mortal había sacudido la ciudad de Wuhan y que, en el mes de enero, se presentaron los primeros casos en Norteamérica y en Europa. Sin embargo, en el Perú, muchas empresas operaban con total normalidad y, por ello, ningún protocolo de seguridad sanitaria fue activado.

Taxi Mamá no fue ajena a este comportamiento, pues el inicio de los problemas en la empresa se inició junto con el mensaje presidencial pero las alertas realmente se dieron en el mes de diciembre. Se tuvieron dos meses para poner sobre mesa los riesgos a los que estaba expuesta la empresa en caso el virus llegara al Perú y cuál debería ser la respuesta a estos riesgos, tomando como ejemplo lo acontecido en el extranjero; no obstante, se restó importancia a la probabilidad de que esto ocurriera y se minimizó su impacto.

Además, conforme avanzaban algunas semanas, el Gobierno permitió algunas actividades como *delivery* de alimentos, medicinas, entre otros. Así, empresas de la competencia como Uber y Cabify se centraron en este servicio; sin embargo, Taxi Mamá SOS aún no tenía claro si eso era lo más conveniente, considerando la salud de sus conductoras.

5.5.2. La liquidez y cierre de operaciones

Las proyecciones, a partir de 2020, eran alentadoras: la salud empresarial estaba asegurada; pero con la llegada de la pandemia y la paralización de actividades por más de doce meses la liquidez de la empresa fue de mal en peor.

A pesar de ello, se logró honrar las deudas y liquidar al personal, sobre la base de la vigencia de contratos laborales. Por otro lado, no hubo nuevos aportes de capital y no se pudo generar ingresos, pues las conductoras en medio de la pandemia pasaban por un gran momento de incertidumbre al momento de decidir regresar o no, con lo cual pensar en incursionar en otras actividades, como el *delivery* y servicios empresariales era una opción no viable en un entorno de pandemia. Como consecuencia de lo antes mencionado es que se tomó la decisión

de paralizar las operaciones de la empresa, que inicialmente sería hasta diciembre 2020, pero con la aparición de las nuevas variantes de la COVID-19 y un plan de vacunación aún en primera fase se postergaron hasta julio 2021.

5.5.3. Segmento de clientes

Desde sus inicios, Taxi Mamá SOS tenía como único segmento de clientes a las madres con hijos menores de edad de los niveles socioeconómicos A y B, pero en un entorno de pandemia y con los niños en cuarentena era imposible seguir pensando que en una futura reactivación de actividades solo los niños podrían seguir siendo el único segmento de atención y soporte económico de la empresa a futuro, a pesar de que el modelo de negocio fue diseñado pensando en las madres de familia, y no solo pensando en el cliente, sino también en las conductoras.

Definitivamente, la pandemia evidenció que si Taxi Mamá deseaba la sostenibilidad económica a futuro debería generar los ingresos suficientes, que le permitiese operar al mismo nivel de antes de la pandemia.

5.5.4. Limitaciones y necesidades económicas

Con los problemas de liquidez que tuvo la empresa resultó imposible incursionar en nuevos servicios como el *delivery* y el servicio empresarial, servicios en los que otras empresas de taxi tuvieron que experimentar si lo que querían era asegurar su permanencia en el mercado y ser conocidos por un sector de la población que no había tenido la oportunidad de probar el servicio que ellos ofrecían. Es importante mencionar que el servicio de *delivery* por taxi era una opción atractiva frente al servicio de entrega a domicilio que ofrecían las grandes empresas, pues para hacer uso del producto comprado el cliente solo tendría que esperar unas horas y no días.

Uno de los principales motivos por los que la empresa no pudo operar en otro tipo de servicios fue que no tenía la capacidad de proteger a sus conductoras del virus. Por la carencia de liquidez, no se pudo invertir en equipos de protección personal que requerían ser renovados constantemente, de modo que aseguraran y evidenciaran así que se cumplían con todos los protocolos de bioseguridad por parte de la empresa. Por otro lado, no se pudo invertir en pruebas moleculares para saber si el personal había sido contagiado y tampoco se pudo invertir en el pago de honorarios a un doctor que hiciera seguimiento a los contagiados.

Con las facilidades que el Estado brindó a las pequeñas empresas a través del programa Reactiva, las socias, con la intención de reactivar las operaciones, solicitaron un préstamo bancario en octubre 2020, pero con la presencia de las nuevas variantes de la COVID-19, incremento de contagios y más decesos, decidieron posponer todo plan de reactivación. El

dinero sería usado para preparar el reinicio de operaciones, en el mejor escenario, en setiembre de 2021, considerando protocolos: clientes y seguridad para ellos, conductoras, vehículos, separador de vidrio, desinfección/limpieza, elementos de comunicación/señalización, etc.

El retorno debería asegurar la colocación de un importante número de servicios en el primer mes en que se reabran las operaciones; por ello, la importancia de incrementar la base de conductoras evaluando la conveniencia de atender a más distritos o brindar otro tipo de servicios.

5.5.5. Conductoras

Del total de conductoras que tuvo la empresa hasta antes de la pandemia, solo el 30% de ellas tenían la predisposición de trabajar en medio de la pandemia, motivadas por sus necesidades económicas. El margen bruto que dejaría este porcentaje no cubriría todos los compromisos que la empresa asumiría para seguir operando. El escenario ideal era contar con el 100% de conductoras para poder aprovechar el volumen de pedidos al máximo, pero la aversión al riesgo de contagiarse predominaba en más en el 70% restante de conductoras que el deseo de retomar su independencia económica.

Otro problema que se presenta en el rubro de conductoras es el riesgo de que en los planes de reactivación no se pueda contar con el 100% de conductoras a consecuencia de paralización de actividades impuestas por el Estado y que ellas hayan decidido migrar a otra empresa o simplemente permanecer en casa. Además, se tendría una pérdida en la cultura organizacional que se había logrado hasta el momento.

Por último, el regreso a la normalidad se debe de contemplar a detalle todos los protocolos de bioseguridad y adecuaciones que reduzcan el contacto físico entre conductora y cliente, caso contrario se pondría en riesgo la imagen empresarial.

5.5.6. Pérdida de clientes

A raíz de la decisión de no operar en un entorno de pandemia la empresa estuvo fuera del mercado por más de 12 meses y, en consecuencia, salimos del radar de muchos de nuestros clientes.

De esta manera, se le dio al cliente la oportunidad de experimentar con otras empresas de taxi privado, creando dos escenarios: el primero consistía en que el cliente tenga la oportunidad de conocer y experimentar otro tipo de servicios y que estos sean atractivos para ellos; el segundo escenario podría ser que, al experimentar nuevos servicios entre empresas, lo único que se consiga es que se recuerde el servicio de calidad ofrecido por Taxi Mamá SOS, ansiando su retorno.

Por lo expuesto, la comunicación del regreso al mercado debe mostrar todas las bondades que la empresa ofrecerá en una nueva realidad.

5.6. Alternativas de solución

Tras dos años de paralización, Taxi Mamá SOS tiene una serie de objetivos secundarios que se deberá cumplir si su objetivo principal es la sostenibilidad económica a futuro, incluso si el mundo se enfrentara nuevamente a una pandemia.

Dentro de los objetivos que se ha planteado la empresa podemos encontrar la reactivación de las operaciones enfrentando una nueva realidad con protocolos de bioseguridad implementados, a raíz de la llegada de la COVID-19, y que probablemente llegaron para quedarse.

Otro de los objetivos es recuperar la posición en el mercado y el posicionamiento de la marca, afectada por un inesperado cierre de operaciones y con una ausencia de aproximadamente 18 meses; asimismo, se necesita recobrar la estabilidad económica perdida a raíz de la llegada de la COVID-19 y la cuarentena impuesta por el Gobierno peruano. Por último, debe potenciarse la confianza de nuestros clientes internos y externos a través de un servicio de calidad.

Conforme se reactivaban las operaciones empresariales y el plan de vacunación avanzaba a paso firme, Taxi Mamá SOS lanzó una encuesta de valoración para poder determinar qué era lo que los clientes internos y externos esperaban de la empresa al momento de regresar a la normalidad. Los resultados nos motivaron a plantear dos alternativas de solución, una más ambiciosa que la otra. Al final, la alternativa por elegir debería asegurar la sostenibilidad del negocio, incluso en un nuevo entorno de pandemia.

A continuación, se desarrollan las alternativas de solución planteadas para el regreso de Taxi Mamá SOS:

- A. Mantener un solo servicio. Una de las alternativas posibles es seguir dirigiendo los servicios a las mujeres madres de familia ejecutivas y a sus hijos, con la calidad de siempre, como lo ha venido haciendo todos estos años. Ante esto, se pueden ver las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

- La empresa tiene la experiencia y el conocimiento de ofrecer este servicio de transporte para los hijos de las clientas, gracias a las sugerencias que estas envían por WhatsApp o vía telefónica, y por la información recibida mediante sus conductoras.

- Las conductoras ya tienen la experiencia con este servicio, por lo que trabajar con otros segmentos como adultos mayores, puede significar más esfuerzo, como el tener que ayudar a cargar una silla de ruedas.
- El branding de la empresa está muy relacionado con su servicio de madres e hijos, por lo que atender a adultos mayores, podría motivar un cambio de nombre e imagen.
- Los procesos seguirían siendo los mismos, por lo que el reinicio de operaciones podría darse de manera más rápida, y además la comunicación no tendría que sufrir ninguna adecuación, por lo que su relanzamiento sería más eficiente.

Desventajas

- No se atenderían las necesidades de nuestro público objetivo, ya que la investigación de mercado muestra que un 46% de los clientes actuales está interesado en el servicio para el transporte de adultos mayores y un 64% de los clientes potenciales sostuvo que también lo está. Asimismo, un 58% de las conductoras estaría dispuesta a trabajar con ellos, por lo que sí podría ser factible.
- Al no incursionar en otros servicios, que necesiten uno como el de Taxi Mamá SOS, no podría aprovechar las posibilidades de crecimiento que estos ofrecen; además, podría atraer a nuevos competidores que pueden entrar al mercado.
- Se estaría perdiendo la oportunidad de innovar y adquirir nuevos aprendizajes sobre nuevos mercados y servicios.

B. Ampliar servicios. La siguiente alternativa de solución es seguir consolidando la marca en el segmento inicial al que Taxi Mamá SOS se dirigía antes de la pandemia, con la modificación de ampliar los tipos de servicios que se estarían brindando.

En esta alternativa, la estrategia sería trabajar con los clientes ya conquistados y atender a otros familiares que también requieren ser movilizados con esa misma seguridad y confianza. Es decir, nuestro principal cliente, mamás ejecutivas, pueden tener también otras necesidades de transporte ya sea para sus hijos que inician la vida universitaria semipresencial o inician la etapa laboral (prácticas).

Asimismo, a este mismo público objetivo se le brindará la alternativa de encargar el transporte de sus padres o madres, quienes siempre requieren un cuidado adicional a Taxi Mamá SOS.

Ventajas

- La empresa ha adquirido el conocimiento de cómo movilizar a sus clientes en estos años de operación; ello le permite ofrecer la misma calidad y seguridad en la ampliación de más servicios.
- En los años anteriores de operación, el servicio de movilidad para personas mayores era requerida por las clientas mamás y se atendieron algunos pocos; sin embargo, como en la comunicación no se indicaba, no se pudo desarrollar y explotar este servicio. Por ello en la encuesta realizada se les preguntó que otros servicios de Taxi Mamá SOS utilizarían con la finalidad de investigar más sobre este punto, a lo que muchas respondieron que contratarían también el traslado de adultos mayores (46%), movilidad escolar personalizada (40%), y traslado de público en general (34%).
- Las conductoras, por la experiencia que han adquirido en estos años, ya tienen la experiencia de trabajar en movilizar y en cuidar a sus clientes. Por eso, el perfil actual de ellas se ajusta muy bien y no se requeriría hacer una convocatoria especial para los nuevos servicios. En la encuesta realizada a las conductoras, el 100% de ellas deseaba trabajar con mujeres y niños, seguido de adultos mayores con un 58%, es decir, no habría inconvenientes para ampliar estos nuevos servicios.
- Los protocolos de seguridad seguirían siendo los mismos para todo tipo de servicio. La implementación e inversión de los requerimientos sanitarios serían los mismos si se atiende a niños y bebés, o si se atiende a mayores de edad y adultos mayores.
- Los procesos para atención de estos nuevos servicios serían los mismos (como el servicio solo de niños o de bebés) por lo que los autos afiliados podrían ser parte de ese nuevo servicio que se implementaría, de modo que su ejecución es rápida y no requiere ningún de otro tipo de inversión
- En relación con el cliente, el que la mamá ejecutiva cuente con un solo taxi de aplicación que ayude a movilizar a toda su familia es una gran ventaja porque le reduce tiempos en coordinación de transporte.

Desventajas

- Una de las principales desventajas y solo con el servicio de adultos mayores es que podríamos encontrar negativas en las conductoras para trasladar a personas mayores que no pueden moverse por sí mismas, pues requieren un esfuerzo mayor de apoyo.

- Podría haber confusión en los clientes al tener como nombre para todos los servicios la marca paraguas “Taxi Mamá SOS”, así que tener nuevos servicios podría requerir un cambio en el nombre para cada uno de ellos.

5.7. Solución y plan de acción

El reinicio de operaciones era cada vez más viable y no tan lejano; por ello, se hace necesario planificar cómo sería el regreso y qué consideraciones se deberían tomar en cuenta.

Evaluando entre las ventajas y desventajas de las alternativas, se debería optar, porque es la que mejor escenario nos presenta, por la alternativa de que seguir con el mismo segmento al que se dirige Taxi Mamá SOS, ofreciendo una amplia variación de otro tipo de servicios.

5.7.1. Reconquistando los clientes

Para el retorno, es necesario preparar una nueva estrategia de comunicación para nuestros clientes externos. Debemos de comunicar que estamos de regreso ofreciendo, como siempre, un servicio seguro y de confianza, pero ahora adaptándonos a un nuevo escenario de protección contra el virus COVID-19. En este contexto, los implementos de seguridad como gel desinfectante, el divisor de plástico entre la conductora y los clientes, dentro de los autos, son sumamente valorados por el *target*.

Para llegar nuevamente a nuestros clientes, antes captados, se utilizarán los *chats bots* gratuitos (*WhatsApp* u otros), con los que además de enviar flyers virtuales con la comunicación del retorno se informará que ahora con Taxi Mamá SOS, como marca paraguas, la cliente podrá elegir entre tres tipos de servicios:

- *Kids*: para trasladar a los pequeños del hogar como siempre lo ha realizado Taxi Mamá SOS. Aquí su promesa de valor no sufriría ningún cambio. Existe siempre la posibilidad de reservar paquetes en caso se deba asistir a clases semipresenciales, terapias médicas o alguna actividad social que poco a poco se están restableciendo.
- *Women*: traslados pensados en mujeres de todas las edades. El objetivo de esta nueva estrategia es ampliar otros servicios que la mamá ejecutiva necesita, ya sea porque aún realizan trabajo virtual o porque ya se van incorporando al trabajo presencial. Este servicio tendría que estar orientado a mujeres jóvenes que van insertándose a los estudios superiores o a la vida profesional y que viviendo en una ciudad con alto nivel de delincuencia tienen la necesidad de trasladarse en taxis seguros y sobre todo recomendados. También se pueden reservar paquetes en caso de que necesiten varios servicios como movilidad al trabajo para mujeres de todas las edades que se encuentran inmersas en la vida laboral.

- *Senior*: la ampliación de este servicio se brindará como respuesta a la misma necesidad que menciona nuestro target en las encuestas realizadas y será dirigido a movilizar a los adultos mayores que, por ser población vulnerable, requieren de traslados seguros, con los protocolos anti-COVID-19 correspondientes.

Otros medios de comunicación para transmitir estos servicios serían las plataformas de las actuales redes sociales como Facebook e Instagram. Para el desarrollo de la comunicación digital se sugiere:

- Mujeres y niños: a través de referidos de nuestro segmento captado. Se recomienda realizar con las madres campañas en las que se les brinde un descuento con código por cada nueva solicitud de los recientes servicios. También se recurrirá a publicidad pagada en Facebook e Instagram, y se contactará a *influencers* que sean madres para que recomienden el servicio como canje publicitario.
- Adultos mayores: mediante comunicación a la base de datos de clientes actuales a través de *mailings*, sobre el nuevo servicio. También se haría uso de publicidad pagada en Facebook, dirigida a adultos jóvenes que trabajan, mayores de 25 años que pueden ser el nexo hacia sus abuelitos.

La medición de la captura de la demanda tendrá que ser semanal y, para ello, se considerará un crecimiento en el número de servicios del 10% como resultado de la estrategia de *marketing* digital que se implementará durante los meses previos al relanzamiento.

5.7.2. Convocando a conductoras

Otro punto importante para considerar son las conductoras para el momento del retorno. Si bien en la encuesta que se realizó el 100% de conductoras indicó que estarían dispuestas a trabajar en Taxi Mamá SOS, sería probable que no todas retornaran al trabajo. La comunicación de convocatoria debe ser atractiva para ellas a fin de no perder ni una sola de las trabajadoras, porque de lo contrario se perderían también las competencias adquiridas y la cultura de trabajo formada a través del tiempo.

La seguridad de las conductoras frente al nuevo virus podría ser una de sus mayores preocupaciones porque algunas viven con familiares en condición vulnerable; por su exigencia y tranquilidad, los autos deberán tener el divisor de plástico dentro de la movilidad y solo se debería considerar un máximo de 2 pasajeros por traslado.

Es necesario, además, considerar una nueva convocatoria de conductoras para afiliar a aquellas que tengan una van o que por la pandemia también hayan dejado de laborar en las movilidades escolares, de manera que la empresa esté preparada por si una familia numerosa requiere transportar a más familiares en un mismo trayecto. Adicional a ello, es preciso pensar

en ir abriendo nuevas rutas para ir creciendo en el número de servicios, es decir, ir ampliando la cobertura de distritos de atención (como las zonas periféricas de Lima). El nuevo proceso de convocatoria se lleva a cabo a través de redes sociales como LinkedIn y Facebook. Una vez captadas se iniciará el mismo proceso de selección que se tenía antes de paralizar las operaciones.

Las comisiones se mantendrían en 75% con las mismas condiciones con las que se había estado laborando antes de la pandemia.

5.7.3. Procesos

En general, los procesos para atender el *customer journey* no deberían modificarse mucho, pues la misma estructura se mantiene para los tres tipos de servicios que se brindarían en la reactivación del servicio; sin embargo, por un tema de costos lo que sí se hace conveniente es que, en el regreso de operaciones, no se debe considerar necesario el uso de la *app* de Taxi Mamá SOS, debido a que su uso generaría un gasto adicional que por el momento no se considera prioritario; mientras tanto solo, se utilizará las líneas telefónicas y las aplicaciones de mensajería que por el momento son gratuitas.

5.7.4. Programas de fidelización

El hecho de hacer un freno intempestivo en las operaciones de Taxi Mamá SOS y que los niños no hayan requerido movilidad en la época de pandemia hizo que muchas mamás volvieran a utilizar los taxis de aplicación o taxis recomendados. Por ello, recuperar y, además, fidelizar nuevamente a este segmento es muy necesario.

Para estas madres, se plantea realizar un club de Usuarías VIP, de forma que ellas sean las que pueden generar mayores ingresos al tomar cualquiera de los tres servicios que ahora ponemos a disposición. Este programa consiste en que, por cada cinco servicios acumulados, el sexto es gratis. Así, se busca una fidelización de uso en el segmento. La acumulación de servicios llevarse a cabo mediante cualquiera de ellos.

Además de ello también se planea presentar un plan de descuento del 10% en el siguiente servicio por cada nuevo cliente recomendado.

El costo de las promociones lo debe asumir Taxi Mamá SOS y se le debe pagar la comisión a la conductora por el mismo porcentaje, es decir, el 75%.

Asimismo, se creará un boletín quincenal con temas de interés sobre maternidad, balance vida-trabajo, salud, entre otros. Dicho boletín llegará al correo o podrán acceder a ellos a través de los posts en redes sociales.

5.7.5. Implementación de tecnología en un futuro cercano

Considerando que la tecnología es un recurso que debería estar presente en este modelo de negocio colaborativo, se debe considerar a futuro el desarrollo de una *app ad hoc* a las necesidades de Taxi Mamá SOS.

La *app* debería de considerar varias alternativas de cara al cliente; por este motivo, se sugiere insertar una pasarela electrónica en la que se le permita pagar al cliente directamente de la aplicación mediante una tarjeta de crédito o cualquier tipo de tarjeta de débito. Si bien ahora el pago se hace a través de transferencia bancarias, interbancarias o Yape, la facilidad del pago de débito/crédito automático es muy valorado.

Además, la nueva *app* debe poder compartir el recorrido del auto en línea. Ello sería muy bien considerado por el público objetivo. Ahora, se hace a través de la opción de compartir ubicación en tiempo real de *WhatsApp*, pero no se puede compartir.

Asimismo, debería considerarse en la *app* desarrollar otro tipo de ingreso relacionado con el target. Se sugiere colocar publicidad de otros productos de interés del mismo segmento; con ello, se generaría otro ingreso más para la empresa.

Toda esta implementación digital se lograría si en un corto plazo Taxi Mamá SOS considera buscar un préstamo adicional, que impulse al crecimiento rápido de la empresa. Para hacer de ella una organización digital, sí se requiere una inversión mayor que puede ser analizada al tercer o cuarto año.

5.7.6. Proyecciones financieras

A continuación, se presentan los estados financieros proyectados para cuatro años, a partir del año 2021, cuando se muestran los ingresos que generaría la reactivación de actividades en el año 2022, con la captación de nuevos clientes, tales como el adulto mayor y el servicio a mujeres, con base a una campaña agresiva de publicidad a través de redes sociales.

Para el cálculo de los ingresos se ha tenido en consideración que el servicio prestado por las conductoras será de 240 días al año y de 20 días al mes. Respecto a la cantidad de vehículos se necesitará contar con 60 unidades al iniciar el periodo 2022, 100 al iniciar el periodo 2023 y finalmente 140 unidades en el periodo 2024. El ingreso bruto que aporta en promedio cada unidad por día, en un escenario conservador, es de S/ 60.

A fin de determinar el número de vehículos que necesita y el nivel de ingresos que estos deben generar para cubrir los gastos fijos sin generar pérdida es que se hace necesario evidenciar el punto de equilibrio que la empresa necesita para autosostenerse. A continuación, se muestra el punto de equilibrio por día, mes y año de empresa Taxi Mamá SOS.

Tabla 9. Punto de equilibrio por día, mes y año de Taxi Mamá SOS

Rubro	2022	2023	2024	Rubro	2022	2023	2024
Por día				Por día			
Unidades	27	38	40	Unidades	27	38	40
Número de días	1	1	1	Num.servicios de taxi	4	4	4
Ingreso diario por unidad	60	60	60	Ingreso por servicio	15	15	15
Ingreso bruto	1,638	2,268	2,429	Ingreso bruto	1,638	2,268	2,429
Costo de venta	1,229	1,701	1,822	Costo de venta	1,229	1,701	1,822
Ingreso neto	410	567	607	Ingreso neto	410	567	607

Rubro	2022	2023	2024	Rubro	2022	2023	2024
Por mes				Por mes			
Unidades	27	38	40	Unidades	27	38	40
Número de días	20	20	20	Num.servicios de taxi	80	80	80
Ingreso diario por unidad	60	60	60	Ingreso por servicio	15	15	15
Ingreso bruto	32,760	45,356	48,581	Ingreso bruto	32,760	45,356	48,581
Costo de venta	24,570	34,017	36,435	Costo de venta	24,570	34,017	36,435
Ingreso neto	8,190	11,339	12,145	Ingreso neto	8,190	11,339	12,145

Rubro	2022	2023	2024	Rubro	2022	2023	2024
Por año				Por año			
Unidades	27	38	40	Unidades	27	38	40
Número de días	240	240	240	Num.servicios de taxi	960	960	960
Ingreso diario por unidad	60	60	60	Ingreso por servicio	15	15	15
Ingreso bruto	393,122	544,277	582,967	Ingreso bruto	393,122	544,277	582,967
Costo de venta	294,841	408,207	437,225	Costo de venta	294,841	408,207	437,225
Ingreso neto	98,280	136,069	145,742	Ingreso neto	98,280	136,069	145,742

Fuente: elaboración propia

Por lo expuesto, Taxi Mamá SOS no debe permitirse generar menos ingresos de lo informado en los cuadros anteriores. Esto solo se puede lograr con una promoción oportuna del servicio acompañada de recomendaciones, tener disponibles los recursos para poder brindar un servicio de calidad, seguimiento constante al comportamiento de los clientes siguiendo y poniendo en práctica, en la medida que sea posible, sus recomendaciones. Por último, cuidar al *staff* de conductoras que son la imagen y el recurso más importante con el que cuenta la empresa.

Estado de resultados

El estado de resultados muestra un incremento en los ingresos del 67% en el año 2023 respecto al año 2022 y un incremento del 40% en 2024 respecto al año 2023, que está relacionado directamente con el incremento de unidades afiliadas.

En su mayoría los gastos, de un año a otro, tienen un incremento del 10%. La utilidad disponible en el año 2022 equivale a 53% respecto a los ingresos, y llega a un 70% en el año 2024, también respecto a los ingresos. Para cumplir estos objetivos, es necesario que las decisiones financieras se cumplan en su totalidad.

Tabla 10. Estado de resultados

Rubros	2020	2021	2022	2023	2024
Servicio de traslado	9,500	0	864,000	1,440,000	2,016,000
Traslado de niños	9,500	0	302,400	504,000	705,600
Traslado de adulto mayor	0	0	86,400	144,000	201,600
Traslado solo mujeres	0	0	475,200	792,000	1,108,800
Costo del servicio	0	0	-653,478	-1,089,590	-1,525,986
Protocolo de seguridad sanitaria	0	0	-5,478	-9,590	-13,986
Servicio de conductoras	0	0	-648,000	-1,080,000	-1,512,000
Margen bruto	9,500	0	210,522	350,410	490,014
Gastos de personal	-8,500	-19,050	-75,715	-83,286	-91,615
Gastos fijos	-1,150	0	-13,800	-15,180	-16,698
Gasto de venta	-400	0	-4,800	-33,600	-33,600
Gastos operativos	-271	0	-3,249	-3,525	-3,829
Gastos financieros	0	-239	-716	-478	0
Resultado del periodo	-821	-19,289	112,242	214,341	344,272
Impuesto a la renta	0	0	-20,241	-50,361	-88,690
Utilidad disponible	-821	-19,289	92,000	163,980	255,582

Fuente: elaboración propia

Estado de situación financiera

El estado de situación demuestra que la necesidad de caja puede ser cubierta, hasta antes de sus operaciones, por el préstamo Reactiva que se usará parcialmente para pagos al personal por el reinicio de operaciones administrativas en el mes de octubre 2021. La empresa tuvo y mantendrá la política de cobrar de manera anticipada, por lo cual el estado financiero no muestra cuentas por cobrar al término de cada periodo y por el tamaño de las operaciones las compras se realizarán con pago al momento de la entrega del servicio solicitado. Estas decisiones irán cambiando con el crecimiento de la empresa. La captación de nuevos clientes permitirá la recuperación del patrimonio que debido al crecimiento de la empresa se vio impactado negativamente.

Tabla 11. Estado de situación financiera

Activo	2020	2021	2022	2023	2024
Activo corriente					
Efectivo y equivalente de efectivo	40,462	15,829	15,000	15,000	15,000
Depósitos a plazo	0	0	95,576	278,367	572,990
Cuentas por cobrar comerciales	5,289	0	0	0	0
Otras cuentas por cobrar	2,811	0	0	0	0
Total activo corriente	48,562	15,829	110,576	293,367	587,990
Activo no corriente					
Activo fijo	4,894	4,894	4,894	4,894	4,894
Depreciación	-1,958	-2,447	-2,936	-3,426	-3,915
Total activo no corriente	2,936	2,447	1,958	1,468	979
Total activo	51,498	18,276	112,534	294,835	588,969
Pasivo					
Pasivo corriente					
Impuestos por pagar	0	0	20,241	50,361	88,690
Sueldo por pagar	0	167	183	384	606
Proveedores	2892	0	0	0	0
Otras cuentas por pagar	5,208	0	0	0	0
Obligaciones financieras CP	0	18,000	12,000	0	0
Total pasivo corriente	8,100	18,167	32,424	50,745	89,296
Pasivo no corriente					
Obligaciones financieras LP	36,000	12,000	0	0	0
Total pasivo no corriente	36,000	12,000	0	0	0
Patrimonio					
Capital	149,396	149,396	149,396	149,396	149,396
Capital adicional	7,490	7,490	7,490	7,490	7,490
Resultado acumulado	-148,667	-149,488	-168,777	-76,776	87,204
Resultado del ejercicio	-821	-19,289	92,000	163,980	255,582
Total patrimonio	7,398	-11,891	80,110	244,090	499,672
Total pasivo y patrimonio	51,498	18,276	112,534	294,835	588,968

Fuente: elaboración propia

A continuación, se muestra el flujo de caja preparado para el periodo del año 2022 hasta 2024, donde se detallan los ingresos y egresos previstos, además de sustentar los saldos de efectivo y equivalente de efectivo mostrado en el estado de situación financiera.

Tabla 12. Flujo de caja preparado para el periodo 2022-2024

Rubro	2022	2023	2024
Ingresos	864,000	1,440,000	2,016,000
Niños	302,400	504,000	705,600
adulto mayor	86,400	144,000	201,600
mujeres	475,200	792,000	1,108,800
Egresos	769,253	1,257,209	1,721,377
Sueldos	63,200	69,337	76,270
Impuestos	4,698	25,409	56,045
Fondo de pensiones	7,800	8,580	9,438
Activo fijo	0	0	0
Cuota bancaria	18,716	12,478	0
Otros gastos	2,760	3,036	3,340
Gastos de publicidad	4,800	33,600	33,600
Gastos fijos	13,800	15,180	16,698
Honorario de conductoras	648,000	1,080,000	1,512,000
Implementos - COVID 19	5,478	9,590	13,986
Caja generada	94,747	182,791	294,623
Saldo inicial	15,829	110,576	293,367
Saldo final	110,576	293,367	587,990

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

TMS nació como respuesta a una necesidad de un segmento de la población desatendida que son las mamás ejecutivas y que cuya valoración del tiempo era muy alta por lo cual el trasladar a sus hijos con seguridad en su ausencia era muy importante para ellas.

La llegada de la Pandemia afectó negativamente en este modelo de negocio, al estar orientado a un público objetivo muy específico como son los niños y al estar todos expuestos a una enfermedad virulenta se tuvo que frenar la operatividad del negocio para evitar el contagio en las conductoras.

Ante la brusca llegada de la COVID-19 al país TMS, al igual que otras empresas en el mundo, se vio obligada a cerrar sus operaciones debido a que el modelo de negocio no fue concebido inicialmente para atender al público objetivo en un entorno de pandemia.

Por lo expuesto, teniendo en cuenta que el público objetivo eran los niños considerados como transmisores del virus y obligados por el gobierno a permanecer en cuarentena, TMS no estaba en la capacidad de reiniciar sus operaciones continuado con la segmentación de cliente que se tenía inicialmente, a esto se le suma las necesidades económicas que surgieron con la llegada de la COVID-19.

Los ingresos se vieron afectados negativamente por la llegada de la COVID-19 lo que incrementó la aversión al riesgo de las socias. A pesar de ello, las socias estaban convencidas que el modelo de negocio en el Perú tuvo y tendría demanda una vez reducidos los casos de contagios y sobre todo luego de implementar de manera eficiente la vacunación.

Es por esto, que se concluye que lo más conveniente es un apalancamiento a largo plazo que ayude a implementar todos aquellos cambios que sean necesarios para reactivar las operaciones de TMS y dejar a la empresa preparada ante un nuevo rebrote o una nueva pandemia.

La llegada de la COVID-19 evidenció que dirigir el modelo de negocio con una segmentación muy fina del público objetivo es muy riesgoso.

Se concluye que resultaría inviable para el proyecto de retorno al mercado de TMS considerar sólo a los niños en edad escolar puesto que siempre este grupo etario será considerado como población altamente riesgosa de ser afectada. El riesgo de considerar al niño como cliente principal sería el de poner en riesgo la estabilidad económica a futuro de la empresa.

Finalmente, si TMS mantiene en el tiempo la cultura organizacional de ofrecer un servicio de seguridad, empatía y calidad a este grupo de clientes, la fidelización de ellos estaría asegurada.

Es inviable que se reactiven las operaciones en el segundo semestre del periodo 2020 debido a que la empresa no cuenta con una estabilidad económica que permita hacer frente a un nuevo rebrote o la aparición de nuevas variantes de la COVID-19.

Es importante mencionar que esta decisión tiene como base el tipo de cliente a nivel interno (conductora) y externo (niños y mamás) con las que cuenta TMS adicionalmente a ello, se debe tener en consideración que el sector educativo es el último que reactivará sus operaciones.



RECOMENDACIONES

Frente a la próxima reactivación de TMS una vez acabada la pandemia, se recomienda que se amplie el público objetivo, abarcando además de niños, mujeres de diversas edades y adulto mayor, brindando un servicio familiar e integral, teniendo como base a nuestra cliente actual y que tendría un papel de vocera de un *marketing* del boca a boca para los clientes potenciales.

Se recomienda, manejar el efectivo y equivalente de efectivo de manera eficiente de modo tal que se aseguren la continuidad de la operación y la inversión de los protocolos de seguridad para minimizar los riesgos de contagio de las conductoras y asegurar así la continuidad de afiliación con TMS

Ante ruptura de la cadena de pagos, el gobierno peruano ofreció un programa de préstamos para la reactivación de las PYMES.

Se recomienda, acceder al préstamo incentivado por el gobierno peruano porque presenta mayores beneficios por contar con una tasa de interés menor al promedio y además porque representa menor riesgo para las socias inversionistas.

Se recomienda, aplicar lo indicado en el primer punto en lo que se refiere a la base de clientes. Para mejorar los controles que ayuden a mitigar cualquier posible riesgo, es necesario definir a qué riesgos están expuestos cada uno de los nuevos clientes y servicios que tendrá y ofrecerá TMS.

Se recomienda, contar con presupuesto para implementar políticas de prevención como lo son, el seguimiento médico de las conductoras en caso haya adquirido el virus, el desarrollo de plataformas que permita el monitoreo diario de la salud de la conductora antes de iniciar un traslado.

Por lo antes expuesto es importante que junto con las políticas de prevención los procesos consideren diversos escenarios como, por ejemplo, continuar con la atención de un cliente, asignando una nueva conductora; si es que la conductora fijada inicialmente muestra sintomatología.

BIBLIOGRAFÍA

- Arellano Marketing (2019). *¿Cuáles son las 'apps' de taxi más valoradas?*
<https://www.arellano.pe/cuales-las-apps-taxi-mas-valoradas/>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. <https://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Beat. (s. f.). ¡Conviértete en conductor de Beat hoy! <https://thebeat.co/pe/conductor/?intl=1>
- Briceño, A. (4 de marzo de 2018). El laberinto de los taxis limeños. *El Comercio*.
<https://elcomercio.pe/lima/transporte/informalidad-calles-laberinto-taxis-limenos-noticia-501826-noticia/?ref=ecr>
- Cabify. (s. f.). *Conduce tu auto con Cabify*. <https://cabify.com/pe/conductores>
- Comisión del Congreso aprueban proyecto para regular taxis por aplicativo. (5 de junio de 2018). *Publimetro*. <https://www.publimetro.pe/actualidad/2018/06/05/comision-congreso-aprueban-proyecto-regular-taxis-aplicativo-74895-noticia/>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2020). *Cuarentena Covid-19: Cómo afecta en lo económico a las familias del Perú urbano*.
<http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/04-2020%20COVID-19%20COMO%20AFECATA%20EN%20LO%20ECONO%CC%81MICO.pdf>
- Fundación Transitemos. (2018). *Transporte urbano Lima y Callao - 2018*.
<https://transitemos.org/propuestas/situacion-del-transporte-urbano-en-lima-y-callao/>
- Inga, C. (30 de junio de 2020). Cabify: “El 52% de limeños afirma que usará algún taxi por aplicativo tanto o más que antes de la cuarentena”. *El Comercio*.
<https://elcomercio.pe/economia/dia-1/cabify-cabify-el-52-de-peruanos-afirma-que-utilizara-alguna-app-de-taxi-tanto-o-mas-que-antes-de-la-cuarentena-cuarentena-noticia/?ref=ecr>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s. f.). *Accidentes de tránsito*.
<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/traffic-accidents>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingreso por Departamento, 2007-2018*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1678/libro.pdf

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (s. f.). *Premiación de “Innovate Perú-4G”*.
<https://innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/1153-start-up-peru-conozca-los-proyectos-de-la-cuarta-generacion>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Informe anual de la mujer en el mercado laboral*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/471959/Informe_Anual_de_la_Mujer_2018.pdf

Miranda, L. (2020). Setame y Setaca: todo lo que debes saber sobre el servicio de taxi en Lima y Callao. *AutoFact*. <https://www.autofact.pe/blog/mi-auto/actividades/setame-y-setaca>

Taxi Mamá SOS. (s. f.). *Home*. <http://www.taximamasos.pe/>

TVPerú Noticias. (6 de marzo de 2020). Presidente Martín Vizcarra confirma primer caso de coronavirus en el Perú [archivo de video]. *YouTube*. <https://youtu.be/Fdp2kEMhG7g>

Uber. (s. f.). *Apss, productos y otras ofertas*. https://www.uber.com/pe/es/about/uber-offerings/#earn?utm_campaign=bloc_801eacad-aa0c-407e-8618-5ae1db09a27d&utm_medium=paid%20advertising&utm_source=crm

