



UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE DELIVERY MEDIANTE UNA
APLICACIÓN MÓVIL, LIMA 2019**

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

CATHERINE CIELITO CARRILLO CHAVEZ

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de
Proyectos**

JUAN CARLOS BOUVERIE HARTLEY

**Maestro en Ciencias Empresariales con Mención en Gestión de
Proyectos.**

Asesor:

Mag. Carlos Eduardo Ossio Sal y Rosas

Lima – Perú

2020

Dedicatoria

A mis padres que siempre me apoyaron en los buenos momentos y más aún en los momentos más difíciles, agradezco sus enseñanzas, su paciencia, su amor y sobre todo el haberme inculcado los valores necesarios para obtener mis objetivos y desarrollarme como persona.

Juan Carlos Bouverie Hartley

Dedicado a mi padre José Carrillo que se encuentra en el cielo y me motivó para culminar este objetivo trazado, y para mi madre Violeta Chávez que me sigue impulsando en mi desarrollo personal y profesional, gracias por tantos años de amor y dedicación.

Catherine Carrillo Chávez

Resumen Ejecutivo

El avance de la tecnología permite que surjan nuevos modelos de negocio, es así como el servicio de delivery deja de ser complementario para convertirse en un modelo de negocio de intermediación entre proveedores y consumidores, lo que permite expandir el radio de atención de las empresas.

El rubro de alimentos, luego de implementar el servicio de delivery en su oferta de valor, ha tenido un mayor impacto al incrementar sus ventas un 10% en promedio, es así que aparecen nuevas empresas dedicadas exclusivamente a proveer este servicio, aliándose con establecimientos y convirtiéndose en un apoyo comercial importante.

Sin embargo, la oferta actual del mercado ofrece principalmente alimentos de tipo fast food, los cuales cuentan con alta demanda por el consumidor limeño, pero no se alinean a las nuevas tendencias de una vida saludable, donde la alimentación saludable, realizar deporte y cuidar la imagen personal, forman parte de un nuevo estilo de vida.

Por lo cual, TuPedido.com ingresará al mercado del servicio de delivery de alimentos, ofreciendo a los consumidores una aplicación móvil y una página web, donde encontrarán una nueva opción de alimentación saludable, que incluirá a establecimientos que ofrezcan platos nutritivos, por otra parte, también se ofrecerá la oferta tradicional de alimentos de los establecimientos a los que los consumidores están acostumbrados, con la finalidad de brindar mayores opciones de alimentación.

El costo del servicio de delivery se basa en dos aspectos fundamentales, la distancia en kilómetros entre el punto de recojo y el punto de destino, y el tiempo que realiza el motorizado para llegar al punto de entrega.

Para la puesta en marcha de la empresa, se requiere una inversión de S/. 1,146,686.46, que se distribuirá entre las compras y adquisiciones necesarias especificadas en el capítulo IX del presente trabajo. En el cuarto año de operaciones la empresa comenzará a generar rentabilidad neta equivalente al 5% de las ventas, contará con una participación de mercado del 5.20% y un número de 2,396 pedidos por día en promedio, lo cual, generará una facturación promedio mensual de S/. 345,000.

El equipo de trabajo cree en el éxito del proyecto, debido a que TuPedido.com ingresará en un mercado en madurez, para posicionarse como la plataforma digital pionera en ampliar la variedad de opciones alimenticias para los consumidores, que el mercado actual no ofrece. Por otra parte, el VAN del proyecto asciende a S/. 1,246,835.75, asegurando la viabilidad del mismo.

Las fuentes de financiamiento será capital propio de los accionistas, el cual, asciende a S/. 573,343.23 provenientes de ahorros, préstamos familiares y endeudamiento personal, mientras que el 50% restante provendrá del financiamiento bancario con la entidad Crediscotia.

Abstract

The advancement of technology allows new business models to emerge, this is how the delivery service ceases to be complementary to become a business model of intermediation between suppliers and consumers, which allows expanding the service radius of companies.

The food item, after implementing the delivery service in its value offer, has had a greater impact by increasing its sales by 10% on average, this is how new companies dedicated exclusively to providing this service appear, allying with establishments and becoming an important business support.

However, the current market offer mainly offers fast food type foods, which are in high demand by the Lima consumer, but are not aligned with the new trends of healthy life, where healthy eating, playing sports and taking care of the personal image, are part of a new lifestyle.

Therefore, TuPedido.com will enter the food delivery service market, offering consumers a mobile application and a web page, where they will find a new healthy eating option, which will include establishments that offer nutritious dishes, on the other hand, the traditional offer of food from establishments to which consumers are accustomed will also be offered, in order to provide greater food options.

The cost of the delivery service is based on two fundamental aspects, the distance in kilometers between the pick-up point and the destination point, and the time that the motorized vehicle takes to reach the delivery point.

For the start-up of the Company, it is necessary an investment of S/. 1,146,686.46, which will be distributed among the necessary purchases and acquisitions specified in chapter IX of this work. In the fourth year of operations, the company will begin to generate net profitability equivalent to 5% of sales, it will have a market share of 5.20% and an average number of 2,396 orders per day, which will generate an average monthly billing of S/. 345,000.

The work team believes in the success of the Project, because TuPedido.com will enter a mature market, to position itself as the pioneer digital platform in expanding the variety of food options for costumers that the current market does not offer. On the other hand, the NPV of the project amounts to S/. 1,246,835.75, ensuring its viability.

The financing sources will be the shareholders own capital, which amounts to S/. 573,343.23 from savings, family loans and personal debt, while the remaining 50% will come from bank financing with the Crediscotia entity.

Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. GENERALIDADES	3
1.1. ANTECEDENTES	3
1.2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD.....	5
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	7
1.4. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	7
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	8
CAPÍTULO II. ESTRUCTURA ECONÓMICA DEL SECTOR	10
2.1. DESCRIPCIÓN DEL ESTADO ACTUAL DE LA INDUSTRIA	10
2.1.1. SEGMENTACIÓN DE LA INDUSTRIA.....	11
2.1.2. EMPRESAS QUE LA CONFORMAN	12
2.2. TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA.....	17
2.3. ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL	20
2.4. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	31
2.4.1. EMPRESAS QUE OFRECEN EL MISMO SERVICIO	31
2.4.2. PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE CADA UNO DE ELLOS	34
2.4.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	34
2.5. ANÁLISIS DEL CONTEXTO ACTUAL Y ESPERADO.....	38
2.5.1. ANÁLISIS POLÍTICO-GUBERNAMENTAL	38
2.5.2. ANÁLISIS ECONÓMICO	39
2.5.3. ANÁLISIS SOCIAL	41
2.5.4. ANÁLISIS TECNOLÓGICO	42
2.5.5. ANÁLISIS ECOLÓGICO.....	44
2.5.6. ANÁLISIS LEGAL	45

2.6. OPORTUNIDADES.....	46
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE MERCADO	52
3.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	52
3.2. SELECCIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO.....	54
3.3. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	55
3.3.1. PROCESO DE MUESTREO	56
3.3.2. DISEÑO DE INSTRUMENTO	58
3.3.3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	61
3.4. INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	88
3.4.1. PROCESO DE MUESTREO	88
3.4.2. DISEÑO DE INSTRUMENTO	89
3.4.3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	92
3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO CUALITATIVO Y CUANTITATIVO.....	104
3.6. PERFIL DEL CONSUMIDOR TIPO Y SUS VARIANTES	105
CAPÍTULO IV. PROYECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	107
4.1. EL ÁMBITO DE LA PROYECCIÓN	107
4.2. SELECCIÓN DE MÉTODO DE PROYECCIÓN	107
4.2.1. MERCADO POTENCIAL	107
4.2.2. MERCADO DISPONIBLE	112
4.2.3. MERCADO EFECTIVO	113
4.2.4. MERCADO OBJETIVO	114
CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING	116
5.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING	116
5.1.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO.....	117
5.1.2. ESTRATEGIA DE PRECIO	119
5.1.3. ESTRATEGIA DE PLAZA Y DISTRIBUCIÓN	122

5.1.4. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	123
5.1.5. ESTRATEGIA DE PERSONAS.....	141
5.1.6. ESTRATEGIA DE PROCESOS.....	145
5.1.7. ESTRATEGIA DE PRESENCIA FÍSICA	150
5.2. ESTRATEGIA DE VENTAS	151
5.2.1. PLAN DE VENTAS	151
5.2.2. POLÍTICAS DE SERVICIOS DE GARANTÍAS	152
CAPÍTULO VI. PRONÓSTICO DE VENTAS	155
6.1. FUNDAMENTOS Y SUPUESTOS	155
6.2. JUSTIFICACIÓN.....	158
6.3. ANÁLISIS DE LOS RIESGOS Y ASPECTOS CRÍTICOS QUE IMPACTAN EN EL PRONÓSTICO	159
CAPÍTULO VII. INGENIERÍA DEL PROYECTO	162
7.1. ESTUDIO DE INGENIERÍA.....	162
7.1.1. MODELAMIENTO Y SELECCIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS	162
7.1.2. SELECCIÓN DEL EQUIPAMIENTO.....	165
7.1.3. LAY OUT.....	171
7.1.4. DISTRIBUCIÓN DE EQUIPOS Y MAQUINARIAS	172
7.2. DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO	174
7.2.1. PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO	175
7.2.2. RECURSOS	176
7.2.3. TECNOLOGÍA.....	176
7.2.4. FLEXIBILIDAD	177
7.2.5. SELECCIÓN DEL TAMAÑO IDEAL	179
7.3. ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN.....	180
7.3.1. DEFINICIÓN DE FACTORES LOCACIONALES	180
7.3.2. CONSIDERACIONES LEGALES	181

7.3.2.1.	IDENTIFICACIÓN DEL MARCO LEGAL	181
7.3.2.2.	ORDENAMIENTO JURÍDICO DE LA EMPRESA.....	184
7.4.	DETERMINACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN ÓPTIMA.....	184
CAPÍTULO VIII. ASPECTOS ORGANIZACIONALES.....		185
8.1.	CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DESEADA	185
8.1.1.	VISIÓN.....	185
8.1.2.	MISIÓN.....	185
8.1.3.	PRINCIPIOS	187
8.2.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	188
8.3.	DETERMINACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS CRÍTICAS	191
8.4.	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DESEADA	193
8.5.	DISEÑO DE LOS PERFILES DE PUESTO CLAVE	194
8.6.	REMUNERACIONES, COMPENSACIONES E INCENTIVOS	204
8.7.	POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	206
CAPÍTULO IX. PLANIFICACIÓN FINANCIERA.....		207
9.1.	LA INVERSIÓN.....	207
9.1.1.	INVERSIÓN PRE-OPERATIVA	207
9.1.2.	INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	214
9.1.3.	COSTO DEL PROYECTO	216
9.1.4.	INVERSIONES FUTURAS	216
9.2.	FINANCIAMIENTO	216
9.2.1.	ENDEUDAMIENTO Y CONDICIONES	218
9.2.2.	CAPITAL Y COSTO DE OPORTUNIDAD.....	218
9.2.3.	COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO	220
9.3.	PRESUPUESTO BASE	220
9.3.1.	PRESUPUESTO DE VENTAS	220

9.3.2. PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN	222
9.3.3. PRESUPUESTO DE COMPRAS	222
9.3.4. PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTA.....	222
9.3.5. PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	223
9.3.6. PRESUPUESTO DE MARKETING Y VENTAS.....	224
9.3.7. PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS	226
CAPÍTULO X. EVALUACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA	227
10.1. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	227
10.1.1. TIR	227
10.1.2. VAN	230
10.1.3. ROE.....	233
10.1.4. RATIOS	233
10.2. ANÁLISIS DE RIESGO	235
10.2.1. ANÁLISIS DE PUNTO DE EQUILIBRIO	235
10.2.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD Y ESCENARIOS	236
CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	237
11.1. CONCLUSIONES	237
11.2. RECOMENDACIONES	239
REFERENCIAS.....	240
ANEXOS	251

Lista de Tablas

TABLA 2.1. RESTAURANTES CON OFERTA DE MENÚ SALUDABLE.....	16
TABLA 2.2. TABLA DE VALORACIÓN ATRACTIVO DE MERCADO – NUEVOS COMPETIDORES.....	22
TABLA 2.3. TABLA DE VALORACIÓN POSICIÓN COMPETITIVA – NUEVOS COMPETIDORES.....	23
TABLA 2.4. TABLA DE VALORACIÓN ATRACTIVO DE MERCADO – PROVEEDORES.....	24
TABLA 2.5. TABLA DE VALORACIÓN POSICIÓN COMPETITIVA – PROVEEDORES.....	24
TABLA 2.6. TABLA DE VALORACIÓN ATRACTIVO DE MERCADO – SUSTITUTOS.....	26
TABLA 2.7. TABLA DE VALORACIÓN POSICIÓN COMPETITIVA – SUSTITUTOS.....	26
TABLA 2.8. TABLA DE VALORACIÓN ATRACTIVO DE MERCADO – CLIENTES.....	27
TABLA 2.9. TABLA DE VALORACIÓN POSICIÓN COMPETITIVA – CLIENTES.....	28
TABLA 2.10. TABLA DE VALORACIÓN ATRACTIVO DE MERCADO – RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	29
TABLA 2.11. TABLA DE VALORACIÓN POSICIÓN COMPETITIVA – RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES.....	29
TABLA 2.12. GRADO DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA.....	30
TABLA 2.13. CALIFICACIÓN ENTREVISTADO N° 1.....	36
TABLA 2.14. CALIFICACIÓN ENTREVISTADO N° 2.....	36
TABLA 2.15. CALIFICACIÓN ENTREVISTADO N° 3.....	37
TABLA 2.16. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	37
TABLA 2.17. PRINCIPALES INDICADORES MACROECONÓMICOS.....	40
TABLA 2.18. ASIGNACIÓN DE PESOS PONDERADOS.....	50
TABLA 2.19. PONDERACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	51
TABLA 3.1. REPUESTAS PREGUNTA N° 1.....	61
TABLA 3.2. REPUESTAS PREGUNTA N° 2.....	62
TABLA 3.3. REPUESTAS PREGUNTA N° 3.....	63
TABLA 3.4. REPUESTAS PREGUNTA N° 4.....	64
TABLA 3.5. REPUESTAS PREGUNTA N° 5.....	65

TABLA 3.6. REPUESTAS PREGUNTA N° 6	66
TABLA 3.7. REPUESTAS PREGUNTA N° 7	67
TABLA 3.8. REPUESTAS PREGUNTA N° 8	68
TABLA 3.9. REPUESTAS PREGUNTA N° 9	69
Tabla 3.10. Repuestas pregunta N° 10.....	70
TABLA 3.11. REPUESTAS PREGUNTA N° 11	71
TABLA 3.12. REPUESTAS PREGUNTA N° 12	72
TABLA 3.13. REPUESTAS PREGUNTA N° 13	73
TABLA 3.14. REPUESTAS PREGUNTA N° 14	74
TABLA 3.15. REPUESTAS PREGUNTA N° 15	75
TABLA 3.16. REPUESTAS PREGUNTA N° 16	76
TABLA 3.17. REPUESTAS PREGUNTA N° 17	77
TABLA 3.18. REPUESTAS PREGUNTA N° 18	78
TABLA 3.19. REPUESTAS PREGUNTA N° 19	79
TABLA 3.20. REPUESTAS PREGUNTA N° 20	80
TABLA 3.21. REPUESTAS PREGUNTA DE CONTROL - SEXO	81
TABLA 3.22. REPUESTAS PREGUNTA DE CONTROL - EDAD.....	82
TABLA 3.23. REPUESTAS PREGUNTA DE CONTROL – GRADO DE INSTRUCCIÓN	83
TABLA 3.24. REPUESTAS PREGUNTA DE CONTROL – HABITANTES EN EL HOGAR.....	84
TABLA 3.25. REPUESTAS PREGUNTA DE CONTROL – MATERIAL PREDOMINANTE.....	85
TABLA 3.26. REPUESTAS PREGUNTA DE CONTROL – SALARIO MENSUAL.....	86
TABLA 3.27. REPUESTAS PREGUNTA DE CONTROL - DISTRITO.....	87
TABLA 4.1. POBLACIÓN TOTAL POR DISTRITO	108
TABLA 4.2. POBLACIÓN POR RANGO DE EDAD	109
TABLA 4.3. POBLACIÓN PROYECTADA	110
TABLA 4.4. DETERMINACIÓN DE MERCADO POTENCIAL.....	111

TABLA 4.5. DETERMINACIÓN DEL MERCADO DISPONIBLE.....	112
TABLA 4.6. DETERMINACIÓN DEL MERCADO EFECTIVO.....	114
TABLA 4.7. DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	115
TABLA 5.1. COMPARATIVO DE PRECIOS	121
TABLA 5.2. NÚMERO DE RESTAURANTES POR DISTRITO	123
TABLA 5.3. CARACTERÍSTICAS DE CAJA PARA MOTOS	143
TABLA 5.4. CARACTERÍSTICAS DE CAJA PARA BICICLETAS	144
TABLA 6.1. PRONÓSTICO DE VENTA EN UNIDADES.....	155
TABLA 6.2. RECARGO POR KILÓMETROS RECORRIDOS	156
TABLA 6.3. NIVELES DE PROBABILIDAD E IMPACTO	160
TABLA 6.4. ANÁLISIS DE PROBABILIDAD E IMPACTO	161
TABLA 7.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL PEDIDO DEL CLIENTE	163
TABLA 7.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL ESTABLECIMIENTO AFILIADO	164
TABLA 7.3. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DEL MOTORIZADO	165
TABLA 7.4. RESUMEN DE COSTOS POR DESARROLLO DE APLICACIÓN	166
TABLA 7.5. RESUMEN DE COSTOS POR DESARROLLO DE PÁGINA WEB	169
TABLA 7.6. COSTOS POR COMPRA Y USO DE DOMINIO WEB	169
TABLA 7.7. RELACIÓN DE EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES.....	173
TABLA 7.8. BALANCE DE USO DE CAPACIDAD INSTALADA.....	175
TABLA 7.9. COMPARATIVO DE ALQUILERES, DISTRITOS DE LIMA	181
TABLA 7.10. RÉGIMEN TRIBUTARIO.....	183
TABLA 8.1. ANÁLISIS VRIO.....	192
TABLA 8.2. DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE ADMINISTRADOR	195
TABLA 8.3. DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.....	196
TABLA 8.4. DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE ASISTENTE CONTABLE	197
TABLA 8.5. DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE JEFE COMERCIAL Y MARKETING	198

TABLA 8.6. DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE ASISTENTE DE MARKETING.....	199
TABLA 8.7. DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE JEFE DE OPERACIONES.....	200
TABLA 8.8. DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE ANALISTA DE SOPORTE TÉCNICO	201
TABLA 8.9. DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE ASISTENTE INFORMÁTICO	202
TABLA 8.10. DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE SECRETARIA ADMINISTRATIVA	203
TABLA 8.11. DESCRIPCIÓN PARA PUESTO DE OPERARIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	204
TABLA 8.12. CUADRO SALARIAL.....	205
TABLA 9.1. PLAN DE LANZAMIENTO.....	208
TABLA 9.2. ACTIVOS TANGIBLES – ACTIVOS FIJOS.....	211
TABLA 9.3. ACTIVOS TANGIBLES – SUMINISTROS DIVERSOS	211
TABLA 9.4. ACTIVOS TANGIBLES – BIENES DIVERSOS.....	212
TABLA 9.5. ACTIVOS INTANGIBLES.....	213
TABLA 9.6. CAPITAL DE TRABAJO	215
TABLA 9.7. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO	217
TABLA 9.8. CRONOGRAMA DE PAGOS	218
TABLA 9.9. DETERMINACIÓN DEL COK	219
TABLA 9.10. COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL	220
TABLA 9.11. ESTACIONALIDAD	221
TABLA 9.12. PROGRAMA DE VENTAS ANUAL	221
TABLA 9.13. GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	223
TABLA 9.14. MARKETING Y VENTAS	224
TABLA 9.15. VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MARKETING Y VENTAS.....	225
TABLA 9.16. GASTOS FINANCIEROS	226
TABLA 10.1. FLUJO DE CAJA OPERATIVO.....	227
TABLA 10.2. FLUJO DE CAPITAL	228
TABLA 10.3. FLUJO DE CAJA ECONÓMICO.....	228

TABLA 10.4. FLUJO DE CAJA DE DEUDA	229
TABLA 10.5. FLUJO DE CAJA FINANCIERO.....	229
TABLA 10.6. PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	230
TABLA 10.7. BETA APALANCADA.....	230
TABLA 10.8. COK DEL PROYECTO	231
TABLA 10.9. COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL	231
TABLA 10.10. VAN ECONÓMICO.....	232
TABLA 10.11. VAN FINANCIERO	232
TABLA 10.12. CÁLCULO DEL ROE.....	233
TABLA 10.13. PUNTO DE EQUILIBRIO	235
TABLA 10.14. ANÁLISIS SOBRE VANE	236
TABLA 10.15. ANÁLISIS SOBRE VANF	236

Lista de Figuras

FIGURA 2.1. TOP OF MIND DE APLICATIVOS DE DELIVERY	19
FIGURA 2.2. RECORDACIÓN DE MARCA	19
FIGURA 2.3. RECORDACIÓN DE MARCA EN AMAS DE CASA.....	20
FIGURA 2.4. MATRIZ DE ATRACTIVIDAD – NUEVOS COMPETIDORES	23
FIGURA 2.5. MATRIZ DE ATRACTIVIDAD – PROVEEDORES.....	25
FIGURA 2.6. MATRIZ DE ATRACTIVIDAD – SUSTITUTOS	27
FIGURA 2.7. MATRIZ DE ATRACTIVIDAD – CLIENTES	28
FIGURA 2.8. MATRIZ DE ATRACTIVIDAD – RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	30
FIGURA 2.9. MATRIZ DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA.....	31
FIGURA 2.10. GLOVO STARTUP DELIVERY-ON-DEMAND	32
FIGURA 2.11. APLICATIVO MÓVIL UBER EATS	32
FIGURA 2.12. RAPPI	33
FIGURA 2.13. HÁBITOS DE ALIMENTACIÓN	48
FIGURA 2.14. PERCEPCIONES	48
FIGURA 3.1. BOCETO DE LA APLICACIÓN MÓVIL.....	53
FIGURA 3.2. BOCETO DE LA PÁGINA WEB	53
FIGURA 3.3. PREGUNTA N° 1.....	61
FIGURA 3.4. PREGUNTA N° 2.....	62
FIGURA 3.5. PREGUNTA N° 3.....	63
FIGURA 3.6. PREGUNTA N° 4.....	64
FIGURA 3.7. PREGUNTA N° 5.....	65
Figura 3.8. Pregunta N° 6.....	66
FIGURA 3.9. PREGUNTA N° 7.....	67
FIGURA 3.10. PREGUNTA N° 8.....	68

FIGURA 3.11. PREGUNTA N° 9.....	69
FIGURA 3.12. PREGUNTA N° 10.....	70
FIGURA 3.13. PREGUNTA N° 11.....	71
FIGURA 3.14. PREGUNTA N° 12.....	72
FIGURA 3.15. PREGUNTA N° 13.....	73
FIGURA 3.16. PREGUNTA N° 14.....	74
FIGURA 3.17. PREGUNTA N° 15.....	75
FIGURA 3.18. PREGUNTA N° 16.....	76
FIGURA 3.19. PREGUNTA N° 17.....	77
FIGURA 3.20. PREGUNTA N° 18.....	78
FIGURA 3.21. PREGUNTA N° 19.....	79
FIGURA 3.22. PREGUNTA N° 20.....	80
FIGURA 3.23. PREGUNTA DE CONTROL - SEXO.....	81
FIGURA 3.24. PREGUNTA DE CONTROL - EDAD.....	82
FIGURA 3.25. PREGUNTA DE CONTROL – GRADO DE INSTRUCCIÓN.....	83
FIGURA 3.26. PREGUNTA DE CONTROL – HABITANTES EN HOGAR.....	84
FIGURA 3.27. PREGUNTA DE CONTROL – MATERIAL PREDOMINANTE.....	85
FIGURA 3.28. PREGUNTA DE CONTROL – SALARIO MENSUAL.....	86
FIGURA 3.29. PREGUNTA DE CONTROL – DISTRITO.....	88
FIGURA 4.1. TASA DE PROYECCIÓN ARITMÉTICA.....	109
FIGURA 5.1. LOGO TUPEDIDO.COM.....	119
FIGURA 5.2. TARIFARIO DE CABIFY EXPRESS.....	120
FIGURA 5.3. ANUNCIO POP UP PARA REDES SOCIALES.....	126
Figura 5.4. Publicidad de intriga para torres.....	127
FIGURA 5.5. PUBLICIDAD MARCA PERUANA.....	128
FIGURA 5.6. PUBLICIDAD PARA FACEBOOK.....	129

FIGURA 5.7. PUBLICIDAD PARA VIDA GREEN.....	129
FIGURA 5.8. ANUNCIO EN FACEBOOK E INSTAGRAM – COMIDA SALUDABLE	130
FIGURA 5.9. ANUNCIO EN FACEBOOK E INSTAGRAM – COMIDA VARIADA	131
FIGURA 5.10. ANUNCIO DE APP DE DELIVERY.....	131
FIGURA 5.11. PUBLICIDAD MARCA PERUANA PARA TORRES	132
FIGURA 5.12. PUBLICIDAD DE LANZAMIENTO PARA TORRES.....	133
FIGURA 5.13. PUBLICIDAD DE COMIDA SALUDABLE PARA TORRES	133
FIGURA 5.14. PUBLICIDAD DE COMIDA VARIADA PARA TORRES	134
FIGURA 5.15. FLYERS DE TUPEDIDO.COM.....	135
FIGURA 5.16. RED SOCIAL FACEBOOK DE TUPEDIDO.COM	136
FIGURA 5.17. RED SOCIAL INSTAGRAM DE TUPEDIDO.COM	136
FIGURA 5.18. PUBLICIDAD DE COMIDA VARIADA Y SALUDABLE	137
FIGURA 5.19. ANUNCIO DE RECORDACIÓN DE PEDIDOS SALUDABLES.....	138
FIGURA 5.20. ANUNCIO DE RECORDACIÓN DE COMIDA VARIADA.....	138
FIGURA 5.21. NOTIFICACIONES DE LA APLICACIÓN MÓVIL	139
FIGURA 5.22. EJEMPLO DE CO-BRANDING CON LA REPÚBLICA.....	140
FIGURA 5.23. UNIFORMES MOTORIZADOS	143
FIGURA 5.24. LOGOS EN LOS MEDIOS DE TRANSPORTE	144
FIGURA 5.25. ANUNCIO PARA INSCRIPCIÓN DE POSTULANTES.....	145
FIGURA 5.26. APLICATIVO MÓVIL Y SUS FUNCIONALIDADES	147
FIGURA 5.27. PERFIL DE LOS MOTORIZADOS	148
FIGURA 5.28. MONITOREO DE ORDEN DE DELIVERY	149
FIGURA 5.29. OPCIÓN HISTORIAL DE PEDIDOS.....	150
FIGURA 6.1. MATRIZ DE RIESGOS.....	161
FIGURA 7.1. DISEÑO DEL PROCESO DEL PEDIDO DEL CLIENTE.....	163
FIGURA 7.2. DISEÑO DEL PROCESO DEL ESTABLECIMIENTO AFILIADO	164

FIGURA 7.3. DISEÑO DEL PROCESO DEL MOTORIZADO	165
Figura 7.4. Costo y características del cloud de la aplicación	167
FIGURA 7.5. COSTOS Y CARACTERÍSTICAS DEL CORREO ELECTRÓNICO	170
FIGURA 7.6. LAY OUT DE OFICINA	172
FIGURA 7.7. NIVEL TECNOLÓGICO DE LA EMPRESA	177
FIGURA 7.8. ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	178
FIGURA 8.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.....	194

Introducción

El presente trabajo consta de 10 capítulos y tiene como principal objetivo evaluar la viabilidad de la puesta en marcha de una empresa de delivery de comida en Lima Metropolitana para el año 2019, en base a la demanda del mercado, las características de los consumidores, el grado de competencia existente, entre otros aspectos relevantes.

El capítulo I, presenta los objetivos generales y específicos del proyecto, identificando la oportunidad de negocio, la justificación del proyecto y las limitaciones de la investigación.

El capítulo II, presenta la estructura económica del sector, segmentando la industria y mencionando a los actuales competidores del mercado. Este capítulo presenta el análisis PESTEL del sector y las oportunidades existentes, alineadas a la justificación del proyecto.

El capítulo III, presenta el estudio de mercado realizado como parte de la investigación, abarcando la selección del segmento de mercado, el proceso de muestreo y el diseño de los instrumentos aplicados.

El capítulo IV, presenta la proyección del mercado objetivo, el método de proyección aplicado y las variables utilizadas para delimitarlo.

El capítulo V, presenta el plan de marketing, dentro del cual, se determinan las estrategias de producto, precio, plaza, promoción, personas, procesos y la presencia física para captar la cuota de mercado estimada en el capítulo IV.

El capítulo VI, presenta el pronóstico de ventas determinado de los supuestos y la justificación del mismo, analizando los riesgos que pueden impactar en el pronóstico.

El capítulo VII, presenta la ingeniería del proyecto, modelando los procesos productivos, la selección del equipamiento, el lay out del centro de operaciones, los recursos requeridos, el nivel tecnológico necesario y la identificación del marco legal de la empresa.

El capítulo VIII, presenta los aspectos organizacionales de la empresa, como la visión y misión, el diseño de la estructura organizacional determinando los puestos de trabajo y la política de recursos humanos.

El capítulo IX, presenta la planificación financiera del proyecto, identificando el grado de inversión, los presupuestos, necesidades de financiamiento y el costo de oportunidad identificado.

El capítulo X, presenta la evaluación financiera del proyecto, determinando la viabilidad del mismo, analizando el VAN y la TIR económica y financiera, sumado al análisis del punto de equilibrio para evidenciar los resultados calculados.

Capítulo I. Generalidades

1.1. Antecedentes

El desarrollo constante que la tecnología ha tenido en los últimos años, y sobre todo la conectividad que ha logrado en la sociedad, permite nuevos métodos de negocio para llegar al consumidor final, reduciendo costos logísticos para ofertantes y demandantes a nivel mundial, creando condiciones necesarias para que la pequeña y mediana empresa tenga acceso al mercado electrónico. Además, el surgimiento de las generaciones Millennialls y Z, ha impactado significativamente en el entorno sociocultural, dado que cuentan con diversas posibilidades para acceder a servicios por internet.

Latinoamérica no es ajena a esta revolución de la tecnología a nivel mundial, según Aranda Software (2017), compañía líder en soluciones de gestión de IT en Lationamérica, el 91% de la población posee un teléfono móvil, de los cuales, el 61% son usuarios de Smartphones y el 99% de los usuarios de Smartphones tiene aplicaciones descargadas. Asimismo, nueve de cada 10 personas en Latinoamérica posee un teléfono móvil.

Este desarrollo tecnológico genera nuevos modelos de negocio, como los taxis por aplicativo, donde diversas empresas ofrecen el servicio de traslado de un punto a otro, mediante el uso de una aplicación tecnológica para contactarse, brindándoles un servicio rápido, cómodo y con mayor seguridad para el usuario. Por otra parte, las entidades bancarias denominan el uso de la tecnología como la experiencia omnicanal, la cual, brinda mayores herramientas a los clientes con el objetivo de tener mayor interacción y seguir una estrategia donde la experiencia es lo fundamental. (Magdits, 2016).

Este nuevo modelo de negocio, también se trasladó al transporte de mercadería, en el cual, se contrata de forma ágil y efectiva un transporte de delivery directo, a un corto plazo y con costos accesibles. En el mercado peruano existen empresas con este mismo modelo de negocio, con experiencia en el mercado europeo y americano, ofreciendo el traslado de alimentos desde el establecimiento afiliado hacia el consumidor final mediante sus motorizados.

Según la EAE Business School (2015), el concepto de delivery es uno de los más importantes hoy en día en el mundo de la logística y la gestión de la cadena de suministro, por ser una forma de culminar el proceso operativo comercial con el cliente con un mayor grado de eficiencia. Se pueden mencionar dos tipos de servicio de delivery:

- Entrega directa: La mercadería llega hacia el consumidor final.
- Entrega indirecta: La mercadería pasa por un distribuidor o intermediario.

En base a los modelos de plataforma de Stanley, los servicios de delivery se encuentran dentro de la categoría de primer nivel (1PL), dado que se basa en el traslado de insumos desde un punto A hacia un punto B. (Logistec, 2014).

El servicio de delivery, permite trasladar los pedidos desde el punto de producción hacia el punto donde se encuentra el consumidor final, este tipo de servicio es utilizado principalmente en los restaurantes, con la finalidad de captar mayor parte del mercado, por lo cual, busca fidelizar al cliente e incrementar el volumen de ventas, permitiéndoles llegar a más personas y no solo a los que acuden al establecimiento.

Actualmente, el mercado de delivery evolucionó de la mano del desarrollo tecnológico en el mundo, lo que generó que aparecieran nuevos modelos de negocio, permitiendo a los clientes realizar pedidos en el horario de su preferencia y desde la comodidad de su hogar u otros lugares, no siendo limitados a que el establecimiento no cuente con el servicio de delivery o no se encuentre dentro de su radio de atención. Como ejemplo de esta evolución, se encuentra la empresa de taxi Cabify, que implementó el servicio Cabify Express para el traslado de bienes vía personal motorizado, siendo una unidad de negocio que deriva del negocio de taxi, con un enfoque diferenciado.

Este mercado en crecimiento captó la atención de inversionistas y empresas del rubro con éxito en otros países, como es el caso de la empresa española Glovo, que ingresó al Perú mediante la adquisición de la línea de Cabify Express, ofreciendo el servicio de delivery de alimentos y el servicio de courier. Un segundo competidor importante que ingresó con el servicio de delivery de alimentos, fue Uber Eats de la estadounidense Uber, la cual, ya tenía presencia en el mercado peruano con su aplicación de taxi.

1.2. Determinación del problema u oportunidad

Desde la aparición de la empresa Domicilios.com, como pionera en el rubro de delivery en el año 2016, el mercado ha tenido registros de crecimiento en promedio de 30%, debido a la llegada de empresas multinacionales como Glovo, Uber Eats y Rappi, permitiendo que más personas hagan uso de este tipo de servicio, el cual, brinda comodidad a sus usuarios y posibilidades laborales para quienes deseen afiliarse como personal motorizado, ofreciéndoles horarios flexibles y ganancias promedio superiores al sueldo mínimo.

En la actualidad, la industria se enfoca principalmente en el transporte de diversas opciones alimenticias, como hamburguesas, pizzas, pollo a la brasa, sushi, carnes, postres, comida criolla, sándwiches, entre otros, pero dentro de todo este menú variado, prima las opciones de comida fast food, siendo muy reducida la oferta con opciones saludables, nutritivas o de alimentación balanceada.

Perú es un país que en los últimos años busca que la población cambie sus hábitos alimenticios por opciones más saludables, por lo cual, se han creado leyes como la N° 30021, Ley de Promoción de la Alimentación Saludable para Niños, Niñas y Adolescentes, que tiene como uno de sus objetivos reducir los índices de sobrepeso del país, que según el Instituto Nacional de Estadística e Informática asciende a 37.3% en personas de 15 años a más, cifra que aumentó respecto a la última investigación donde el porcentaje era del 36.9%. (Microsoft News, 2019).

Esta tendencia no solo ha sido adoptada por el gobierno sino también por la población, ya que según estudio de la EAE Business School de Barcelona, los ciudadanos peruanos mezclan dos tendencias alimenticias, la gastronomía tradicional con la alimentación saludable, donde se buscan cuidar más la dieta y optimizar sus niveles de salud. (Gestión, 2019).

Por lo tanto, la oferta del servicio de delivery debe adoptar por mayores opciones saludables, a fin de estar a la vanguardia en relación a las nuevas tendencias del mercado presente y futuro.

1.3. Justificación del Proyecto

En los últimos años el mercado de delivery ha tomado relevancia dentro de la preferencia del consumidor peruano, sobre todo en la ciudad de Lima Metropolitana, donde diversas empresas ofrecen sus servicios, logrando así que en el año 2017 el mercado creciera en 30%, según el CEO de Glovo Drago Macan (2018).

La oportunidad de negocio brinda la posibilidad de ingresar a un mercado con altos índices de crecimiento, además de poder orientar a la oferta hacia las nuevas tendencias de alimentación saludable, mercado que aún no ha sido atendido correctamente y que se encuentra en crecimiento, lo cual, brinda buenas referencias en cuanto a la viabilidad del proyecto para la implementación de un nuevo servicio de delivery.

1.4. Objetivos generales y específicos

a) Objetivo general: Evaluar la viabilidad económica y financiera de implementar una nueva empresa de servicio de delivery, en la ciudad de Lima Metropolitana.

b) Objetivos específicos:

1. Conocer los aspectos relevantes del mercado objetivo, como la aceptación del servicio, el nivel de demanda, las características de la demanda, el precio final, los costos asociados, entre otros. De esta manera, obtener información suficiente para dar un enfoque más acorde para el éxito del negocio.
2. Tener conocimiento integral del servicio que ofrece una empresa de delivery, cuales son los alcances y limitaciones, y conocer las tendencias actuales del mercado peruano para ofrecer un servicio que logre cubrir la demanda actual.

3. Determinar los competidores directos, indirectos y sustitutos, conocer sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del sector para lograr determinar las mejores estrategias comerciales y administrativas.
4. Determinar la sostenibilidad del proyecto en el tiempo.

1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

La presente investigación tiene un alcance local manteniéndose dentro de los límites de Lima Metropolitana, para el año 2019. Asimismo, se tiene ciertas limitaciones propias de la realidad del mercado, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- a) Acceso limitado a información cuantitativa de los competidores: Debido a que no se cuenta con información confidencial de la competencia, al no ser de carácter público los estados financieros, ventas reales, número de motorizados afiliados, número de usuarios, entre otros, que permitan tener una visión actual y precisa del mercado.
- b) Limitación en base de datos del sector: Reducida información profesional documentada en relación a servicios de delivery, para ser utilizada como información de fuentes secundarias en el análisis y proyección de datos del sector.
- c) Sesgo en la muestra a investigar: Debido al tamaño del universo poblacional, siendo una población infinita en términos estadísticos, se realizaron 431 encuestas, las cuales se seleccionaron en base al juicio de los investigadores, por lo cual se trabaja como muestreo no probabilístico, aplicado en los distritos de mayor concentración del público objetivo, como son los distritos de la zona seis y siete de Lima Metropolitana, infiriendo los resultados de la muestra a la población.

- d) Limitación de tiempo para abarcar espacio geográfico de estudio: Debido al periodo de tiempo de recolección de la información, la aplicación del instrumento de investigación se realizó de manera digital, mediante el uso de la plataforma Google Forms, lo que acarrió en: (a) problemas de acceso al link de la encuesta para algunos encuestados; y (b) en algunos casos, problemas en la comprensión de las preguntas a falta de un moderador in situ.

Capítulo II. Estructura económica del sector

2.1. Descripción del estado actual de la industria

En los últimos años, la industria de delivery se encuentra en proceso de crecimiento, debido a la llegada al Perú de marcas multinacionales como la española Glovo o la americana UberEats, principalmente dentro de la capital. A estas empresas se sumó la colombiana Rappi, mejorando la oferta de este servicio.

Según Drago Macan (2019), en entrevista realizada en mayo del 2019 por el portal PQS, indicó que, a raíz del incremento de la competitividad y la oferta, es que más del 50% de pymes optan por afiliarse al uso de aplicaciones de delivery, incluso aquellos establecimientos que originalmente ya contaban con este servicio, de esta manera mejoran la llegada a nuevos clientes sin afectar el volumen de clientes que atienden en su día a día.

Asimismo, según encuesta realizada por Kantar (2019), dos de cada 10 amas de casa ya utilizan estas aplicaciones para sus compras diarias, generando que, del uso total de este servicio, el 19% sea destinado para la referida actividad.

Según cifras emitidas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019), la actividad de restaurantes creció en 6.82%, registrando 29 meses de resultados positivos, apoyados por las diversas mejoras en propuestas de servicios, descuentos, ofertas online, ferias gastronómicas, servicios de delivery, entre otros.

Los competidores del mercado actual, enfocan la mayor parte de su oferta en la distribución de alimentos denominados fast food, sin dar mayor relevancia a alimentos

elaborados bajo recetas que sigan un patrón alimenticio de acuerdo a la preferencia del consumidor, como es el caso de opciones saludables. Por este motivo, la propuesta realizada busca complementar la oferta de valor e ingresar a un nicho de mercado que cada vez cobra mayor relevancia entre los consumidores.

Según estudio de la consultora Nielsen Food Revolution Latin America, el 90% de los consumidores peruanos dice pagar más por alimentos que prometen beneficios en su salud. Además, existe una tendencia por adquirir productos saludables o algunas alternativas orgánicas y el mercado peruano tiene uno de los niveles más altos de la región con un 78%. (Gestión, 2017).

En los próximos cinco años el mercado de delivery proyecta un crecimiento de 16.74%, lo cual, es un 50% menor del crecimiento evidenciado en los últimos cinco años, esta desaceleración se generaría por una mayor tendencia por consumo de productos saludables, dado que la oferta del mercado se enfoca mayormente en comida fast food. (Gestión, 2019).

Según lo mencionado, se evidencia una oportunidad de negocio que actualmente no es cubierta por los actuales competidores, por lo cual, la propuesta busca incursionar en un mercado dinámico de tendencias saludables.

2.1.1. Segmentación de la industria.

Se analiza la segmentación de la industria en base a las ofertas de valor que ofrecen los principales competidores del mercado, entre ellos Glovo, UberEats y Rappi.

- a) Delivery de alimentos: Segmento que ofrece el servicio de traslado de alimentos a solicitud del usuario, desde el establecimiento afiliado con los que se tiene un grado de conexión logística, de modo que desde que el cliente realiza el pedido mediante la aplicación tecnológica, el establecimiento recibe la solicitud, prepara la orden y entrega el producto al motorizado para llevarlo al destino final.

- b) Delivery de objetos: Segmento que ofrece el transporte de cualquier objeto a solicitud del consumidor, siempre y cuando cumpla con los requisitos de tamaño y normativas internas de la empresa, para que pueda ser transportado hacia su destino final dentro la caja que brinda el establecimiento a los motorizados.

- c) Servicios varios: Actualmente las empresas están diversificando sus servicios con la finalidad de captar una mayor participación del mercado, como el servicio Grin de la empresa Rappi, que usa scooters eléctricos para el traslado de las personas en radios de espacio limitados, siendo una buena forma de evitar el tránsito y generando afinidad con la marca.

2.1.2. Empresas que la conforman.

El servicio de delivery se encuentra conformado por empresas que ofrecen servicios de operación logística, las cuales, se pueden agrupar dentro de la categoría de operadores logísticos de primer nivel, estas se enfocan en el traslado de bienes del proveedor hacia el cliente.

En el Perú existen tres empresas principales que brindan servicio de delivery de alimentos, mediante una aplicación tecnológica o una página web:

- **Glovo:** Empresa de origen española, creada en el año 2017, cuenta con un importante abanico de establecimientos afiliados que incluyen a reconocidas marcas como Mc Donalds, Edo Sushi Bar, La Baguette, Antica, Punto Azul, Bambos, entre otros. La empresa brinda el servicio de delivery de alimentos y de objetos, además de realizar compras por el cliente. Es importante mencionar que Glovo adquirió a su competidora Domicilios.com en el año 2019, proyectando incrementar su flota de 4,500 a más de 10,000 motorizados. (Gestión, 2019).
- **UberEats:** Empresa americana de delivery de comida de la compañía Uber, que cuenta con una amplia variedad de establecimientos afiliados, incluyendo comida japonesa, china, hindú, venezolana, comida fast food, postres, entre otros. Ingresó al Perú en el mes de mayo del año 2018 de la mano de 300 establecimientos afiliados. (El Comercio, 2018).
- **Rappi:** Empresa colombiana que ingresa al Perú a finales del año 2018, brindando servicios de delivery de alimentos y otros servicios adicionales como Grin, que es un servicio de alquiler de scooters eléctricos para el traslado de personas. Además, de diversos servicios como compras en supermercados, farmacias o perfumerías y ofrece el rappicash que brinda préstamos de efectivo. (El Comercio, 2018).

- Urbaner: Empresa peruana que inicia actividades en el año 2016, cuando ganaron la segunda generación del Start-up Perú, obteniendo el respaldo de la empresa Seedstars que apoya a starsups y el reconocimiento de MIT Technology review. Es una plataforma digital de entregas de baja demanda que acelera la forma de entrega de los objetos transportados en diferentes puntos de la ciudad de Lima. Conecta negocios con mensajeros locales, permitiendo realizar envíos a cualquier destino de lo que sea. A través de su sistema la plataforma de e-Commerce puede ofrecer a sus clientes una solución más rápida y económica.

El mercado es aún atractivo dado que las empresas actuales no suelen tener cubierta el total de la demanda, sobre todo en días festivos, feriados u otros, donde la demanda aumenta considerablemente, incrementándose los tiempos de entrega, por ende, la calidad del servicio decae en la percepción de los consumidores.

Un ejemplo de lo mencionado, se da en las fechas que juega la selección peruana de fútbol, ya que según Stephanie Hoyle directora de marketing de Glovo, el número de pedidos de comida se incrementa en un 27% en cada jornada, mientras que la venta de bebidas alcohólicas se incrementa en 20%. (El Comercio, 2019).

Otro ejemplo, es el denominado Día del Pollo a la Brasa, que se celebra en el mes de julio, en este día la demanda de pedidos mediante aplicaciones de delivery se incrementa en 20% respecto a un fin de semana común. (El Comercio, 2019).

La implementación del servicio de delivery permite a los restaurantes incrementar su oferta y tener un canal alternativo para llegar a un mayor número de consumidores, ya que este servicio genera un incremento del 10% en promedio en las ventas globales de restaurantes y en la exposición de la marca. (El Comercio, 2014).

A continuación, la tabla 2.1. muestra algunos restaurantes ubicados en zonas aledañas a los distritos objetivos que ofrecen menú de comida saludable.

Tabla 2.1.

Restaurantes con oferta de menú saludable.

Nombre	Tipo de comida	Precio promedio	Zona de reparto	Servicio de delivery	Horario de atención
Ambrea	Casera	S/. 15 a S/. 20	San Isidro Miraflores Surquillo Barranco Chacarilla	Propio	De 7:00a.m. a 3:00p.m.
549 delivery.com	Casera	S/. 12 a S/. 16	San Isidro San Borja Surquillo	Propio	De 8:00a.m. a 12:00p.m.
Nanka	Fusión orgánica	S/. 35 a S/. 45	San Isidro La Molina	No cuenta	De 12:30p.m. a 5:00p.m.
Caleta Dolsa	Mediterránea	S/. 13 a S/. 27	Barranco	No cuenta	De 8:00a.m. a 8:00p.m.
Freshii	Saludable	S/. 10 a S/. 40	San Isidro	No cuenta	De 8:00a.m. a 7:00p.m.
Quinoa Café	Saludable	S/. 20 a S/. 27	San Isidro Miraflores Surco	Propio	De 7:00a.m. a 8:30p.m.
Lilikoi	Casera	S/. 25 a S/. 35	San Isidro	Propio	De 7:00a.m. a 12:30p.m.
Germinando Vida	Saludable	S/. 13 a S/. 50	Barranco	No cuenta	De 9:00a.m. a 9:00p.m.
Arbóreo	Ensalada	S/. 16	San Isidro Miraflores Surquillo Jesús María	Propio	De 9:00a.m. a 3:00p.m.
Ummi	Casera	S/.15 a S/. 25	San Isidro	Propio	De 6:00a.m. a 4:00p.m.

Nota: Elaboración propia.

2.2. Tendencias de la industria

El dinamismo del mercado de delivery se incrementó en los últimos años por la suma de diversos factores, como el mayor uso de aplicaciones tecnológicas, el incremento de la oferta al consumidor, el tránsito actual de la ciudad de Lima y el cambio cultural de la sociedad.

Según Drago Macan (2018), en el Perú entre el 20% y el 40% de las ventas de un negocio se realizan a través del servicio de delivery, donde los ratios más elevados se ubican en empresas de venta de comida y regalos.

El incremento de uso de aplicaciones tecnológicas también impulsó el crecimiento de este mercado, por ser una herramienta que los establecimientos pueden utilizar para incrementar sus ventas y por ser simple de utilizar para los usuarios.

Según estadísticas brindadas por Telefónica del Perú, los negocios que implementaron procesos apoyados en aplicaciones móviles han tenido un incremento de la productividad del personal en promedio de 63%, una mejora en la satisfacción general del cliente de 50% y un incremento de las ventas de 13%. (Gestión, 2017).

En el año 2017 el mercado de delivery por aplicativo creció en 30% en Lima, con mayor tendencia entre los distritos de Miraflores, San Isidro, Surco y Barranco, los demás distritos aún se encuentran en proceso de adecuación a este mercado. Del 100% de solicitudes, el 70% corresponde al rubro de comidas, de los cuales el 60% solicita sushi, pizzas y hamburguesas, y el 30% restante son solicitudes de servicio de paquetería o courier, (La República, 2018).

En Lima Norte y Este, en el primer semestre del año 2018 se registró un incremento del 58% y 100% de usuarios del servicio respectivamente, debido a la penetración de los teléfonos inteligentes. Los principales incrementos se dieron en los distritos de Ate con 80%, San Martín de Porres con 75%, Los Olivos con 58%, Comas con 109%, San Juan de Lurigancho con 110% y El Agustino con 129%. (Perú21, 2018).

El tráfico vehicular es otro de los factores críticos que originan el aumento de uso de servicios de delivery, sobre todo en los horarios de almuerzo de las oficinas donde el traslado de los comensales suele complicarse por los reducidos tiempos con los que cuentan, de aproximadamente una hora. Según la ONG Luz Ambar (2018), uno de los grandes retos que tiene Lima como sociedad es lidiar con el intenso tráfico diario, donde se pierden más de US\$1,000 millones en horas hombre al año, debido a que el 25% de los ciudadanos limeños emplea dos horas o más para trasladarse desde su hogar hasta su centro laboral y viceversa.

En relación a la recordación de marca, según Arellano (2019), las marcas que más se posicionaron en la mente del consumidor fueron Glovo con un 48%, Rappi con un 13% y Uber Eats con un 7%. Dado el dinamismo del mercado, llegar primero no significa obtener el liderazgo del mercado, como ejemplo está Rappi que con menos tiempo en el mercado ya se ubica por encima de Uber Eats en frecuencia de uso.

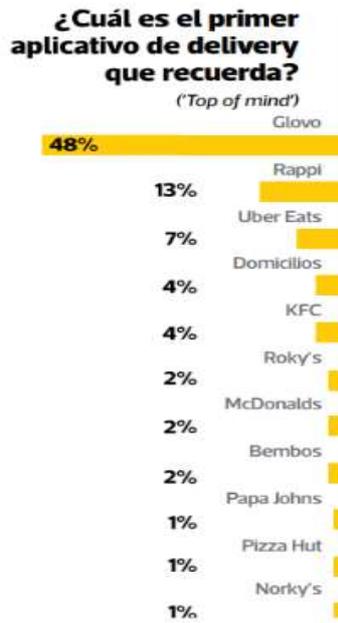


Figura 2.1. Top of mind de aplicativos de delivery

Respecto a la recordación de la marca, las cifras varían considerablemente, aunque mantienen la tendencia mostrada en la figura 2.10., con Glovo en primer lugar con 65%, seguido por Rappi con 38% y por último Uber Eats muy de cerca con 37%.



Figura 2.2. Recordación de marca

Las amas de casa también cumplen un papel importante, dado que engloban el 19% de las compras realizadas por este medio, en ese sentido, la recordación de marca por parte de este segmento ubicó a la española Glovo como primera con 47%, seguida de Uber Eats con 17%, cerrando la lista con las empresas Domicilios y Rappi cada una con 10%. Cabe señalar que la empresa Domicilios fue adquirida por Glovo. (Kantar, 2019).



Figura 2.3. Recordación de marca en amas de casa.

2.3. Análisis estructural del sector industrial

Michael Porter sostiene que:

La segmentación del sector industrial es la división de un sector industrial en subunidades con propósitos de desarrollar la estrategia competitiva. La segmentación del sector industrial para la estrategia competitiva debe ser más amplia que la noción familiar de la segmentación de mercado, aunque abarcándola. (1991, p. 247).

Para analizar la estructura del sector, se desarrollan las cinco fuerzas competitivas de Porter y una matriz de atraktividad por cada fuerza, para determinar el grado de atraktividad de la industria y la posición competitiva. Dicha matriz consta de dos ejes, los cuales, serán determinados en función de los factores que se consideran importantes para la elaboración del proyecto, determinados en una tabla de valoración con pesos ponderados por cada factor a evaluar, asimismo, se otorgará una calificación entre 1.00 y 5.00 para obtener el valor de cada eje y determinar el cuadrante en cada caso.

Para el eje de atraktividad de la industria se consideran los siguientes factores:

- Tamaño del mercado: Se otorga un peso de 20%, dado que se establece como mercado de operación las zonas seis y siete de la ciudad de Lima Metropolitana.
- Intensidad de la competencia: Se otorga un peso de 25%, dado que los competidores cuentan con presencia a nivel internacional y conocimiento del rubro.
- Nivel tecnológico: Se otorga un peso de 35%, dado que el principal recurso para brindar el servicio es la conectividad tecnológica a través de las plataformas.
- Precio: Se otorga un peso de 20%, dado que el nivel de precio del mercado del servicio de delivery es similar entre la competencia.

Para el eje de posición competitiva se consideran los siguientes factores:

- Participación de mercado: Se otorga un peso de 25%, dado que al ser el servicio de delivery masivo, el nivel de participación está relacionado a la preferencia y recordación de marca de los clientes.
- Calidad de servicio: Se otorga un peso de 25%, dado que la calidad de atención del servicio es determinante para la toma de decisión del cliente.

- Imagen de la marca: Se otorga un peso de 25%, dado que la imagen de la marca es esencial para la recordación y el nivel de confianza del consumidor para hacer uso del servicio.
- Nivel tecnológico: Se otorga un peso de 25%, dado que el principal recurso para la interacción con el cliente es la capacidad tecnológica de la empresa.

En relación a las 5 fuerzas de Porter:

- a) Amenaza de nuevos competidores: El mercado de delivery no cuenta en la actualidad con barreras de entrada para nuevos competidores, siendo la única limitante la inversión inicial del proyecto, principalmente en el rubro tecnológico. En la actualidad son tres los principales competidores, en una industria que aún mantiene índices de crecimiento atractivos, por lo cual, es un escenario propicio para el ingreso de competidores.

Tabla 2.2.

Tabla de valoración de atraktividad de la industria – Nuevos competidores.

Factores	Peso	Calificación	Valor	Sustento de calificación
Tamaño del mercado	0.20	3.00	0.60	No hay barreras de entrada al mercado
Intensidad de la competencia	0.25	2.00	0.50	Baja capacidad de competencia
Nivel tecnológico	0.35	3.00	1.05	Acceso a tecnología
Precio	0.20	3.00	0.60	Capacidad de manejo del precio
	1.00		2.75	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 2.3.

Tabla de valoración posición competitiva – Nuevos competidores.

Factores	Peso	Calificación	Valor	Sustento de calificación
Participación de mercado	0.25	1.00	0.25	Baja participación al ingreso
Calidad de servicio	0.25	4.00	1.00	Capacidad de brindar un servicio de calidad
Imagen de la marca	0.25	2.00	0.50	Imagen en construcción
Nivel tecnológico	0.25	3.00	1.00	Fácil acceso a tecnología
	1.00		2.50	

Nota: Elaboración propia.

Se determina un valor de 2.75 para el eje de atractividad de la industria y un valor de 2.50 para el eje de posición competitiva, ubicándose en el cuadrante medio con una posición equilibrada.

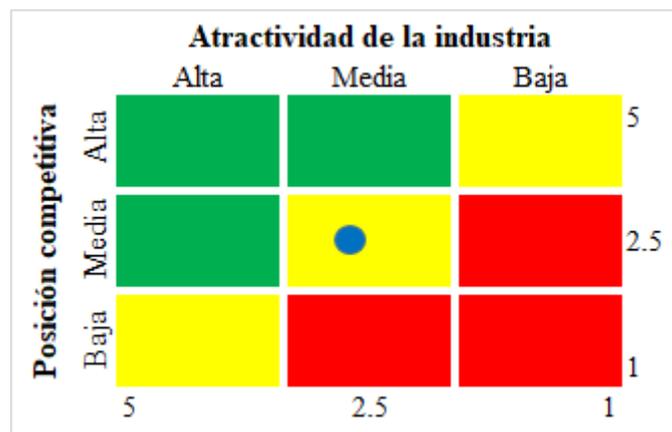


Figura 2.4. Matriz de atractividad – Nuevos competidores.

- b) Poder de negociación de los proveedores: Dado que la idea de negocio corresponde a un servicio de delivery, se considera como proveedores a los establecimientos afiliados, debido a que son quienes proporcionan el producto a transportar hacia el consumidor final. En este punto existen una gran cantidad de establecimientos que brindan un amplio abanico de opciones alimenticias a los consumidores.

Tabla 2.4.

Tabla de valoración de atractividad de la industria – Proveedores.

Factores	Peso	Calificación	Valor	Sustento de calificación
Tamaño del mercado	0.20	3.00	0.60	Variedad de proveedores tradicionales y saludables
Intensidad de la competencia	0.25	2.00	0.50	Alta competencia de establecimientos
Nivel tecnológico	0.35	4.00	1.40	Establecimientos aptos para el servicio
Precio	0.20	4.00	0.80	Precio similar entre competidores
	1.00		3.30	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 2.5.

Tabla de valoración posición competitiva – Proveedores.

Factores	Peso	Calificación	Valor	Sustento de calificación
Participación de mercado	0.25	1.00	0.25	Baja participación por establecimiento
Calidad de servicio	0.25	4.00	1.00	Capacidad de brindar un servicio de calidad
Imagen de la marca	0.25	4.00	1.00	Imagen capta la atención del cliente
Nivel tecnológico	0.25	4.00	1.00	Establecimientos aptos para el servicio
	1.00		3.25	

Nota: Elaboración propia.

Se determina un valor de 3.30 para el eje de atractividad de la industria y un valor de 3.25 para el eje de posición competitiva, ubicándose en el cuadrante medio - alto con una posición óptima.

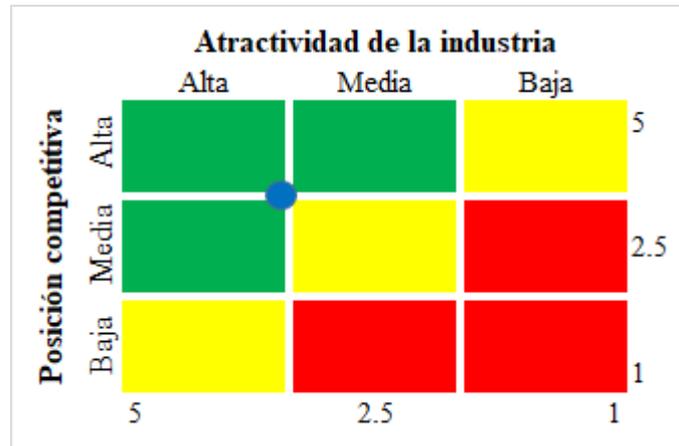


Figura 2.5. Matriz de atractividad – Proveedores.

- c) Amenaza de productos sustitutos: Existe la posibilidad que los consumidores prefieran optar por el servicio de delivery propio de los establecimientos o que prefieran acudir de manera presencial.

Sin embargo, una aplicación de delivery le permite al consumidor contar con una amplia gama de opciones, lo cual, difícilmente tenga si trata de buscar información de manera personal, además de tener la posibilidad de conocer distintas ofertas, como las opciones de alimentación saludable.

Tabla 2.6.

Tabla de valoración de atraktividad de la industria – Sustitutos.

Factores	Peso	Calificación	Valor	Sustento de calificación
Tamaño del mercado	0.20	3.00	0.60	Establecimientos con servicio propio de delivery
Intensidad de la competencia	0.25	4.00	1.00	Alta competencia
Nivel tecnológico	0.35	3.00	1.05	Necesidad de integración tecnológica
Precio	0.20	4.00	0.80	Precio similar entre competidores
	1.00		3.45	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 2.7.

Tabla de valoración posición competitiva – Sustitutos.

Factores	Peso	Calificación	Valor	Sustento de calificación
Participación de mercado	0.25	3.00	0.75	Establecimientos con servicio propio de delivery
Calidad de servicio	0.25	4.00	1.00	Capacidad de brindar un servicio de calidad
Imagen de la marca	0.25	4.00	1.00	Imagen capta la atención del cliente
Nivel tecnológico	0.25	3.00	0.75	Necesidad de integración tecnológica
	1.00		3.50	

Nota: Elaboración propia.

Se determina un valor de 3.45 para el eje de atraktividad de la industria y un valor de 3.50 para el eje de posición competitiva, ubicándose en el cuadrante alto con una posición óptima.

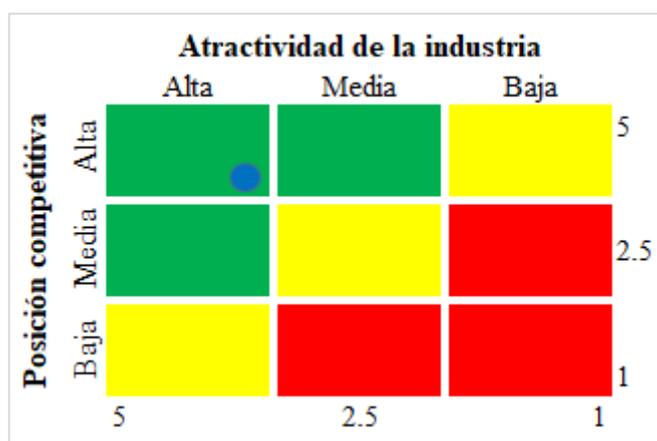


Figura 2.6. Matriz de atractividad – Sustitutos.

- d) Poder de negociación de los clientes: Debido a que los consumidores ya son usuarios de los competidores del mercado, al existir más opciones de servicio de delivery, podrían cambiar con facilidad de proveedor, ya que solo es necesario descargar la plataforma para hacer uso del servicio.

Tabla 2.8.

Tabla de valoración de atractividad de la industria – Clientes.

Factores	Peso	Calificación	Valor	Sustento de calificación
Tamaño del mercado	0.20	5.00	1.00	Amplio mercado para el nivel de demanda existente
Intensidad de la competencia	0.25	5.00	1.25	Amplia variedad de opciones de alimentos beneficiando a los demandantes
Nivel tecnológico	0.35	4.00	1.4	Facilidad de acceso a dispositivos con internet
Precio	0.20	4.00	0.80	Disposición para el pago del servicio
	1.00		4.45	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 2.9.

Tabla de valoración posición competitiva – Clientes.

Factores	Peso	Calificación	Valor	Sustento de calificación
Participación de mercado	0.25	1.00	0.25	Baja participación ante el tamaño de mercado
Calidad de servicio	0.25	4.00	1.00	Demanda exigente en las características del servicio
Imagen de la marca	0.25	4.00	1.00	Tienden a guiarse por la imagen
Nivel tecnológico	0.25	4.00	1.00	Facilidad de acceso a dispositivos con internet
	1.00		3.25	

Nota: Elaboración propia.

Se determina un valor de 4.45 para el eje de atractividad de la industria y un valor de 3.25 para el eje de posición competitiva, ubicándose en el cuadrante alto con una posición óptima.

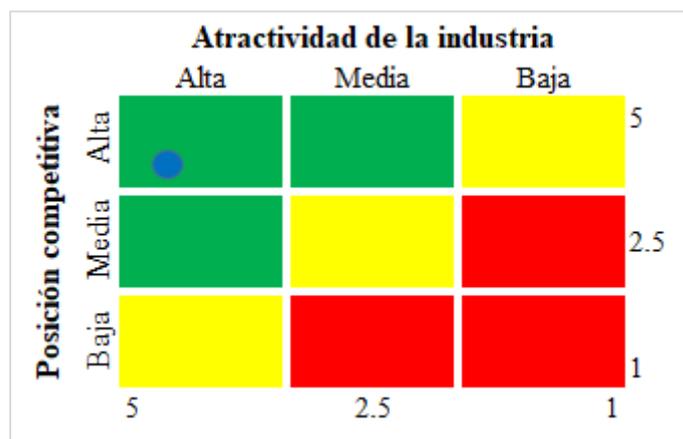


Figura 2.7. Matriz de atractividad – Clientes.

- e) Rivalidad entre los competidores: El mercado ya cuenta con empresas que brindan servicios de delivery de comida, diferenciándose en la lista de establecimientos afiliados, una variedad mínima en los precios del servicio y en las ofertas que realizan en conjunto con algunos establecimientos.

Tabla 2.10.

Tabla de valoración atractividad de la industria – Rivalidad entre los competidores.

Factores	Peso	Calificación	Valor	Sustento de calificación
Tamaño del mercado	0.20	5.00	1.00	Amplio mercado para el nivel de demandantes
Intensidad de la competencia	0.25	5.00	1.25	Alta competencia beneficiando a los demandantes
Nivel tecnológico	0.35	5.00	1.75	Alta capacidad tecnológica
Precio	0.20	4.00	0.80	Nivel precio similar
	1.00		4.80	

Nota: Elaboración propia.

Tabla 2.11.

Tabla de valoración posición competitiva – Rivalidad entre los competidores.

Factores	Peso	Calificación	Valor	Sustento de calificación
Participación de mercado	0.25	3.00	0.75	Participación compartida
Calidad de servicio	0.25	4.00	1.00	Altos estándares de calidad
Imagen de la marca	0.25	4.00	1.00	Intensiva publicidad
Nivel tecnológico	0.25	5.00	1.25	Capacidad tecnológica necesaria
	1.00		4.00	

Nota: Elaboración propia.

Se determina un valor de 4.80 para el eje de atractividad de la industria y un valor de 4.00 para el eje de posición competitiva, ubicándose en el cuadrante alto con una posición óptima.

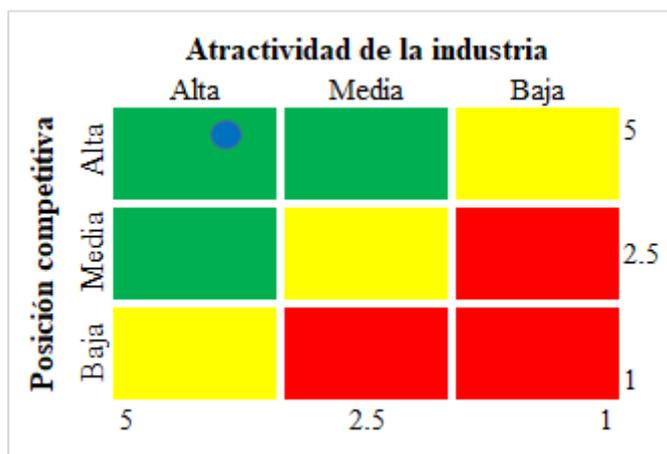


Figura 2.8. Matriz de atractividad – Rivalidad entre competidores.

Luego de realizar el análisis por cada fuerza competitiva, se analiza una matriz de atractividad consolidada considerando los valores por eje en cada caso.

Tabla 2.12.

Grado de atractividad de la industria.

Factores	Atractividad de la industria	Posición competitiva
Amenaza de nuevos competidores	2.75	2.50
Poder de negociación de proveedores	3.30	3.25
Amenaza de productos sustitutos	3.45	3.50
Poder de negociación de los clientes	4.45	3.25
Rivalidad entre los competidores	4.80	4.00
Promedio	3.75	3.30

Nota: Elaboración propia.

Se determina como promedio un valor de 3.75 para el eje de atractividad de la industria y un valor de 3.30 para el eje de posición competitiva, ubicándose en el cuadrante medio - alto con una posición óptima.

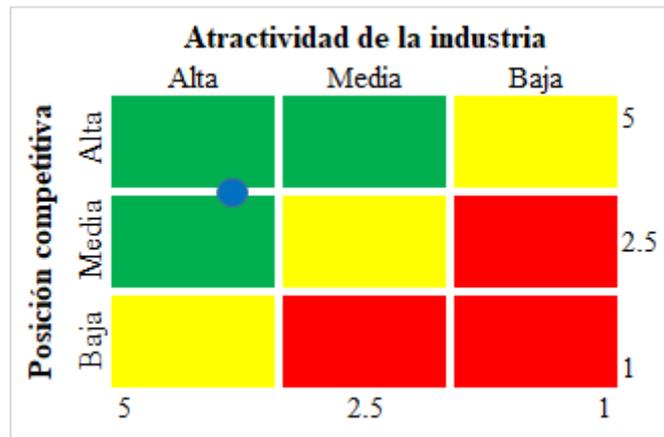


Figura 2.9. Matriz de atractividad de la industria.

En conclusión, se determina que el grado de atractividad de la industria es medio - alto para la inversión del proyecto propuesto.

2.4. Análisis de la competencia

2.4.1. Empresas que ofrecen el mismo servicio.

- a) Glovo: Aplicación móvil desarrollada por la startup española de Delivery-on-Demand, se descarga de forma gratuita en Play Store y/o Apple Store, permitiendo a sus usuarios comprar, recibir y enviar productos o ítems dentro de la misma ciudad, desde pedidos de comida, hasta comprar en una farmacia.

El inicio de sus operaciones en Lima se realizó en el marco de un Joint Venture con Cabify, compañía líder Iberoamérica en servicios de movilidad, con este acuerdo Cabify apoyó a Glovo poniendo a su disposición la red de mensajeros que ya existía en el servicio Cabify Express, y que pasaron a impulsar los servicios de Glovo en América Latina.



Figura 2.10. GLOVO Startup Delivery-on-Demand

b) UBER Eats: Empresa americana que ingresa al mercado peruano a comienzos del año 2018, ofreciendo el servicio de delivery a través de una aplicación móvil, llevando la orden de comida al punto de entrega. Cuenta con una amplia variedad de restaurantes afiliados que ofrecen sus cartas a través de la plataforma.



Figura 2.11. Aplicativo Móvil UBER Eats

- c) Rappi: Empresa fundada en Colombia a mediados del año 2015, actualmente tiene operaciones en 27 ciudades de seis países en América Latina. Cuenta con 1,500 empleados y 25,000 repartidores en los países en donde tiene presencia, y se estima que solo en Colombia registra unos 13 millones de usuarios.

En el mes de septiembre del año 2018, la empresa se hizo merecedora de la denominación de Silicon Valley por una valoración de al menos US\$1,000 millones para emprendimientos tecnológicos, siendo el número 11 de América Latina de un total de 270 empresas alrededor del mundo. Además de ser reconocida como el emprendimiento más exitoso de Colombia.



Figura 2.12. Rappi

2.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos.

Según Stephanie Hoyle (2019), directora de marketing de Glovo, la empresa española posee más del 50% del mercado en Lima luego de un año y medio de operación, registrando 2.5 millones de descargas y una flota de 6,000 motorizados a nivel nacional, siendo el líder del mercado. Asimismo, cuenta con más de un millón de usuarios activos.

En referencia a la participación de mercado de las empresas Rappi y Uber Eats, no se cuenta con información de fuentes secundarias que brinden datos cuantitativos acerca de la participación de las referidas empresas.

Por otra parte, complementando la información acerca de los participantes del mercado, la empresa Rappi reporta una inversión de US\$12 millones en su primer año de servicio, captando 20 mil repartidores afiliados en Lima y más de 2 millones de usuarios, lo que significó más de 7 millones de pedidos a nivel nacional. (El Comercio, 2019).

2.4.3. Matriz de perfil competitivo.

En base al análisis de la industria se identificaron los factores críticos de éxito, los cuales, fueron analizados y calificados por los socios estratégicos entrevistados para la investigación cualitativa del mercado, pertenecientes al rubro de la gastronomía y la tecnología.

1. F1: Acceso a financiamientos crediticios, relacionado a la capacidad de acceder a créditos bancarios para financiar el capital de trabajo requerido.
2. F2: Disponibilidad de flota, relacionado a contar con un número adecuado de motorizados para atender el nivel de demanda existente.
3. F3: Infraestructura logística, relacionado a la capacidad de innovación y mejoría tecnológica relacionado a plataformas, servidores, información en la nube, acceso a internet y tráfico de datos.
4. F4: Desarrollo e innovación tecnológica, relacionado a la capacidad de diseñar y desarrollar mejoras en los productos y servicios existentes.
5. F5: Capacidad de reducir costos logísticos, relacionado a mejor manejo de los costos para obtener una rentabilidad superior.

Dichos factores críticos de éxitos se evalúan en los principales competidores del mercado para determinar el panorama donde la empresa iniciará actividades comerciales. A continuación, se presentan las calificaciones otorgadas por cada uno de los entrevistados:

Tabla 2.13

Calificación entrevistado N°1

	Ponderación	Glovo		Uber Eats		Rappi	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
F1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
F2	0.35	5	1.75	4	1.40	3	1.05
F3	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
F4	0.25	4	1.00	4	1.00	3	0.75
F5	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40
	1.00		3.70		3.35		2.40

Nota: Elaboración propia.

Tabla 2.14

Calificación entrevistado N° 2

	Ponderación	Glovo		Uber Eats		Rappi	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
F1	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
F2	0.30	5	1.50	3	0.90	2	0.60
F3	0.10	2	0.20	5	0.50	3	0.30
F4	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
F5	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40
	1.00		3.90		3.40		2.50

Nota: Elaboración propia.

Tabla 2.15

Calificación entrevistado N° 3

		Glovo		Uber Eats		Rappi	
	Ponderación	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
F1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
F2	0.25	3	0.75	2	0.50	2	0.50
F3	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60
F4	0.30	4	1.20	3	0.90	3	0.90
F5	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40
	1.00		3.50		3.15		2.50

Nota: Elaboración propia.

Para elaborar la matriz de perfil competitivo se promedian las ponderaciones y calificación de los socios estratégicos.

Tabla 2.16

Matriz de perfil competitivo

		Glovo		Uber Eats		Rappi	
	Ponderación	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
F1	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20
F2	0.30	4.00	1.20	3.00	0.90	2.00	0.60
F3	0.15	3.00	0.45	4.00	0.60	3.00	0.45
F4	0.25	4.00	1.00	4.00	1.00	3.00	0.75
F5	0.20	3.00	0.60	3.00	0.60	2.00	0.40
	1.00		3.55		3.40		2.40

Nota: Elaboración propia.

Sumando el puntaje ponderado de cada empresa, se obtiene el perfil competitivo de las mismas, donde Glovo tiene un nivel de competitividad superior a Uber Eats y Rappi respectivamente, sobre todo en relación a la disponibilidad de flota con una calificación de 1.20, y en segundo lugar la capacidad de desarrollo e innovación tecnológica con una calificación de 1.00.

2.5. Análisis del contexto actual y esperado

2.5.1. Análisis Político-Gubernamental.

El año 2017 cerró con una severa crisis política, debido a la vacancia propuesta por el congreso de la república por incapacidad moral permanente al entonces presidente de la república Pedro Pablo Kuczynski, pasando a asumir su rol, el actual presidente Martín Vizcarra, sin embargo, en el mes de septiembre del año 2019 se suscita un hecho histórico, debido a la disolución del Congreso de la República, luego de tres años de disputas políticas entre el poder Ejecutivo y Legislativo. Ante este hecho hubo una baja gradual del valor de la moneda local, debido a que los inversionistas tomaron posiciones más defensivas.

En cuanto al servicio de delivery, actualmente en el Perú no existe una regulación directa para el rubro tecnológico ni a nivel país ni a nivel de gobiernos locales. El Congreso de la República (2017), a través del Grupo Parlamentario Fuerza Popular, creó el proyecto de Ley Nro. 1505/2016 – CR bajo el nombre: “Proyecto de Ley que crea y regula el servicio privado de transporte a través de plataformas electrónicas”. Proyecto de Ley N° 1505/2016. Este proyecto de ley permite a los usuarios tener pleno conocimiento de la persona que brinda el servicio de transporte, como el nombre, número de documentos de identidad, número de licencia de

conducir, la placa de auto, color, modelo y año de fabricación del vehículo. Así también tiene por objetivos delimitar condiciones de servicio mínimas que debe cumplir cada unidad vehicular como: (a) contar con servicio de geolocalización para conocimiento de la ruta al pasajero; (b) contar con mecanismo para definir tarifa; (c) contar con revisión técnica vigente; (d) contar con seguro vigente; (e) entregar al usuario un comprobante de cancelación; y (f) contar con un libro de reclamación virtual.

Adicionalmente, el Ministerio de Salud (2018), emite la Resolución Ministerial Nro. 822-2018/mins, en la cual, se norman los principios generales de higiene que deben cumplir los restaurantes y servicios afines, tales como la ubicación de los alimentos, el ambiente de trabajo, almacenamiento de alimentos, abastecimiento de agua, disposición de aguas residuales y residuos sólidos, servicios higiénicos, vestuario, elaboración o procesamiento de alimentos, atención al consumidor, prácticas de limpieza y desinfección, entre otros.

2.5.2. Análisis Económico.

La economía peruana en los últimos años ha tenido una tendencia positiva en sus principales indicadores macroeconómicos, donde el PBI real registró variaciones positivas siendo 2.5% en el año 2017, 3.8% en el año 2018 y 4.5% en el año 2019, para los años 2020 y 2021 se proyecta mantener la tendencia, en línea con el crecimiento de la demanda interna, el consumo privado y la inversión privada.

Tabla 2.17.

Principales indicadores macroeconómicos.

	2017	2018	2019	2020	2021
Producto Bruto Interno (miles de millones de soles)	702	755	809	868	935
Producto Bruto Interno (variación porcentual real)	2.5	3.6	4.3	4.5	5.0
Demanda Interna (variación porcentual real)	1.6	3.8	4.5	4.6	5.1
Consumo Privado (variación porcentual real)	2.5	2.9	3.8	4.0	4.2
Consumo Público (variación porcentual real)	1.0	4.6	2.0	2.0	2.0
Inversión Privada (variación porcentual real)	0.3	4.5	7.2	7.5	8.0
Inversión Pública (variación porcentual real)	-2.3	17.5	9.0	6.0	5.0
Inversión Privada (porcentaje del PBI)	17.1	17.2	17.8	18.4	19.1
Inversión Pública (porcentaje del PBI)	4.5	5.1	5.3	5.4	5.5

Nota: Adaptado de proyecciones macroeconómicas del Ministerio de Economía y Finanzas, 2019

Según el informe técnico del INEI (2019), el sector restaurantes registró un incremento de 5.01% en mayo del año 2019, respecto al mismo mes del año anterior, sustentado principalmente del subsector restaurantes y alojamientos, con niveles de crecimiento de 5.60% y 0.23% respectivamente.

En el caso de restaurantes, el 3.17% fue impulsado por establecimientos de tipo fast food y restaurantes de comida criolla, parrillas y carnes, chifas, comida japonesa, café restaurantes, comida italiana y negocios de sanguches, además de las alianzas estratégicas con bancos, la presencia en supermercados, el aumento del servicio de delivery y el marketing por redes sociales.

En relación a la tasa de desempleo, al año 2019 se ubicó en 6.6%, mejorando respecto al año 2018 y 2017, que registraron 6.7% y 6.9% respectivamente, siendo las

mujeres quienes registran una mayor tasa de desempleo con 7.9% frente a los varones que registraron un 5.5%. (RPP, 2019).

El principal factor del desempleo al cierre del año 2019, se registró en los jóvenes entre 14 y 24 años de edad con una caída de 9.6%, es decir, unas 86 mil personas desempleadas. Ante esto, la Ministra de Trabajo Promoción y Empleo, Sylvia Cáceres, responsabilizó a los migrantes venezolanos que ingresaron a la economía peruana y afectaron a dos tercios de total de jóvenes desempleados. (Gestión, 2019).

Según Marianne Fay, directora del Banco Mundial para Bolivia, Chile, Ecuador y Perú, la migración de más de 4 millones de venezolanos, generó que 870 mil personas llegarán al Perú, impactando directamente en la economía el país, dado que podrían alcanzar una contribución neta de S/. 2,256 millones en los próximos cinco años, monto que equivale a más del 12% del presupuesto del sector salud del año 2019, afectando también la demanda interna y el nivel de consumo, pese a que en su mayoría están ubicados en mercados informales y que reciben remuneraciones por debajo del promedio de trabajadores peruanos. (El Peruano, 2019).

2.5.3. Análisis Social.

Según la Encuesta Nacional de Hogares – ENAHO de INEI (2019), desde el año 2005, en todos los ámbitos de la sociedad hubo una creciente importancia de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), fomentando el creciente desarrollo de la tecnología digital, lo que permite alcanzar mejores niveles de vida a las personas y a los hogares, a través del uso del internet desde diversos dispositivos.

En el tercer trimestre del año 2019, del total de la población que en su gran mayoría se encuentra en el rango de 19 a 59 años, el 83% ingresa desde un teléfono móvil, el 39% desde una computadora, el 21% desde una laptop y el 4% desde una tablet.

Por otra parte, según encuesta de Datum (2018), el 68% de los ciudadanos peruanos relacionan una vida saludable con comer sano, 58% con hacer ejercicio y un 56% con pasar tiempo en familia, por lo cual, al contar con una gran diversidad de productos alimenticios, hace que más del 60% consuma tres comidas al día: desayuno, almuerzo y cena. Además, el 75% considera que es difícil llevar una vida estilo de vida saludable, de estas personas el 25% considera que implica mayor gasto o dinero, el 19% indica que no cuentan con el tiempo necesario y el 12% porque la comida chatarra es más accesible.

Por lo cual, el uso de la tecnología ha permitido al consumidor peruano tener la posibilidad de que a través de internet pueda conectarse con diferentes establecimientos de delivery y que a través de sus plataformas cuenten con diversas opciones de alimentos.

2.5.4. Análisis Tecnológico.

D'Alessio (2012), sostuvo que los impactos de las fuerzas tecnológicas modifican las reglas de la competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada, trastocan las estructuras existentes, redefinen los diseños de la organización, en suma, ocasionan la ruptura del status quo de las organizaciones.

Según el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (Concytec) (2019), el número de empresas en el país que invierten en innovación tecnológica y desarrollo, se duplicó para el año 2017, este incremento se debe a la Ley N° 30309 que brinda un beneficio tributario para deducir hasta un 175% del Impuesto a la Renta a las empresas que fomenten la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación tecnológica. Esto dado que el Perú siempre ha estado entre los países con los índices más bajos en innovación; si bien es cierto, que hay empresas que apuestan por invertir en el mercado, esta inversión en su gran mayoría no está destinada a tecnología, siendo perjudicial para las pequeñas y medianas empresas, pues podrían presentar desventajas competitivas, respecto a las empresas que si se preocupan por el factor tecnológico.

En relación a la inversión en plataformas electrónicas, aún se trata de un mercado en crecimiento donde las empresas se están adecuando poco a poco, pero de manera tardía en comparación al mercado global. Según Gestión (2016), en Lima existe solo 15 agencias especializadas en el desarrollo de aplicaciones para móviles, pese a que los índices de crecimiento de la productividad por el uso de estas herramientas son de 15% a 25%. Los costos de inversión promedio que debe asumir una empresa para la implementación de estas herramientas varían de acuerdo al grado de complejidad de la misma, señala Julio Ramón Gonzales, fundador de Perú Apps. Estos costos se distinguen en tres niveles de complejidad: simple, moderado y complejo. Una aplicación denominada simple puede costar desde US\$ 5,000 a US\$ 8,000 en promedio, por ejemplo, una aplicación de localización de restaurantes, hoteles, tiendas, entre otros. En cuanto a una aplicación de rango moderado los costos promedio son de US\$ 8,000 a US\$ 12,000, como un catálogo digital que funciona en

tiempo real y suele venir acompañado de una plataforma para la administración de la misma. Por último, una aplicación de rango complejo tiene un costo promedio superior a los US\$ 12,000 entre las que podemos mencionar las aplicaciones de taxi, que debe procesar un gran número de solicitudes por minuto, con interacción en tiempo real entre el proveedor y el cliente.

2.5.5. Análisis Ecológico.

El aspecto ambiental es uno de los temas en la agenda mundial a raíz del consenso sobre la importancia del calentamiento del sistema climático mundial, el cual, se evidencia en el aumento de la temperatura promedio a nivel global, la reducción de los glaciares, el aumento del nivel del mar, entre otros. Es así que, en el año 1997, luego de dos años y medio de negociaciones, se aprueba el llamado Protocolo de Kioto, donde se determinan los compromisos asumidos por los países participantes para reducir las emisiones de CO₂ y otros gases de efecto invernadero. (Ministerio del Ambiente, 2018).

El Perú no es ajeno a esta realidad y en el año 1993 se crea la Comisión Nacional de Cambio Climático (CNCC), la cual, en el año 1996 es delegada al Consejo Nacional del Ambiente (CONAM), misma que en el año 2008 pasa a ser el actual Ministerio del Ambiente (MINAM), mediante Decreto Legislativo N° 1013. (Ministerio del Ambiente, 2018).

En el año 2008 se promulga la Ley Marco sobre Cambio Climático, la cual, define los siguientes lineamientos para la gestión integral frente al cambio climático: (a) articulación con el contexto internacional; (b) incorporación del cambio climático

en la planificación del desarrollo nacional; (c) fortalecimiento de la institucionalidad en cambio climático; (d) aumento de la competitividad de la inversión y del presupuesto público nacional; (e) respaldo de la ciencia y la tecnología; y (f) monitoreo de las contribuciones nacionalmente determinadas. (Ministerio del Ambiente, 2018).

Si bien el servicio de delivery no tiene un proceso productivo inherente, el principal activo para cumplirse el modelo de negocio son los repartidores, los cuales, utilizan vehículos motorizados en su mayoría, como son las motocicletas. Para ello, se presentaron lineamientos para el sector transporte mediante Resolución Ministerial N° 817-2006-MTC/09 en base a tres componentes: (a) transporte sostenible; (b) eficiencia energética en el transporte; y (c) mejora de la infraestructura vial. (Ministerio del Ambiente, 2018).

2.5.6. Análisis Legal.

El Perú no cuenta actualmente con un marco legal definido para regular el uso de aplicaciones, tema que ha sido comentado en diversas ocasiones por distintos medios, periodistas y ciudadanos, principalmente por temas relacionados a las empresas que brindan servicios de taxi por aplicación.

En ese sentido con fecha 8 de junio del 2017 el Congreso de la República, a través del congresista Miguel Ángel Elías Avalos, militante del partido político Fuerza Popular presenta el proyecto de ley Nro. 1505/2016-CR bajo el nombre “Ley que crea y regula el servicio privado de transporte a través de plataformas electrónicas”, la cual, tiene por objetivo regular el servicio privado de transporte de

pasajeros a través de plataformas tecnológicas, en cuanto a condiciones mínimas del servicio y determinación de responsabilidades. Si bien, dicho proyecto de ley corresponde exclusivamente para los operadores de taxi por aplicativo y no aplica para empresas de delivery, es lo más cercano actualmente a una legislación para empresas de transporte vía plataforma tecnológica.

Por otra parte, en el mes de mayo del año 2019, la Municipalidad de Miraflores publicó la ordenanza N° 518-MM, la cual, obliga a las empresas de delivery a inscribir a su personal y sus vehículos en un registro municipal. Este mismo acto fue solicitado por la Municipalidad de La Molina bajo la ordenanza N° 380-MDLM. Ante esto el presidente del Consejo Directivo de la Asociación de Eliminación de Barreras Burocráticas (ADEB), Jorge Lazarte, señaló las medidas como irracionales, dado que no existe regulación legal que faculte a las municipalidades a crear registros de personas que brindan servicio de delivery, y si cada comuna decide incluir esta ordenanza, cada empresa tendría que realizar más de 50 trámites cuando se podría implementar un registro común de Lima y Callao. (Portal PQS, 2019).

2.6. Oportunidades

El mercado de delivery vía plataformas tecnológicas se encuentra en tasas de crecimiento de 30%, dado que es un mercado emergente, que se dinamiza por la aparición de nuevos competidores y condiciones de mercado que incentivan al cliente a utilizar estos servicios.

Según Oscar Pierre (2019), CEO y fundador de Glovo, la ciudad de Lima supera en 30% en número de transacciones a las registradas en las principales ciudades españolas como Madrid y Barcelona, donde se encuentra la sede central de la empresa. Este dato es importante para dimensionar la acogida por parte del consumidor limeño respecto al servicio de delivery.

Asimismo, en el último año los competidores del sector están buscando opciones adicionales que les permita tener cierto grado de diferenciación, como es la posibilidad de realizar las compras del mercado, traslado de objetos, compras en farmacias e incluso el transporte de dinero.

El factor diferenciador a explotar será la nueva tendencia de vida saludable, que se viene cultivando en los hogares de Lima Metropolitana, donde seis de cada 10 personas se consideran saludables. (Datum, 2018).

Según estudio realizado por Ipsos (2019), se entrevistaron a 500 personas entre hombres y mujeres de Lima Metropolitana en el rango de edades de 15 a 65 años de edad, de todos los niveles socioeconómicos, resaltando los principales hábitos de alimentación en su día a día de lunes a viernes.



Figura 2.13. Hábitos de alimentación.

Asimismo, se investigó respecto a las percepciones que tienen sobre los conceptos de estilo de vida saludable y alimentación saludable, donde el 39% identificó a los alimentos de tipo fast food como dañinos para la salud y que deben evitarse.



Figura 2.14. Percepciones.

Por tanto, con la finalidad de diferenciar y complementar la oferta de negocio se implementará la opción Vida Green, en la cual, se ofertará alimentos con orientación

saludable, principalmente en el horario de almuerzo para aquellas personas que buscan opciones más nutritivas.

Para cuantificar las oportunidades del negocio se construye una matriz EFE, para identificar las oportunidades y amenazas existentes. A continuación, se presentan las oportunidades y amenazas identificadas a lo largo del capítulo.

Oportunidades:

- O1: Mercado con tasa de crecimiento en 30% promedio.
- O2: Ingreso de pymes a la oferta de alimentos.
- O3: Baja presencia actual de los competidores en alimentación saludable.
- O4: Dos de cada 10 amas de casa usan servicios de delivery para compras diarias.
- O5: Crecimiento de la actividad de los restaurantes.
- O6: Tendencia del consumidor peruano a la compra de alimentos saludables.

Amenazas:

- A1: Mercado atractivo para nuevos competidores.
- A2: Desaceleración del crecimiento de mercado en los próximos cinco años.
- A3: Capacidad de inversión de los competidores.
- A4: Mercado sin barreras de entrada.
- A5: Integración de delivery propio en los establecimientos.

Una vez identificadas las oportunidades y amenazas, se asigna un peso ponderado a cada una, lo cual, se muestra en la tabla 2.18. La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.00.

Tabla 2.18.

Asignación de pesos ponderados.

	Peso ponderado	Sustento de ponderación
O1	0.05	Desempeño actual del mercado, podría tener variaciones
O2	0.15	Crecimiento de la oferta beneficia a nuevos ingresos
O3	0.15	Nicho de mercado no atendido
O4	0.05	Frecuencia de uso de servicios actuales
O5	0.05	Sector directamente relacionado con el delivery
O6	0.15	Nicho de mercado en crecimiento
A1	0.08	Resultados del sector atractivos a inversionistas
A2	0.06	Estabilización del mercado reduciendo oportunidades
A3	0.08	Competidores con capacidad de financiamiento
A4	0.10	Facilidad de nuevos ingresos al mercado
A5	0.08	Establecimientos en capacidad de implementar servicio propio
Total	1.00	

Nota: Elaboración propia.

A continuación, se construye la matriz EFE calificando cada factor con valores entre 1 y 4, donde 1 representa una amenaza mayor, 2 una amenaza menor, 3 una oportunidad menor y 4 una oportunidad mayor.

Dicha calificación se multiplica por el peso ponderado para obtener la calificación ponderada, luego se suman los valores para obtener el subtotal de las oportunidades y de las amenazas.

Tabla 2.19.

Ponderación de oportunidades y amenaza.

	Peso ponderado	Calificación	Calificación ponderada
O1	0.05	3	0.15
O2	0.15	4	0.60
O3	0.15	4	0.60
O4	0.05	3	0.15
O5	0.05	3	0.15
O6	0.15	4	0.60
	Subtotal		2.25
A1	0.08	1	0.08
A2	0.06	2	0.12
A3	0.08	1	0.08
A4	0.10	1	0.10
A5	0.08	1	0.08
	Subtotal		0.46
Total	1.00		2.71

Nota: Elaboración propia.

Para interpretar los resultados se debe tener en consideración que el valor mínimo aceptado para determinar un entorno externo favorable es de 2.50. El resultado del análisis EFE indica un valor de 2.71 muestra que las oportunidades superan el impacto de las amenazas.

En conclusión, el análisis de la industria muestra que el mercado es propicio para la implementación de un nuevo competidor, donde las condiciones son favorables y las amenazas no generan un impacto que sugiera evitar la inversión.

Capítulo III. Estudio de mercado

3.1. Descripción del servicio

TuPedido.com es un servicio de delivery de comida que contará con una aplicación móvil y una página web, las cuales, servirán como medio de comunicación entre los establecimientos afiliados y los consumidores finales. Para hacer uso del servicio, el consumidor deberá contar con un dispositivo con acceso a internet, como una computadora, un smartphone o una Tablet. Para ingresar al sistema, deberá crear un usuario, el cual, le permitirá tener acceso al menú de opciones de los establecimientos afiliados, podrá escoger y enviar su orden, y en minutos un motorizado tomará su pedido para transportarlo hasta su ubicación.

Actualmente, ya existen empresas que ofrecen el servicio de delivery, por lo cual, TuPedido.com se diferenciará y se posicionará como pionera en el mercado ingresando con la opción Vida Green, que consiste en incorporar a establecimientos que ofrezcan opciones de alimentación saludable, detallando el número de calorías que contiene cada plato, con la finalidad de incentivar su consumo entre los usuarios que buscan llevar una vida saludable, por otra parte, esta nueva opción complementará la oferta tradicional de establecimientos ya existente que ofrecen sus cartas, lo cual, permitirá a los usuarios contar con una amplia variedad de opciones alimenticias según sus preferencias.

A continuación, la figura 3.1. muestra el boceto del diseño de la aplicación móvil, donde se encontrará la opción de los establecimientos tradicionales más conocidos en el mercado y la nueva opción Vida Green.

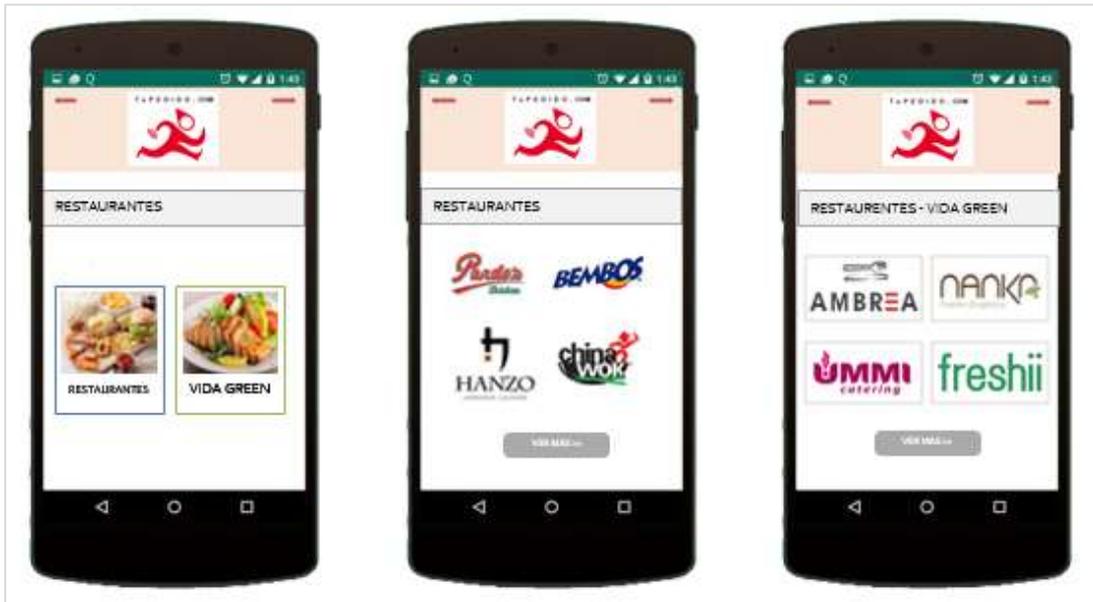


Figura 3.1. Boceto del aplicativo móvil.

La aplicación se podrá descargar de cualquier Smartphone a través de Play Store si su sistema operativo es Android o del APP Store si su sistema operativo es IOS.

La figura 3.2. muestra en boceto del diseño de la página web, que contará con las mismas opciones del aplicativo móvil.



Figura 3.2. Boceto de la página web.

En relación a ambas plataformas, estas estarán activas los siete días de la semana, las 24 horas del día, solo acotada a los horarios de atención de los establecimientos afiliados.

3.2. Selección del segmento de mercado

A continuación, se analiza de forma detallada el perfil de los clientes del mercado, con la finalidad de identificar las características que buscan en un producto o servicio, por lo cual, se tomaron en cuenta los siguientes criterios de segmentación.

- a) Segmentación geográfica: Se trabajarán con las zonas seis y siete de Lima Metropolitana, las cuales, cuentan con mayor presencia de los niveles socioeconómicos A y B.

La zona seis abarca los distritos de Jesús María, Lince, Magdalena del Mar, Pueblo Libre y San Miguel, mientras que la zona siete abarca los distritos de La Molina, Miraflores, San Borja, San Isidro y Santiago de Surco.

- b) Segmentación sociodemográfica: Las personas que tienen distintos perfiles sociodemográficos también tienen diferentes necesidades y expectativas respecto de los productos y servicios. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008).

El servicio de delivery se orienta a hombres y mujeres, que se encuentren entre los 18 años y 40 años de edad, que residan en la ciudad de Lima Metropolitana, pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B, que tengan como ocupación su hogar, que sean estudiantes o que trabajen.

- c) Segmentación psicográfica: Según Arellano (2017), entre los estilos de vida que más se adecua al servicio propuesto, son los sofisticados, que está conformado por hombres y mujeres con presencia en los niveles socioeconómicos A y B, que tienen preferencias y comportamientos similares; entre sus características más resaltantes, se puede mencionar que son personas con altos ingresos económicos, por lo cual, los precios altos lo relacionan a marcas de alto estatus y calidad.

Además, siempre están dispuestos a seguir las tendencias que se presenten en el mercado y están abiertos a la receptividad y a la innovación.

- d) Segmentación conductual: La segmentación por uso, busca clasificar a los consumidores sobre la base de sus comportamientos de compra real en el mercado. (Lambin, et al., 2008).

El servicio de delivery propuesto está dirigido a todo el público, ya sean usuarios, no usuarios, ex usuarios, usuarios ocasionales o usuarios que por primera vez quieran hacer uso del servicio, que tengan por hábito realizar compras por internet, debido a que cuentan con menos tiempo disponible, ya sea por motivos personales, familiares o que requieran de los servicios de delivery por otras razones.

3.3. Investigación cualitativa

La información secundaria, como el uso de libros, estudios privados, entre otros, es de ayuda para la investigación realizada, pero no es suficiente para la toma de decisiones estratégicas que llevarán al correcto funcionamiento del servicio propuesto, por lo cual, se

utilizaron otras herramientas, como encuestas y entrevistas a expertos, lo que permitió obtener la información necesaria a través de fuentes primarias.

Según Martínez (2015), la información cualitativa es aquella que ofrece información en relación a aspectos internos del individuo, mediante la utilización de muestras de tamaño pequeño, pero que garanticen una suficiente representatividad de los distintos segmentos de población de interés y los subgrupos que los conforman.

Por otra parte, un buen diseño de cuestionario es la clave para obtener buenos resultados de encuestas. Un cuestionario es simplemente un conjunto de preguntas seleccionadas para generar la información necesaria y alcanzar el objetivo del proyecto de investigación. (Lambin, et al., 2008).

3.3.1. Proceso de muestreo.

Para obtener la información necesaria, se realizaron encuestas personales vía internet, aplicadas a personas pertenecientes a las zonas seis y siete de Lima Metropolitana, con la finalidad de llegar a conclusiones generales de información valiosa para la realización del proyecto.

La encuesta realizada empieza indicando a los encuestados que se está realizando una investigación con el propósito de obtener información del mercado de delivery de comida de la ciudad de Lima Metropolitana.

La estructura de la encuesta fue la siguiente:

- a) Instrumento: La encuesta cuenta con un total de 20 preguntas cerradas y cuatro preguntas filtro: Pregunta N° 1, pregunta N° 4, pregunta N° 15 y pregunta N° 16. Las primeras 14 preguntas buscan conocer el comportamiento del cliente respecto al servicio de delivery de comida y el posicionamiento de los competidores, mientras que las últimas seis preguntas buscan conocer las preferencias de las personas ante la presentación del concepto de servicio propuesto. Por último, se cuenta con siete preguntas de control para conocer el sexo, edad, nivel socioeconómico y distrito de residencia de los encuestados.

- b) Tipo de muestreo: Aleatoria y a juicio del encuestador.

- c) Técnica: Encuesta personal vía internet.

- d) Tamaño: Dado que el muestreo es no probabilístico, se realizaron 431 encuestas para tener una cuota representativa del mercado.

3.3.2. Diseño de instrumento.

ENCUESTA ADMINISTRADA

Buenos días / tardes / noches, somos alumnos de la Escuela de Postgrado San Ignacio de Loyola y estamos realizando una investigación, con el propósito de obtener información del mercado de delivery de comida de la ciudad de Lima Metropolitana.

Por favor conteste con total sinceridad las siguientes preguntas.

1. ¿Usted realiza compras por internet? Puede marcar una sola opción. (En adelante "RU")

Sí 2
No (Fin de la encuesta) 1

2. ¿Qué medios utiliza para realizar compras por medio de internet? Puede marcar más de una opción. (En adelante "RM")

Aplicación móvil 2
Página web 1

3. ¿Cuándo realiza compras por aplicación móvil o página web, utiliza el servicio de delivery? Si la respuesta es "No" responder la pregunta 4, si la respuesta es "Sí" pasar a la pregunta 5. (RU)

Si 2
No 1

4. Indicar los motivos. (RM) (Fin de la encuesta)

MOTIVOS	N°
Tiempo de espera	4
Costos adicionales	3
Prefiere acudir al local	2
No confía en el personal de delivery	1

5. ¿Con cuál de las siguientes empresas realiza o ha realizado servicios de delivery? (RM)

Glovo 4
Uber Eats 3
Rappi 2
Otro 1

6. En referencia a la pregunta 5. ¿Qué empresa es de su mayor preferencia? (RU)

Glovo 4
Uber Eats 3
Rappi 2
Otro 1

7. ¿Qué características lo motivan a preferir a esta empresa?

MOTIVOS	Muy importante	Importante	Neutro	Poco importante	Nada importante
El tiempo de espera es menor	1	2	3	4	5
El personal de delivery me genera confianza	1	2	3	4	5
Por la publicidad	1	2	3	4	5
Por las promociones	1	2	3	4	5
Variedad de opciones de comida	1	2	3	4	5

8. ¿Qué mejoraría del servicio de delivery ofrecido? (RM)

El tiempo de espera 6
El personal de delivery 5
La publicidad 4
Las promociones 3
Variedad de opciones 2
Nada 1

9. En referencia al delivery. ¿Qué tipo de alimentos suele pedir? (RM)

Fast Food 6
Comida criolla 5
Ensaladas 4
Comida china 3
Comida marina 2
Pastas 1

10. ¿Con que frecuencia solicita el servicio de delivery? (RU)

Más de 5 veces a la semana 6
De 2 a 5 veces a la semana 5
De 1 a 2 veces a la semana 4
De 2 a 3 veces al mes 3
1 vez al mes o menos 2
Otro 1

11. En relación a la frecuencia de uso del servicio. Marque con un aspa los horarios y los días en que usa el servicio de delivery. (RM)

Horarios	Todos los días	Lunes a viernes	Fines de semana
08:00 am a 12:00 pm			
12:00 pm a 15:00 pm			
15:00 pm a 18:00 pm			
18:00 pm a más			

12. ¿En qué lugar suele encontrarse al solicitar el servicio de delivery? (RM)

Oficina	4
Casa	3
Centro de estudio	2
Otro	1

13. ¿En qué rango se encuentra su gasto promedio por cada servicio de delivery solicitado? (RU)

Más de S/. 11.00	4
De S/. 9.00 a S/. 11.00	3
De S/. 7.00 a S/. 9.00	2
De S/. 5.00 a S/. 7.00	1

14. ¿Cuánto es el tiempo promedio que suele esperar por el servicio de delivery? (RU)

Más de 50 minutos	4
40 minutos	3
30 minutos	2
20 minutos	1

CONCEPTO DEL SERVICIO

TuPedido.Com es una empresa que se dedicará al servicio de delivery de alimentos mediante una aplicación móvil y página web, que permitirá a los clientes contar con una variedad de platos y acceder a las promociones diarias de los establecimientos afiliados de manera rápida y sencilla.

Incursionando en el mercado con una nueva opción, adicional a la oferta tradicional de alimentos ya existentes, que consiste en ofrecer una nueva sección para restaurantes que ofrezcan platos saludables, brindando al cliente la posibilidad de optar por nuevas opciones de alimentación y además que puedan conocer el número de calorías que contiene cada plato antes de realizar su orden de delivery.

15. ¿Qué tan interesado estaría en la propuesta de servicio de TuPedido.Com? (RU)

NIVEL DE INTERES	Nº
Muy interesado	5
Interesado	4
Medianamente interesado	3
Poco interesado	2
Nada Interesado (Fin de la encuesta)	1

16. ¿Qué tan interesado estaría usted en que la aplicación móvil y la página web muestre el número de calorías que contiene cada plato? (RU)

NIVEL DE INTERES	Nº
Muy interesado	5
Interesado	4
Medianamente interesado	3
Poco interesado	2
Nada Interesado (Fin de la encuesta)	1

17. ¿Qué características cree usted con las que debería contar el aplicativo móvil y la página web?

CARACTERISTICAS	Muy importante	Importante	Neutral	Poco importante	Nada importante
Fácil de usar	1	2	3	4	5
Rapidez del sistema	1	2	3	4	5
Seguridad de datos	1	2	3	4	5
Actualizaciones regulares	1	2	3	4	5

18. De la siguiente lista, ¿Qué considera que es lo más importante con lo que debería contar el servicio?

LISTA	Muy importante	Importante	Neutral	Poco importante	Nada importante
Personal de delivery de confianza	1	2	3	4	5
Publicidad	1	2	3	4	5
Promociones	1	2	3	4	5
Variedad de opciones	1	2	3	4	5
Monitoreo de delivery	1	2	3	4	5

19. En referencia al servicio descrito ¿Qué precio considera el adecuado? (RU)

S/. 8.50	4
S/. 7.50	3
S/. 6.50	2
S/. 5.50	1

Cuál de las siguientes categorías se aproxima más al salario mensual de su hogar:

Mayor a 1,500 soles al mes	4
1,001 a 1,500 soles al mes	3
750 a 1,000 soles al mes	2
Menos de 750 soles al mes	1

20. ¿Utilizaría el servicio de TuPedido.com? (RU)

Definitivamente si	5
Probablemente si	4
Indeciso/a	3
Probablemente no	2
Definitivamente no	1

Distrito:

Jesús María	1
Lince	2
Magdalena del mar	3
Pueblo libre	4
San Miguel	5
La Molina	6
Miraflores	7
San Borja	8
San Isidro	9
Santiago de Surco	10

DATOS DE CONTROL

Sexo:

Masculino	2
Femenino	1

Edad:

Más de 40 años	4
De 31 a 40 años	3
De 20 a 30 años	2
Menos de 20 años	1

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION!

Grado de Instrucción:

Postgrado	7
Estudios Universitarios Completos	6
Estudios Universitarios Incompletos	5
Superior No Universitario	4
Secundaria Completa	3
Secundaria Incompleta	2
Primaria Completa / Incompleta	1

Cuántas personas habitan en su hogar:

1 - 2 personas	5
3 - 4 personas	4
5 - 6 personas	3
7 - 8 personas	2
9 a más personas	1

Material predominante en su hogar:

Parquet / Laminado / Mármol / Madera Pulida	5
Mayólica / Loseta / Cerámica	4
Cemento Pulido / Tapizón	3
Cemento sin Pulir (falso piso)	2
Tierra / Arena	1

3.3.3. Análisis y procesamiento de datos.

Los resultados de la encuesta fueron los siguientes.

Pregunta N° 1: ¿Usted realiza compras por internet?: Según los resultados obtenidos, el 95.6% de los encuestados si realizan compras por internet y un 4.4% no realiza.

Tabla 3.1.

Respuestas pregunta N° 1.

	Porcentaje	Respuestas
Sí	95.6%	412
No (Fin de la encuesta)	4.4%	19
Total	100%	431

Nota: Elaboración propia.

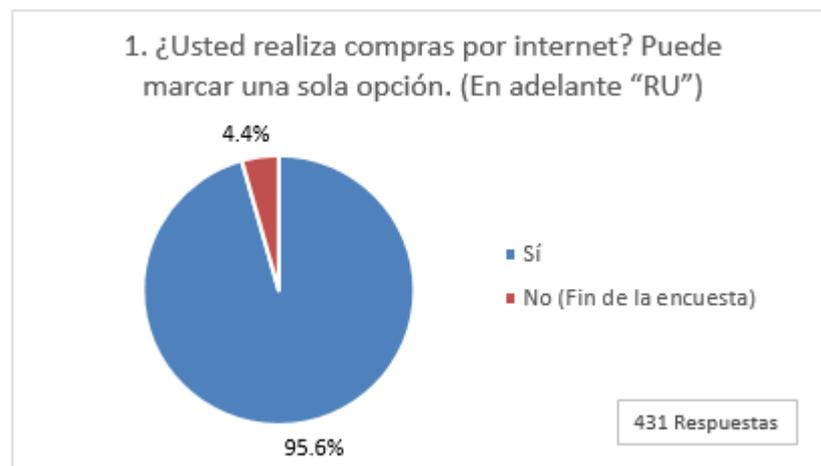


Figura 3.3. Pregunta N° 1.

Pregunta N° 2: ¿Qué medios utiliza para realizar compras por medio de internet?: Según los resultados obtenidos, el 77.90% de los encuestados realizan sus compras por medio de una aplicación móvil y el 67.50% de los mismos por medio de una página web.

Tabla 3.2.

Respuestas pregunta N° 2.

	Porcentaje	Respuestas
Página web	67.5%	321
Aplicación móvil	77.9%	278

Nota: Elaboración propia.

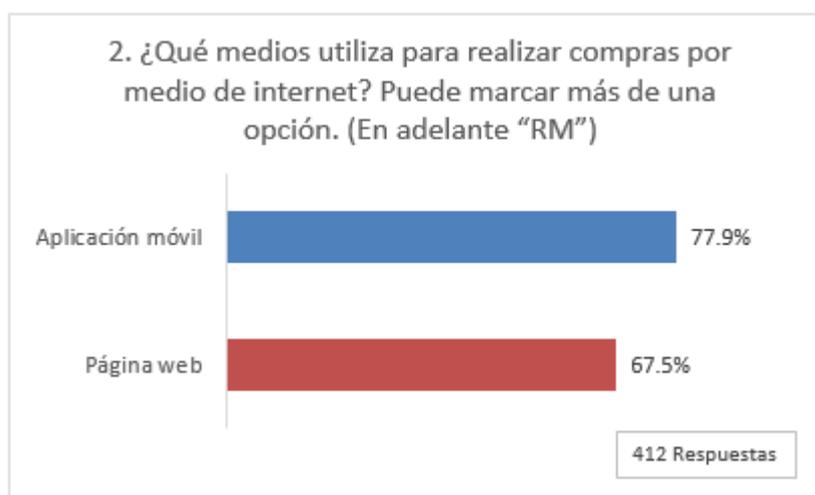


Figura 3.4. Pregunta N° 2.

Pregunta N° 3: ¿Cuándo realiza compras por aplicación móvil o página web, utiliza el servicio de delivery?: Según los resultados obtenidos, el 89.80% de las personas que realizan compras por internet indica que utiliza servicios de delivery, mientras que el 10.20% menciona que no hace uso de estos.

Tabla 3.3.

Respuestas pregunta N° 3.

	Porcentaje	Respuestas
Sí	89.8%	370
No	10.2%	42
Total	100%	412

Nota: Elaboración propia.

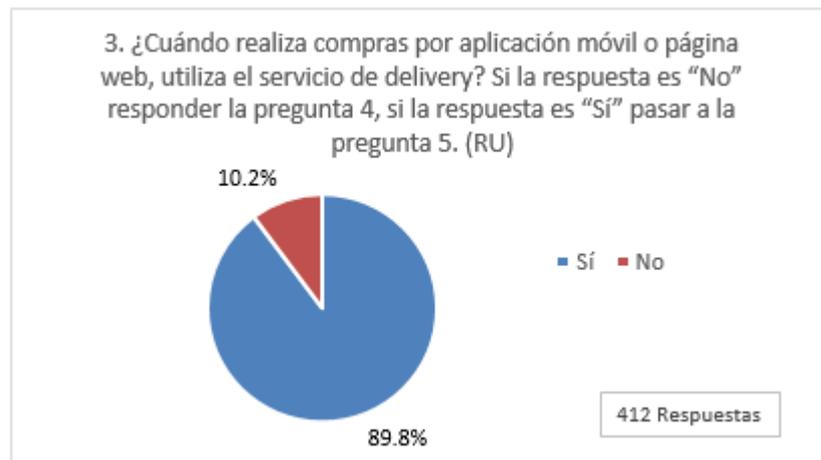


Figura 3.5. Pregunta N° 3.

Pregunta N° 4: Indicar los motivos: Respecto a las personas que mencionaron que no hacen uso de servicios de delivery, se consultaron los motivos y el 59.50% aduce por los costos adicionales, el 50% porque prefiere acudir al local personalmente, el 38.10% por el tiempo de espera y el 28.60% porque no confía en el personal de delivery.

Tabla 3.4.

Respuestas pregunta N° 4.

	Porcentaje	Respuestas
No confía en el personal de delivery	28.6%	21
Tiempo de espera	38.1%	16
Prefiere acudir al local	50.0%	25
Costos adicionales	59.5%	12

Nota: Elaboración propia.

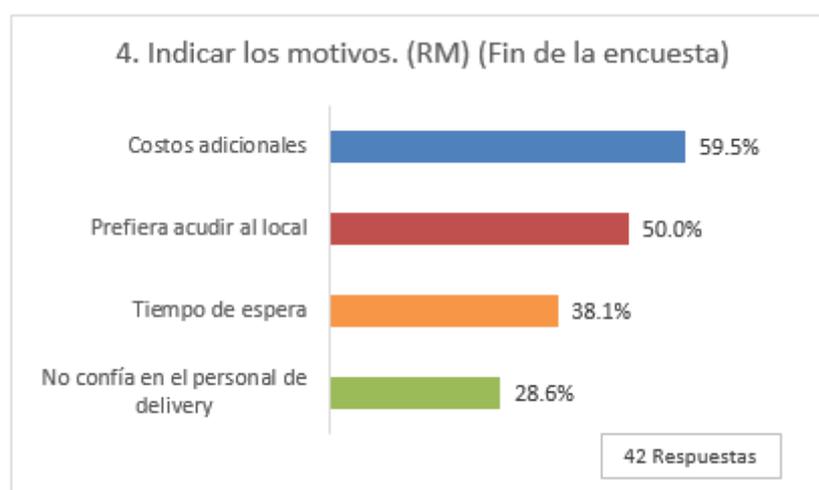


Figura 3.6. Pregunta N° 4.

Pregunta N° 5: ¿Con cuál de las siguientes empresas realiza o ha realizado servicios de delivery?: Según los resultados obtenidos, Glovo y Rappi son las empresas más usadas por parte de los encuestados con 68.90% y 68.40% respectivamente, seguida por Uber Eats con 47.60%, y un 20% marcó la opción otro.

Tabla 3.5.

Respuestas pregunta N° 5.

	Porcentaje	Respuestas
Glovo	68.9%	255
Rappi	68.4%	253
Uber Eats	47.6%	176
Otro	20.0%	70

Nota: Elaboración propia.

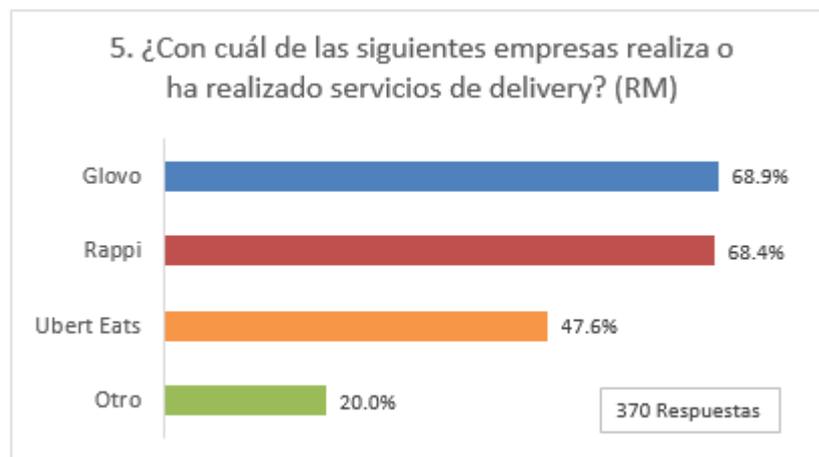


Figura 3.7. Pregunta N° 5.

Pregunta N° 6: En referencia a la pregunta 5. ¿Qué empresa es de su mayor preferencia?: Según los resultados obtenidos, se mantiene la tendencia observada en la pregunta N° 5, donde Glovo y Rappi con 37.80% y 31.40% respectivamente son de preferencia de los encuestados, seguido de Uber Eats con 21.40% y el 9.50% prefieren otras empresas.

Tabla 3.6.

Respuestas pregunta N° 6.

	Porcentaje	Respuestas
Glovo	37.8%	140
Rappi	31.4%	116
Uber Eats	21.4%	79
Otro	9.5%	35
Total	100%	370

Nota: Elaboración propia.

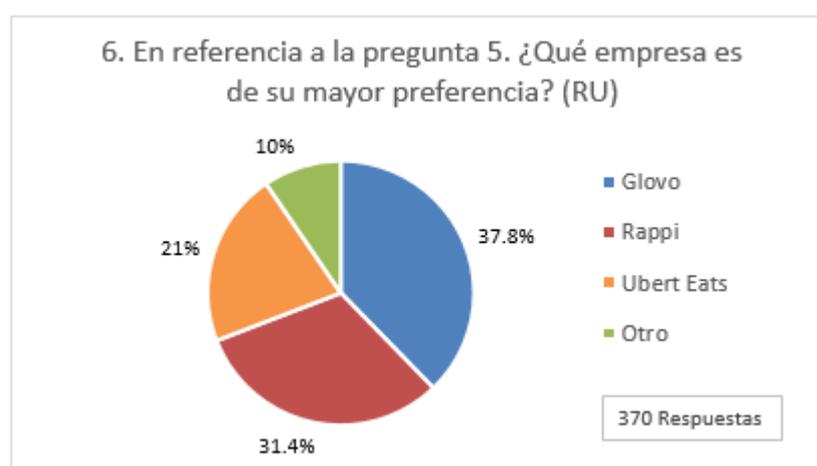


Figura 3.8. Pregunta N° 6.

Pregunta N° 7: ¿Qué características lo motivan a preferir a esta empresa?: De las 370 respuestas, el 27.84% considera muy importante el tiempo de espera menor, mientras que el 33.51% lo considera importante. El 25.68% considera muy importante la confianza en el personal de delivery, mientras que el 37.57% lo considera importante. El 14.59% considera muy importante la publicidad, mientras que el 49.46% lo considera importante. El 21.08% considera muy importante las promociones, mientras que el 44.05% lo considera importante. El 26.49% considera muy importante la variedad de opciones de comida, mientras que el 41.35% lo considera importante.

Tabla 3.7.

Respuestas pregunta N° 7.

	Muy importante	Importante	Neutral	Poco importante	Nada importante
El tiempo de espera es menor	103	124	128	15	0
El personal de delivery me genera confianza	95	139	116	20	0
La publicidad	54	183	102	26	5
Las promociones	78	163	95	30	4
Variedad de opciones de comida	98	153	94	20	5

Nota: Elaboración propia.

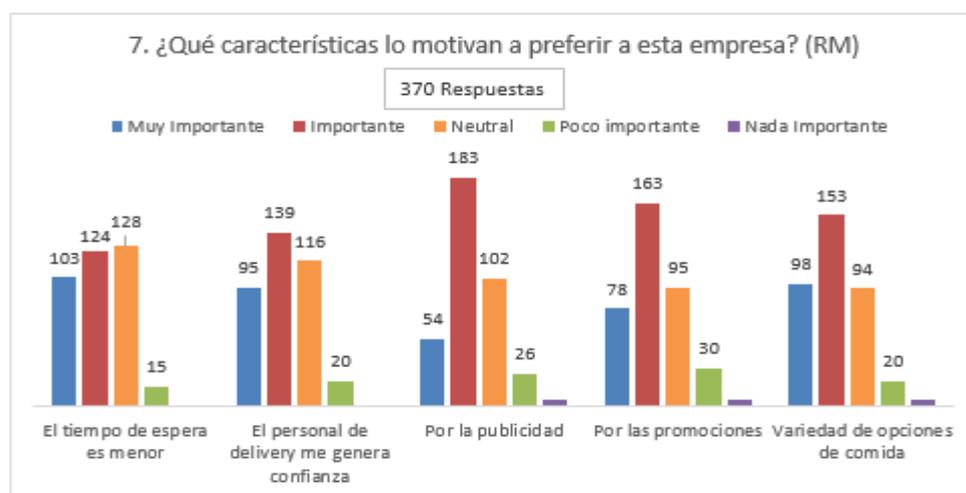


Figura 3.9. Pregunta N° 7.

Pregunta N° 8: ¿Qué mejoraría del servicio de delivery ofrecido?:

Según los resultados obtenidos, el 40.80% mejoraría las promociones ofrecidas, el 40.30% la variedad de opciones, el 37% el tiempo de espera, el 17.30% al personal que brinda el servicio de delivery, el 11.90% la publicidad y el 10.80% no mejoraría nada.

Tabla 3.8.

Respuestas pregunta N° 8.

	Porcentaje	Respuestas
Las promociones	40.8%	151
Variedad de opciones	40.3%	149
El tiempo de espera	37.0%	137
El personal de delivery	17.3%	64
La publicidad	11.9%	44
Nada	10.8%	40

Nota: Elaboración propia.

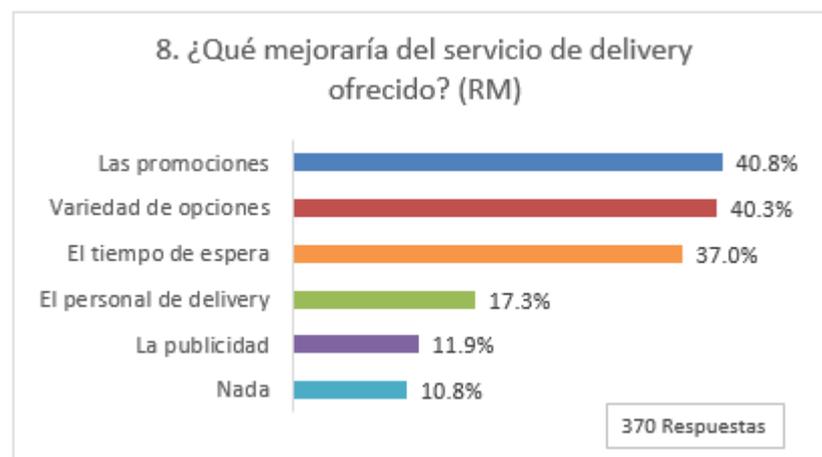


Figura 3.10. Pregunta N° 8.

Pregunta N° 9: En referencia al delivery. ¿Qué tipo de alimentos suele pedir?: Según los resultados obtenidos, el alimento que predominan es el fast food con 70.80%, seguido de la comida china con 40%, las pastas con 36.50%, la comida criolla con 27.80%, la comida marina con 23.50% y las ensaladas con 23.20%.

Tabla 3.9.

Respuestas pregunta N° 9.

	Porcentaje	Respuestas
Fast Food	40.8%	151
Comida china	40.3%	149
Pastas	37.0%	137
Comida criolla	17.3%	64
Comida marina	11.9%	44
Ensalada	10.8%	40

Nota: Elaboración propia.

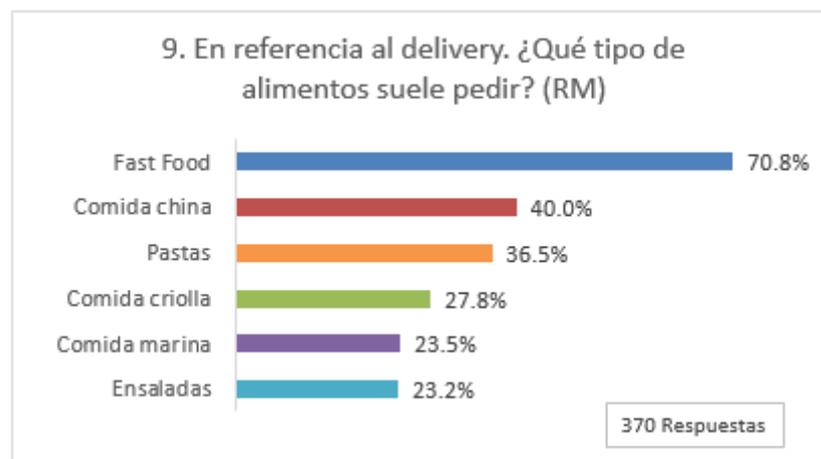


Figura 3.11. Pregunta N° 9.

Pregunta N° 10: ¿Con qué frecuencia solicita el servicio de delivery?: Según los resultados obtenidos, el 40.30% solicita el servicio de 2 a 3 veces al mes, el 28.90% de 1 a 2 veces a la semana, el 17% 1 vez al mes o menos y el 11.60% de 2 a 5 veces a la semana.

Tabla 3.10.

Respuestas pregunta N° 10.

	Porcentaje	Respuestas
Más de 5 veces a la semana	1.4%	5
De 2 a 5 veces a la semana	11.6%	43
De 1 a 2 veces a la semana	28.9%	107
De 2 a 3 veces al mes	40.3%	149
1 vez al mes o menos	17.0%	63
Otro	0.8%	3
Total	100%	370

Nota: Elaboración propia.

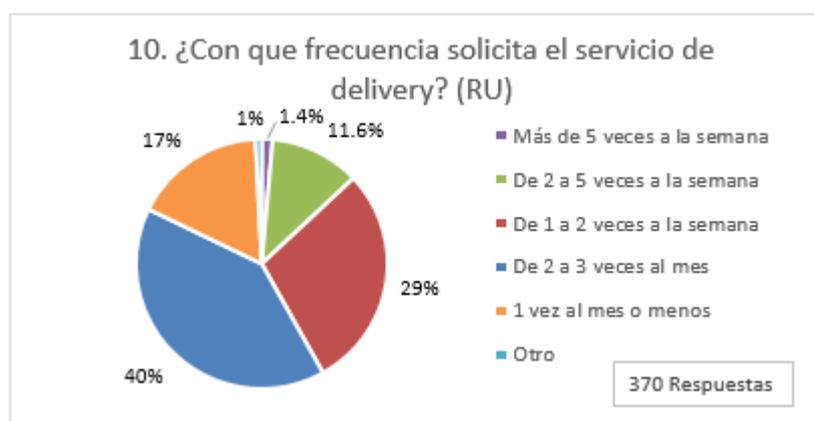


Figura 3.12. Pregunta N° 10.

Pregunta N° 11: En relación a la frecuencia de uso del servicio.

Marque los horarios y los días en que se usa el servicio de delivery: Según los resultados obtenidos, hay predominio de uso de servicios de delivery los fines de semana en horario de 6 p.m., seguido del horario de 12 p.m. hasta las 15 p.m. de lunes a viernes y los fines de semana.

Tabla 3.11

Respuestas pregunta N° 11

	Todos los días	Lunes a viernes	Fines de semana
08:00 am a 12:00 pm	103	124	128
12:00 pm a 15:00 pm	95	139	116
15:00 pm a 18:00 pm	54	183	102
18:00 pm a más	78	163	95

Nota: Elaboración propia.

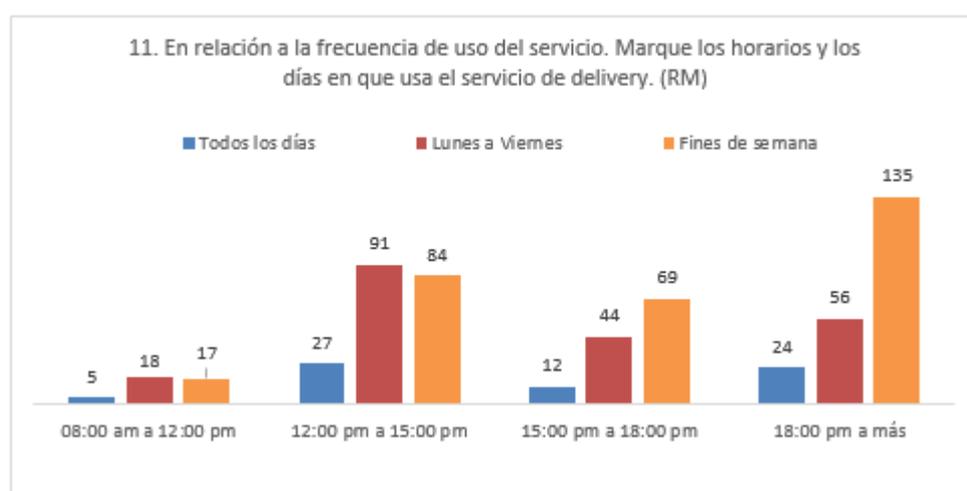


Figura 3.13. Pregunta N° 11.

Pregunta N° 12: ¿En qué lugar suele encontrarse al solicitar el servicio de delivery?: Según los resultados obtenidos, el 73.80% solicita el servicio desde casa, mientras que el 49.50% lo solicita desde la oficina, el 25.70% desde el centro de estudios y el 7.90% desde otros lugares. Estos resultados guardan relación con la pregunta 11, dado que los dos principales lugares donde se solicitan los servicios de delivery son la casa y la oficina, directamente relacionado a los horarios principales donde se solicita, como los fines de semana en horario de cena y de lunes a viernes en horario de almuerzo.

Tabla 3.12.

Respuestas pregunta N° 12.

	Porcentaje	Respuestas
Casa	73.8%	273
Centro de estudios	49.5%	183
Oficina	25.7%	95
Otro	1.9%	7

Nota: Elaboración propia.

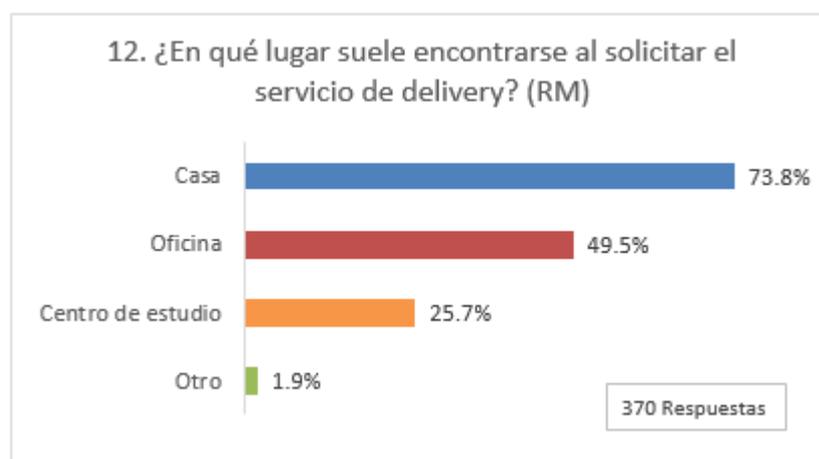


Figura 3.14. Pregunta N° 12.

Pregunta N° 13: ¿En qué rango se encuentra su gasto promedio por cada servicio de delivery solicitado?: Según los resultados obtenidos, el 31.10% gasta en promedio de S/. 7.00 a S/. 9.00, el 29.70% de S/. 9.00 a S/. 11.00, el 24.10% más de S/. 11.00 y el 15.10% de S/. 5.00 a S/. 7.00.

Tabla 3.13.

Respuestas pregunta N° 13.

	Porcentaje	Respuestas
Más de S/. 11.00	24.1%	89
De S/. 9.00 a S/. 11.00	29.7%	110
De S/. 7.00 a S/. 9.00	31.1%	115
De S/. 5.00 a S/. 7.00	15.1%	56
Total	100%	370

Nota: Elaboración propia.

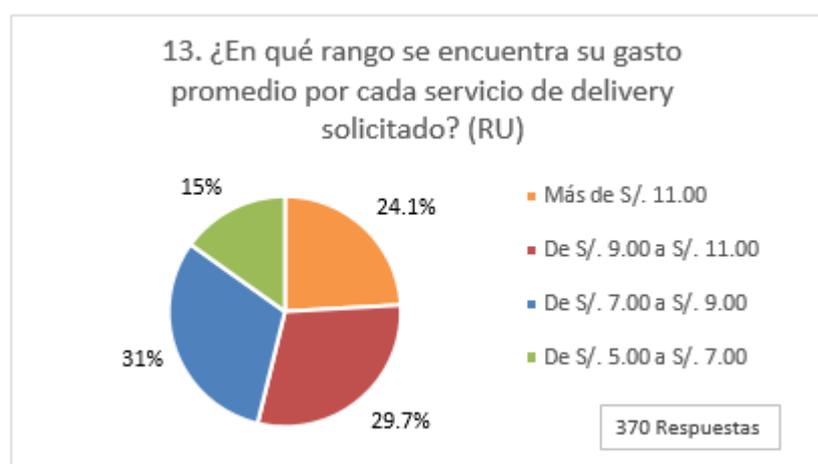


Figura 3.15. Pregunta N° 13.

Pregunta N° 14: ¿Cuánto es el tiempo promedio que suele esperar por el servicio de delivery?: Según los resultados obtenidos, el 39.70% indica que espera un promedio de 40 minutos, el 30.80% espera un promedio de 30 minutos, el 18.40% espera más de 50 minutos en promedio y el 11.10% espera un promedio de 20 minutos.

Tabla 3.14.

Respuestas pregunta N° 14.

	Porcentaje	Respuestas
Más de 50 minutos	18.4%	68
40 minutos	39.7%	147
30 minutos	30.8%	114
20 minutos	11.1%	41
Total	100%	370

Nota: Elaboración propia.

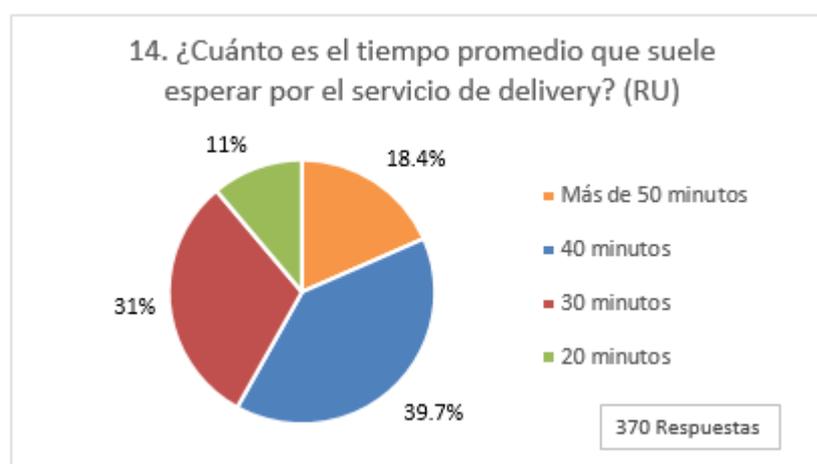


Figura 3.16. Pregunta N° 14.

Pregunta N° 15: ¿Qué tan interesado estaría en la propuesta de servicio de TuPedido.com?: Según los resultados obtenidos, el 47.8% indica que se encuentra interesado en el concepto del servicio, el 36.5% se encuentra muy interesado en la propuesta, el 12.4% medianamente interesado, el 2.2% poco interesado y el 1.1% indicó nada interesado.

Tabla 3.15.

Respuestas pregunta N° 15.

	Porcentaje	Respuestas
Muy interesado	36.5%	135
Interesado	47.8%	177
Medianamente interesado	12.4%	46
Poco interesado	2.2%	8
Nada interesado (Fin de la encuesta)	1.1%	4
Total	100%	370

Nota: Elaboración propia.

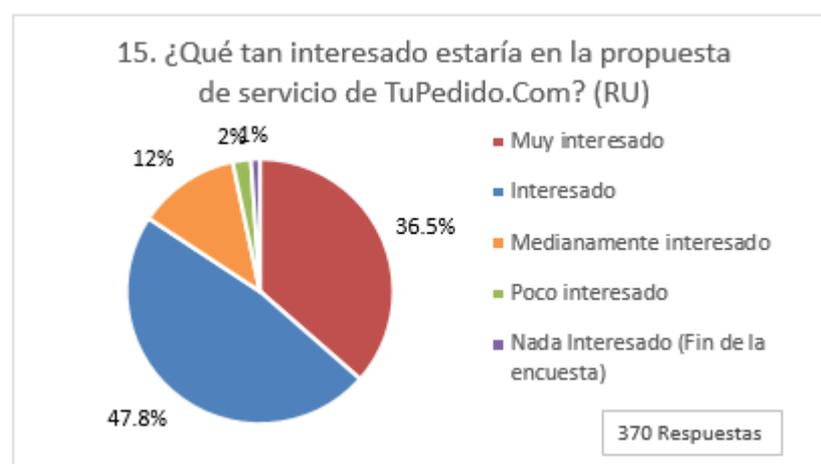


Figura 3.17. Pregunta N° 15.

Pregunta N° 16: ¿Qué tan interesado estaría usted en que la aplicación móvil y la página web muestre el número de calorías que contiene cada plato?: Según los resultados obtenidos, el 49.70% se muestra muy interesado, el 35.80% está interesado, el 10.40% está medianamente interesado, el 2.70% está poco interesado y el 1.40% está nada interesado.

Tabla 3.16.

Respuestas pregunta N° 16.

	Porcentaje	Respuestas
Muy interesado	49.7%	182
Interesado	35.8%	131
Medianamente interesado	10.4%	38
Poco interesado	2.7%	10
Nada interesado (Fin de la encuesta)	1.4%	5
Total	100%	366

Nota: Elaboración propia.

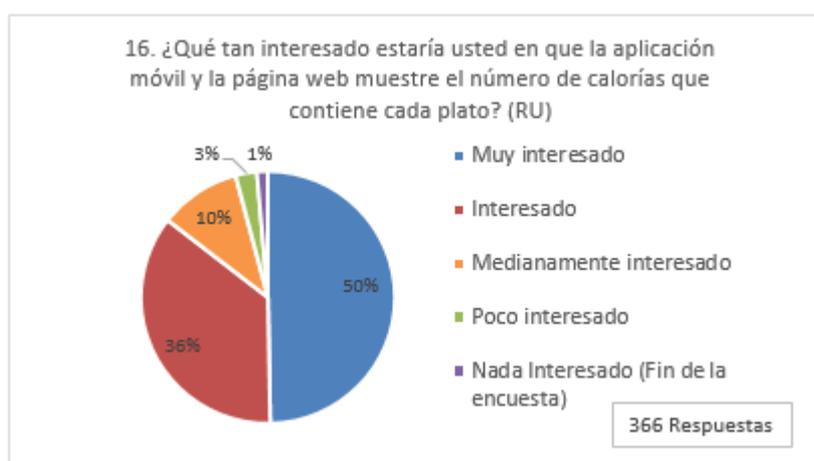


Figura 3.18. Pregunta N° 16.

Pregunta N° 17: ¿Qué características cree usted con las que debería contar el aplicativo móvil y la página web?: Según los resultados obtenidos, el 51.25% considera muy importante la facilidad de uso, mientras que el 45.43% lo considera importante. El 64.54% considera muy importante la rapidez del sistema, mientras que el 31.02% lo considera importante. El 74.52% considera muy importante la seguridad de datos, mientras que el 21.05% lo considera importante. El 29.09% considera muy importante las actualizaciones regulares, mientras que el 51.52% lo considera importante.

Tabla 3.17.

Respuestas pregunta N° 17.

	Muy importante	Importante	Neutral	Poco importante	Nada importante
Fácil de usar	185	164	7	5	0
Rapidez del sistema	233	112	7	6	3
Seguridad de datos	269	76	8	8	0
Actualizaciones regulares	105	186	45	17	8

Nota: Elaboración propia.

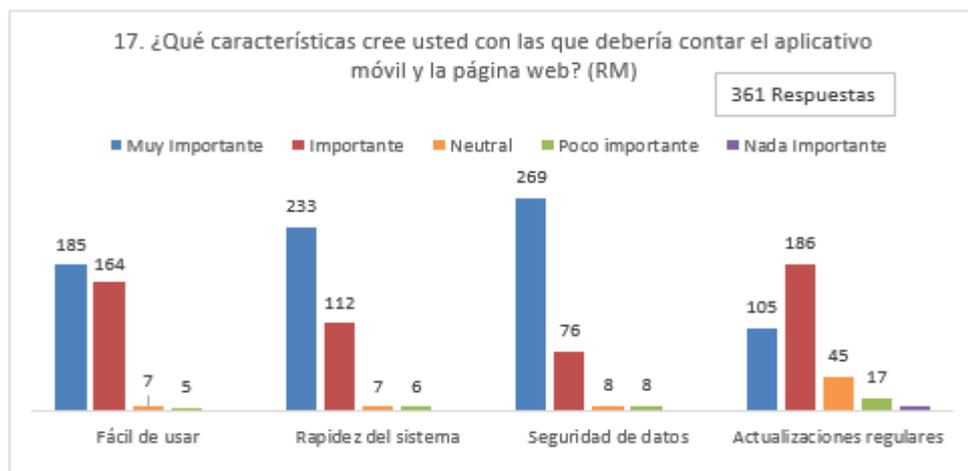


Figura 3.19. Pregunta N° 17.

Pregunta N° 18: De la siguiente lista, ¿Qué considera que es lo más importante con lo que debería contar el servicio?: Según los resultados obtenidos, el 63.16% considera muy importante contar con personal de delivery de confianza, mientras que el 34.07% lo considera importante. El 28.81% considera muy importante la publicidad, mientras que el 51.52% lo considera importante. El 45.98% considera muy importante las promociones, mientras que el 47.92% lo considera importante. El 57.89% considera muy importante la variedad de opciones, mientras que el 36.84% lo considera importante. El 57.89% considera muy importante el monitoreo de delivery, mientras que el 37.67% lo considera importante.

Tabla 3.18.

Respuestas pregunta N° 18.

	Muy importante	Importante	Neutral	Poco importante	Nada importante
Personal de delivery de confianza	228	123	8	2	0
Publicidad	104	186	56	10	5
Promociones	166	173	17	5	0
Variedad de opciones	209	133	13	4	2
Monitoreo de delivery	209	136	10	5	1

Nota: Elaboración propia.

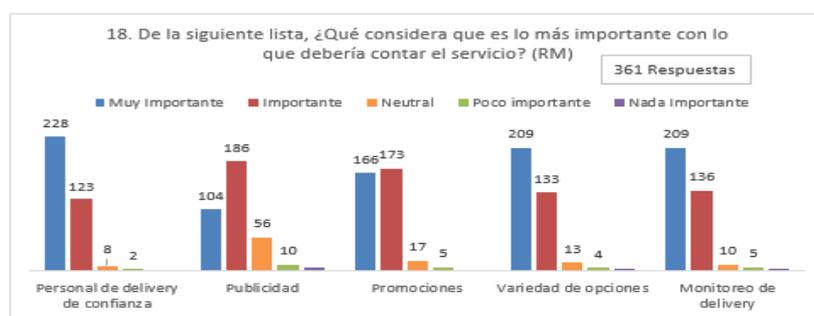


Figura 3.20. Pregunta N° 18.

Pregunta N° 19: En referencia al servicio descrito ¿Qué precio considera el adecuado?: Según los resultados obtenidos, el 46.30% considera que el precio adecuado es de S/. 6.50, el 29.90% considera S/. 7.50, el 16.30% considera S/. 5.50 y el 7.50% considera S/. 8.50.

Tabla 3.19.

Respuestas pregunta N° 19.

	Porcentaje	Respuestas
Precio de S/. 8.50	7.5%	27
Precio de S/. 7.50	29.9%	108
Precio de S/. 6.50	46.3%	167
Precio de S/. 5.50	16.3%	59
Total	100%	361

Nota: Elaboración propia.

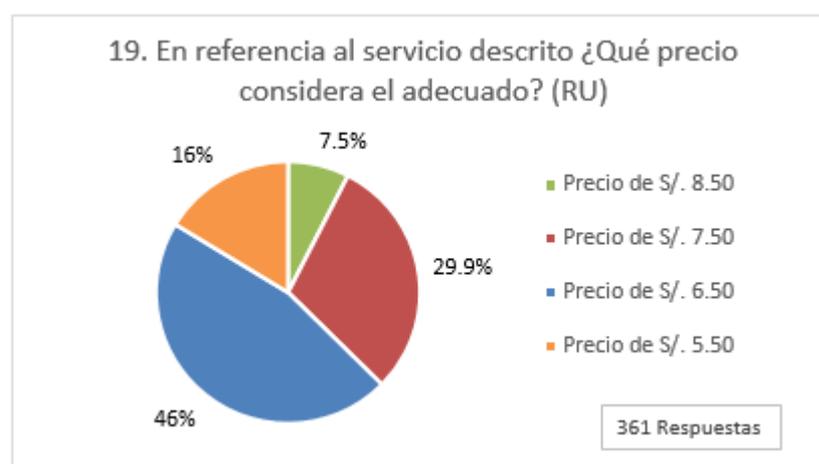


Figura 3.21. Pregunta N° 19.

Pregunta N° 20: ¿Utilizaría el servicio de TuPedido.com?: Según los resultados obtenidos, el 49.60% indica que probablemente sí, el 42.70% indica que definitivamente si usaría el servicio, el 6.9% está indeciso y el 0.8% probablemente no lo usaría.

Tabla 3.20.

Respuestas pregunta N° 20.

	Porcentaje	Respuestas
Definitivamente si	42.7%	154
Probablemente si	49.6%	179
Indeciso/a	6.9%	25
Probablemente no	0.8%	3
Definitivamente no	0.0%	0
Total	100%	361

Nota: Elaboración propia.

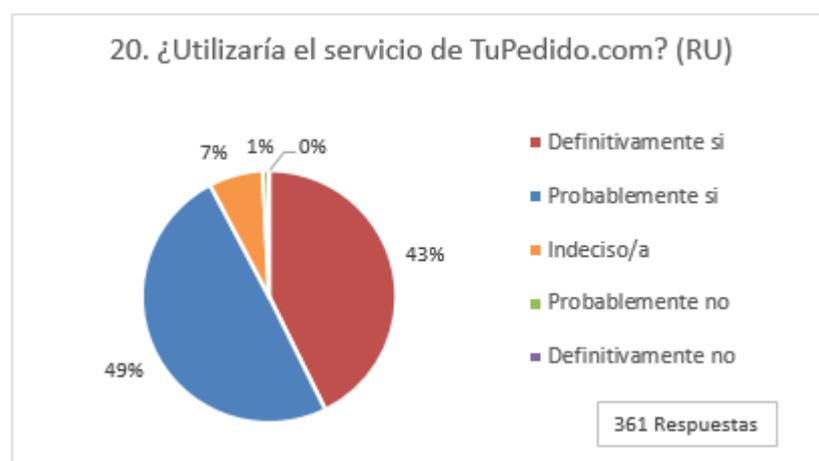


Figura 3.22. Pregunta N° 20.

Pregunta de control - Sexo: Según los resultados obtenidos, el 55.70% es de sexo femenino y el 44.30% es de sexo masculino.

Tabla 3.21.

Respuestas pregunta de control - Sexo.

	Porcentaje	Respuestas
Masculino	44.3%	160
Femenino	55.7%	201
Total	100%	361

Nota: Elaboración propia.

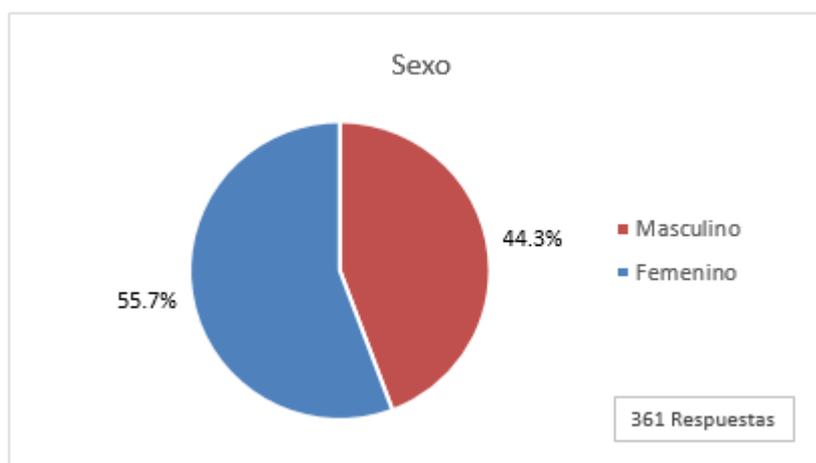


Figura 3.23. Pregunta de control - Sexo.

Pregunta de control - Edad: Según los resultados obtenidos, el 37.10% tienen entre 20 y 30 años, el 31% tienen entre 31 y 40 años, el 19.70% tiene menos de 20 años y el 12.20% tiene más de 40 años.

Tabla 3.22.

Respuestas pregunta de control - Edad.

	Porcentaje	Respuestas
Más de 40 años	12.2%	44
De 31 a 40 años	31.0%	112
De 20 a 30 años	37.1%	134
Menos de 20 años	19.7%	71
Total	100%	361

Nota: Elaboración propia.

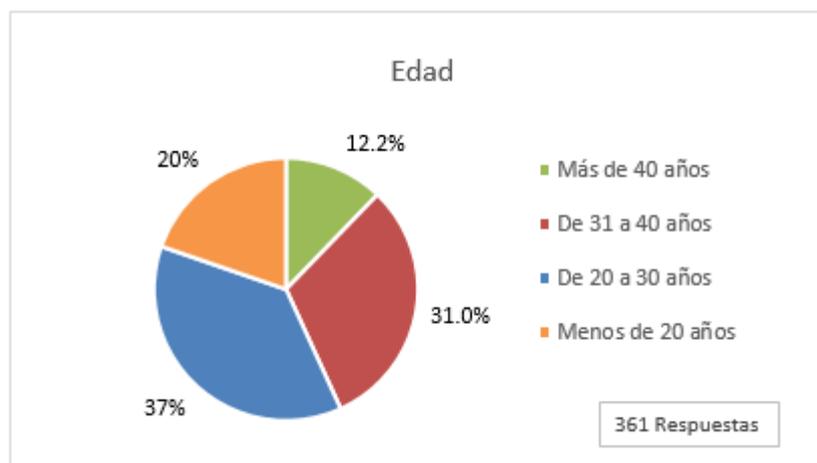


Figura 3.24. Pregunta de control - Edad.

Pregunta de control - Grado de instrucción: Según los resultados obtenidos, el 40.70% cuenta con estudios universitarios completos, el 24.10% cuenta con estudios de postgrado, el 20.20% cuenta con estudios universitarios incompletos, el 12.70% cuenta con estudios superiores no universitarios y el 2.20% cuenta con secundaria completa.

Tabla 3.23.

Respuestas pregunta de control - Grado de instrucción.

	Porcentaje	Respuestas
Postgrado	24.1%	87
Estudios Universitarios Completos	40.7%	147
Estudios Universitarios Incompletos	20.2%	73
Superior No Universitario	12.7%	46
Secundaria Completa	2.2%	8
Secundaria Incompleta	0.0%	0
Primaria Completa / Incompleta	0.0%	0
Total	100%	361

Nota: Elaboración propia.

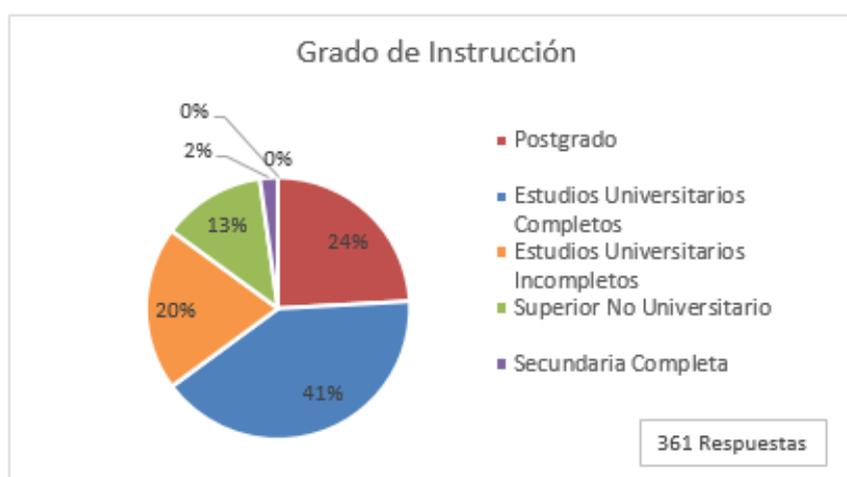


Figura 3.25. Pregunta de control - Grado de instrucción.

Pregunta de control - Cuántas personas habitan en su hogar:

Según los resultados obtenidos, el 42.10% indica que habitan entre tres y cuatro personas en su hogar, el 27.40% indica que habitan entre una y dos personas, el 21.60% indica que habitan entre cinco y seis personas, el 6.40% indica que habitan entre siete y ocho personas y el 2.50% indica que habitan nueve personas o más.

Tabla 3.24.

Respuestas pregunta de control - Cuántas personas habitan en su hogar.

	Porcentaje	Respuestas
De 1 a 2 personas	2.5%	9
De 3 a 4 personas	6.4%	23
De 5 a 6 personas	21.6%	78
De 7 a 8 personas	42.1%	152
De 9 personas a más	27.1%	99
Total	100%	361

Nota: Elaboración propia.

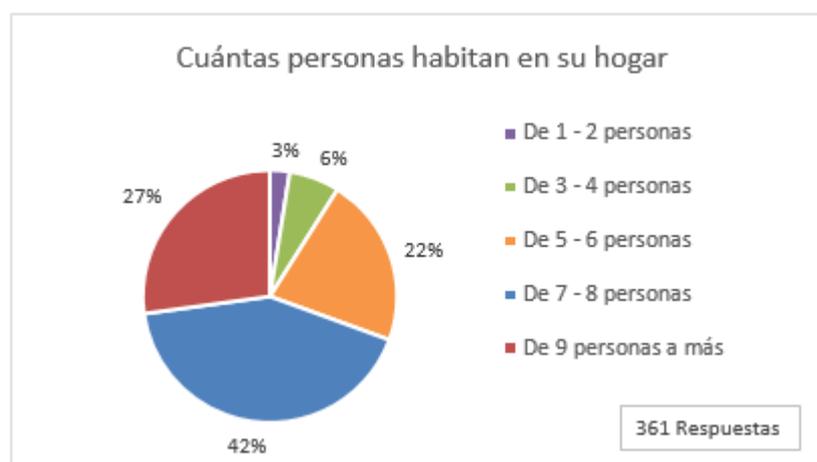


Figura 3.26. Pregunta de control - Habitantes en su hogar.

Pregunta de control - Material predominante en su hogar: Según los resultados obtenidos, el 49.30% indica que el material predominante es mayólica / loseta / cerámica, el 47.10% indica que parquet / laminado / mármol / madera pulida, y el 3.60% indica que predomina el cemento pulido / tapizón.

Tabla 3.25.

Respuestas pregunta de control - Material predominante.

	Porcentaje	Respuestas
Parquet / Laminado / Marmol / Madera pulida	47.1%	170
Mayólica / Loseta / Cerámica	49.3%	178
Cemento pulido / Tapizón	3.6%	13
Cemento sin pulir (falso piso)	0.0%	0
Tierra / Arena	0.0%	0
Total	100%	361

Nota: Elaboración propia.

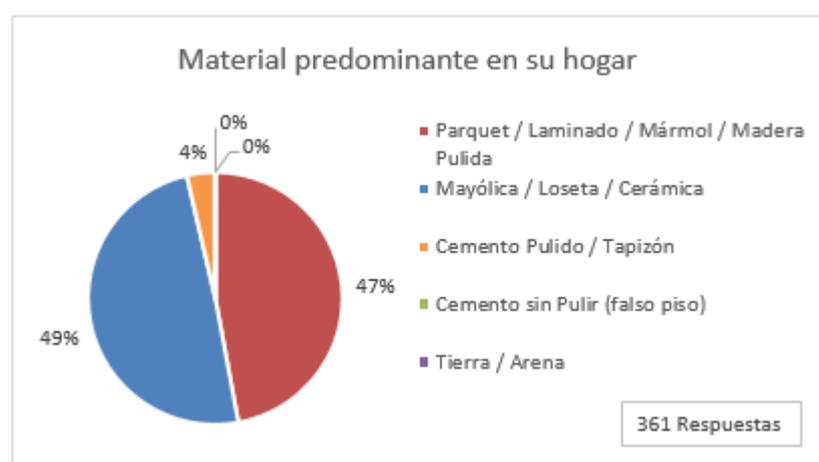


Figura 3.27. Pregunta de control - Material predominante.

Pregunta de control - Cuál de las siguientes categorías se aproxima más al salario mensual de su hogar: Según los resultados obtenidos, el 94.50% indica que los ingresos son mayores a los S/. 1,500 al mes, el 5% indica que son de S/. 1,001 a S/. 1,500 al mes y el 0.6% indica que son de S/. 750 a S/. 1,000 al mes.

Tabla 3.26.

Respuestas pregunta de control - Salario mensual.

	Porcentaje	Respuestas
Mayor a S/. 1,500 al mes	94.5%	341
De S/. 1,001 a S/. 1,500 al mes	5.0%	18
De 7 S/. 50 a S/. 1,000 al mes	0.6%	2
Menos de S/. 750 al mes	0.0%	0
Total	100%	361

Nota: Elaboración propia.

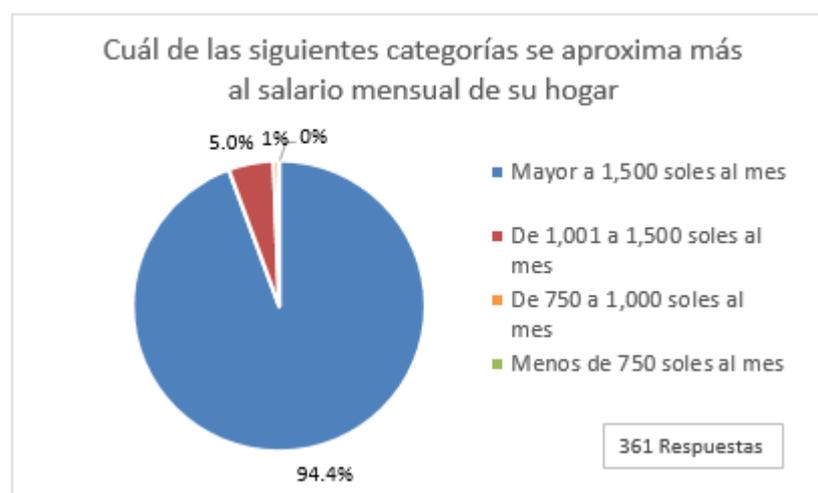


Figura 3.28. Pregunta de control - Salario mensual.

Pregunta de control - Distrito: Según los resultados obtenidos, el 20.20% de personas vive en el distrito de San Miguel, el 11.60% vive en Magdalena del Mar, el 11.10% vive en Santiago de Surco, el 9.70% vive en San Isidro, el 9.10% vive en La Molina, el 9.10% vive en San Borja, el 8.30% vive en Jesús María, el 7.80% vive en Lince, el 7.20% en Miraflores y el 5.80% vive en Pueblo Libre.

Tabla 3.27.

Respuestas pregunta de control - Distrito.

	Porcentaje	Respuestas
San Miguel	20.2%	73
Magdalena del Mar	11.6%	42
Santiago de Surco	11.1%	40
San Isidro	9.7%	35
San Borja	9.1%	33
La Molina	9.1%	33
Jesús María	8.3%	30
Lince	7.8%	28
Miraflores	7.2%	26
Pueblo Libre	5.8%	21
Total	100%	361

Nota: Elaboración propia.

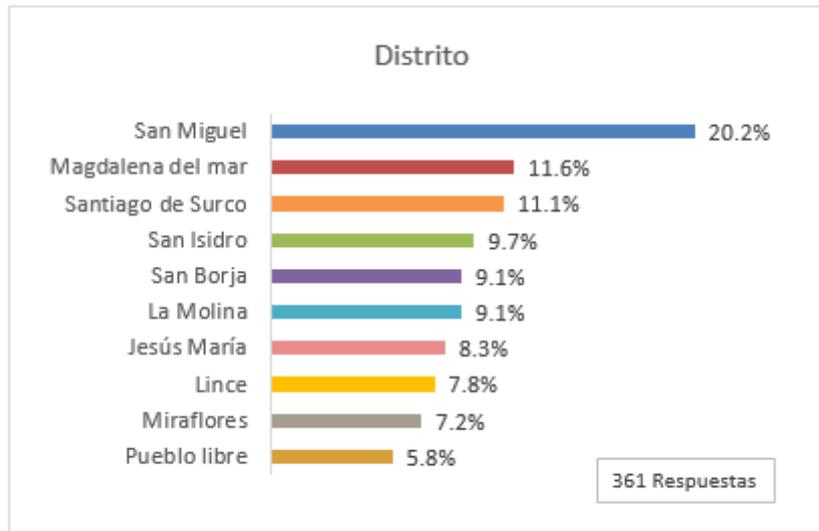


Figura 3.29. Pregunta de control - Distrito.

3.4. Investigación Cualitativa

Por otro lado, se recolectó información de las entrevistas a profundidad a socios estratégicos en el rubro de la gastronomía y la tecnología, con la finalidad de obtener información acerca del funcionamiento de este sector.

3.4.1. Proceso de muestreo.

Según Martínez (2015), la metodología de aplicación de esta técnica se basa en el desarrollo de una conversación entre dos personas, es decir, entre una de las personas que componen el equipo de la investigación y otra persona que se ofrece a intercambiar información, ideas, opiniones en relación al objeto de estudio, a partir de una planificación realizada previamente y materializada en un documento que se denomina cuestionario.

La finalidad de usar esta herramienta es obtener información compleja, realizando preguntas que los entrevistados puedan brindar por medio de respuestas

simples, aportando información y opiniones con mayor riqueza, debido a que se relacionan con su actividad.

3.4.2. Diseño de instrumento.

Se realizaron tres tipos de cuestionarios, cada uno de ellos diseñado con una estructura sencilla de preguntas abiertas, con la finalidad que el entrevistado brinde respuestas claras y precisas en cuanto a sus opiniones, puntos de vista y actitudes, de acuerdo al sector donde se desenvuelven. Las estructuras de los cuestionarios fueron las siguientes.

CUESTIONARIO N° 1

Imagen y uso de tecnologías de la información

1. Al mencionar el tema de tecnologías de información. ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente?, ¿Por qué?
2. Hoy en día, ¿Qué beneficios cree que aportan las TI en la sociedad?, ¿Por qué?
3. Y ¿Presentan algún obstáculo?, ¿Cuáles?, ¿Por qué?
4. A nivel personal ¿Usted utiliza algún tipo de herramienta informática y/o tecnológica? ¿Cuáles?, ¿Para qué?
5. Acerca del desarrollo de aplicativos móviles, ¿Cuáles utiliza y por qué?, ¿Qué características esenciales debe tener?

Imagen y uso de TIC en sector empresarial de servicios

6. En el sector empresarial, ¿Para qué tipo de actividades se implementa las TI?
7. ¿Cuáles son las ventajas de utilizar estas herramientas en este sector?
8. ¿Cuáles son las principales limitaciones u obstáculos que le generan su uso?

9. ¿Cuál es su opinión al respecto?
10. ¿Qué beneficios puede detectar en cuanto al uso de la página web y la aplicación móvil en cuanto al servicio propuesto?
11. ¿En alguna oportunidad a hecho uso de algún tipo de servicio de delivery?
12. ¿Qué funcionalidades le adicionaría al servicio?
13. ¿Qué limitaciones puede encontrar?
14. Finalmente, ¿Cuáles serían sus recomendaciones?

CUESTIONARIO N° 2

Actualidad

1. Dentro del sector A&B, ¿Cuál es su perspectiva acerca de este? ¿Considera que es un sector en crecimiento?
2. ¿Consideras que existe mucha competencia en este mercado?
3. En cuanto a tecnología de información, ¿Qué tanto ha impactado en este sector? y ¿Qué beneficios positivos y negativos ha generado?

Empresa

4. ¿En qué tipo de negocio labora y de qué manera opera?
5. ¿Su establecimiento cuenta con servicio delivery?
6. ¿Cuáles son las recomendaciones para tener éxito en un negocio de este tipo?

Clientes

7. ¿Cuál es el perfil de tus clientes que comúnmente acuden a su establecimiento?

8. ¿Cuáles son los aspectos que el cliente toma más en cuenta para asistir a un restaurante?
9. ¿Cuál ha sido la clave para atraer nuevos clientes?
10. ¿Cómo logra la fidelidad de sus clientes?

Idea Innovadora

11. ¿Cuál es tu opinión acerca de lo mencionado anteriormente?
12. ¿Estarías dispuesto en invertir en herramientas tecnológicas para que dinamicen tu negocio?
13. ¿Qué beneficios puedes detectar en este proyecto a lanzar?
14. ¿Qué limitación le puede encontrar?

CUESTIONARIO N° 3

1. Sabemos que Fresko es un servicio de Catering sostenible, ¿por qué apostaste por ofrecer este tipo de alimentación?
2. ¿Cuál es tu público objetivo?
3. ¿Quiénes son tus principales competidores?
4. ¿A través de qué medios tienes contacto con tu público objetivo?
5. ¿Cómo realizas el traslado de los pedidos hacia tus clientes?
6. ¿Cuántos pedidos recibes al día?
7. Respecto al tema en cuestión, ¿tienes conocimiento sobre los servicios de delivery que ofrece actualmente el mercado?
8. Para terminar ¿qué recomendaciones nos darías sobre esta idea de negocio?

3.4.3. Análisis y procesamiento de datos.

A continuación, la transcripción de las tres entrevistas a profundidad realizadas.

ENTREVISTA N° 1:

Nombre: Roy Cotrina Villanueva

Cargo: Analista de sistemas de la USIL

Imagen y uso de tecnologías de la información

1. Al mencionar el tema de tecnologías de información. ¿Qué es lo primero que se le viene a la mente?, ¿Por qué?

Lo primero que se me viene a la mente son los celulares, porque hoy en día se ha vuelto un accesorio fundamental en mí día a día y para todas las personas en general, ahora los celulares poseen una tecnología muy avanzada y existen diferentes plataformas que los acompañan y facilitan muchas actividades, en lo personal ahorro mucho tiempo entre las actividades que realizo, por ejemplo, suelo pagar las deudas de mis tarjetas de crédito, pago servicios básicos y sobre todo me permite estar en comunicación con mi entorno mediante el uso de diferentes redes sociales.

2. Hoy en día, ¿Qué beneficios cree que aportan las TI en la sociedad?, ¿Por qué?

En realidad aportan múltiples beneficios que son de gran utilidad para la sociedad, entre ellos se encuentra la automatización de diferentes procesos, que originan ahorro tiempo y dinero para las empresas y personas, desde la

perspectiva que como los deseen usar, otra que se podría mencionar es el uso de los circuitos cerrados que ahora están siendo usados mucho por el tema de seguridad ciudadana, cada vez más distritos, empresas e incluso personas naturales contratan estos servicios para sus seguridad y prevenir posibles robos o incidencias que puedan pasar en el día a día.

3. Y ¿Presentan algún obstáculo?, ¿Cuáles?, ¿Por qué?

Sí, la dependencia de las personas por los aparatos tecnológicos en general, porque ya nos hemos acostumbrado a que la tecnología nos facilite las actividades que antes se realizan de manera común y corriente, como los pagos y compras.

4. A nivel personal ¿Usted utiliza algún tipo de herramienta informática y/o tecnológica? ¿Cuáles?, ¿Para qué?

Sí, utilizo la aplicación del Banco Scotiabank, para realizar transferencias, pagos de servicios de agua y luz, además me permite ubicar agentes y cajeros automáticos cerca del lugar donde me encuentre, es una aplicación muy útil que me ahorra mucho tiempo.

5. Acerca del desarrollo de aplicativos móviles, ¿Cuáles utiliza y por qué?, ¿Qué características esenciales debe tener?

Utilizo mucho las aplicaciones de taxi, como Uber y Easy Taxi, por temas de seguridad sobre todo, ya que se han visto tantos casos de secuestro, robos, entre otras cosas, por esos motivos ya no me genera confianza tomar

taxis de la calle, aunque uno siempre debe estar prevenido y no estar confiado, ya que la inseguridad siempre está presente.

Imagen y uso de TIC en sector empresarial de servicios

6. En el sector empresarial, ¿Para qué tipo de actividades se implementa las TI?

Su uso va a depender del rubro de la empresa, hay sistemas que tienen que ser usados si o si, porque el dinamismo del mercado lo requiere, otros se usan por temas operativos.

7. ¿Cuáles son las ventajas de utilizar estas herramientas en este sector?

Entre las principales ventajas, se tiene que permiten agilizar procesos para cualquier unidad de negocio que lo necesite, lo que permite a las empresas tener un mejor control en sus operaciones, lo que permite en muchos casos disminuir tiempos y dinero.

8. ¿Cuáles son las principales limitaciones u obstáculos que le generan su uso?

El uso de nuevas tecnologías como herramientas, en las empresas hace que algunas personas teman a los cambios, por lo cual, en algunos casos los colaboradores no son partícipes de lo que implica empezar a hacer uso de nuevas herramientas, por lo cual hay que afrontar esas situaciones y hacer que se adapten y entiendan de los beneficios que conllevan hacer uso ellas.

Desarrollo e implementación de aplicativo móvil

9. ¿Cuál es su opinión al respecto?

Es una muy buena propuesta de negocio, sobre todo para estos tiempos en que la era digital está siendo muy usada por las empresas para llegar a sus clientes y atraer a nuevos posibles consumidores, por lo cual, es algo que se puede aprovechar e idea nuevas formas de atraerlos.

10. ¿Qué beneficios puede detectar en cuanto al uso de la página web y la aplicación móvil en cuanto al servicio propuesto?

Brindar ambas opciones me parece buena idea, ya que a pesar que muchas personas usan sus teléfonos móviles para realizar cualquier tipo de actividad, por otro lado, están las personas que prefieren hacer uso de computadoras por mayor comodidad y podrían hacer uso de la página web, mientras que los otros pueden optar por la aplicación móvil, ya dependerá de las preferencias de cada uno y el beneficio es que puedo pedir el servicio desde el lugar donde me encuentre.

11. ¿En alguna oportunidad a hecho uso de algún tipo de servicio de delivery?

Si claro, uso mucho el servicio de delivery para pedir comida, hago pedidos de todo tipo, fast foosd, pastas y en algunos casos de jugos y ensaladas, sobre todo por temas de comodidad y tiempo, a veces acudir al local implica mucho tiempo y prefiero pedirlo a domicilio.

12. ¿Qué funcionalidades le añadiría al servicio?

Le añadiría el tema de promociones, por semanas tal vez podrían promocionar el plato del día, por decirlo así, una semana podría ser de pastas, otros de comida marina, comida rápida, etc. y hacer descuentos que llamen la atención para que las personas se animen más a hacer delivery.

13. ¿Qué limitaciones puede encontrar?

Según su idea de negocio, por el momento no le veo limitaciones, ya que no solo van a abarcar el delivery de comida, sino también de otros productos, lo cual es muy bueno, porque está de moda los servicios de delivery también para documentos, licor y otros productos sencillos de llevar de un punto a punto, por temas de urgencia para el que hace el pedido.

14. Finalmente, ¿Cuáles serían sus recomendaciones?

Si desean desarrollar el tema de comida saludable deben agregar un plus para las personas que estén interesadas, tal vez colocar un catálogo solo de ese tipo de platos, de las calorías que tiene cada plato y cuáles son sus beneficios de consumo.

ENTREVISTA N° 2:

Nombre: Pia Solange Medina Almeyda

Cargo: Jefe de tienda de Chinawok

Actualidad

1. Dentro del sector A&B, ¿Cuál es su perspectiva acerca de este?

¿Considera que es un sector en crecimiento?

Desde luego, el sector de alimentos y de bebidas cada día crece más, solo es cuestión que los diferentes restaurantes que están presentes en el mercado se acoplen a la demanda, como es ofrecer comida vegetariana y saludable, y puedan llevarla a cualquier parte.

2. ¿Consideras que existe mucha competencia en este mercado?

Claro que sí, actualmente el sector ha crecido y junto con ello la competencia. Lo importante es saber sobresalir y diferenciarse de los demás, sino te quedas sin hacer cambios que llamen la atención de los clientes, estos optaran por irse con la competencia, los clientes son muy dinámicos.

3. En cuanto a tecnología de información, ¿Qué tanto ha impactado en este sector? y ¿Qué beneficios positivos y negativos ha generado?

De hecho, impacta muchísimo. Muchas empresas han optado por crear y hacer uso de aplicativos móviles para comunicarse con los clientes y que estos puedan realizar sus órdenes de manera más rápida y segura, sin depender de intermediarios, lo cual es bueno porque se ahorra en costos. Sin embargo, no es bueno para todos, si es que pierden contactabilidad con los clientes, va a

depender de las estrategias que se usen para obtener más beneficios positivos que negativos.

Empresa

4. ¿En qué tipo de negocio labora y de qué manera opera?

Es una cadena de fast food Chinawok, dedicada a la venta de comida china. Tenemos locales en todos los centros comerciales e incluso en el aeropuerto, en todos ellos la afluencia de público es bastante dinámica, por eso hacemos uso de promociones, lo cual nos permite captar más consumidores.

5. ¿Su establecimiento cuenta con servicio delivery?

Sí, lo dueños vieron como una oportunidad de dar a conocer a Chinewook como el único fast food de comida china por medio del servicio delivery. Algo que ha resultado bien, pues hay muchos clientes que optan por esta opción de servicio a domicilio.

6. ¿Cuáles son las recomendaciones para tener éxito en un negocio de este tipo?

Aprender a diferenciarse de la competencia, con productos de calidad, en el servicio que se brinda y sobre todo dar a conocer a tu marca como única, teniendo en cuenta que la publicidad también es un factor importante, pero lo que vale más es la experiencia que el cliente experimenta.

Cientes

7. ¿Cuál es el perfil de tus clientes que comúnmente acuden a su establecimiento?

El local está ubicado dentro del Plaza Ve a de Óvalo Higuera, motivo por el cual las personas que visitan nuestro local viene a comprar al mismo, por lo general son personas que vienen a hacer comprar en el supermercado o algunas que están de paso por el establecimiento.

8. ¿Cuáles son los aspectos que el cliente toma más en cuenta para asistir a un restaurante?

Según los comentarios que hemos podido obtener de los propios clientes, prefieren nuestros productos por que les agrada mucho las combinaciones de comida que ofrecemos, diferenciándonos de un restaurante chifa convencional, tienen la percepción que nuestros platos son deliciosos y frescos. Por otro lado, están los clientes que optan por nuestros platos por razones económicas, ya que tenemos diferentes precios, los cuales son accesibles.

9. ¿Cuál ha sido la clave para atraer nuevos clientes?

Definitivamente las promociones que ofrecemos, a los clientes les agrada mucho, por estar ubicados dentro del supermercado ofrecemos promociones que vayan de acuerdo al tipo de personas que acuden, por ejemplo, vienen muchas familias y personas de todo tipo de edad a realizar compras, por eso armamos diferentes promociones que se adapten a ellos.

10. ¿Cómo logra la fidelidad de sus clientes?

Brindándole productos de calidad, con los mejores ingredientes, con un trato amable y cordial.

Idea Innovadora

11. ¿Cuál es tu opinión acerca de lo mencionado anteriormente?

Es muy interesante, por ejemplo, para nuestros establecimientos sería de mucha utilidad, ya que actualmente la empresa no ha implementado el uso de un aplicativo móvil, solo lo manejamos de vía telefónica, por otro lado, los platos bajos en calorías son muy buena idea ya que varios clientes están optando por solicitar ese tipo de platos.

12. ¿Estarías dispuesto en invertir en herramientas tecnológicas para que dinamicen tu negocio?

Sí, de hecho, si de la decisión dependiera de mi lo implementaría, pero tendría que tener algo más, no me gustaría que solo sea una APP para pedir pedidos y ya.

13. ¿Qué beneficios puedes detectar en este proyecto a lanzar?

La disminución de costos en general, que los clientes nos contacten a través de la APP haría ya que se reduzca el personal de call center, que son gatos fijos a pagar por sueldos.

14. ¿Qué limitación le puede encontrar?

Tal vez para los clientes que ya llevan tiempo trabajando con nosotros, existe la posibilidad que no se adapten a la aplicación o que lo perciban como una empresa más que ofrece este tipo de productos, también se debe tener en cuenta que las personas de mayor edad, que en muchos casos no están muy familiarizados con la tecnología.

ENTREVISTA N° 3:

Nombre: Gabriela Peña Yacarine

Cargo: CEO de Organización Fresko

1. Sabemos que Fresko es un servicio de Catering sostenible, ¿por qué apostaste por ofrecer este tipo de alimentación?

Una de nuestras socias es nutricionista, la empresa inició en el año 2014 bajo el concepto de brindar comida saludable vía catering a empresas, pero luego al observar que el mercado no respondía tal y como esperábamos, decidimos pasar al rubro de alimentación sostenible, la alimentación sostenible busca tener también un impacto socio ambiental, por ejemplo, dentro de nuestras prácticas está el reciclaje de alimentos en buen estado de hoteles, restaurantes y otros que por sus estándares de calidad utilizan alimentos que cumplen ciertas características, pero que está en buen estado para el consumo. A nivel mundial un tercio de la producción se desperdicia, una de esas razones es que los consumidores no compran alimentos que los ven como feos o maduros. Hoy en día la penetración de la comida saludable es mucho más

sencilla por las nuevas tendencias que ha adoptado el consumidor peruano en general.

2. ¿Cuál es tu público objetivo?

En nuestro caso son las empresas que tienen alta conciencia ambiental, que en el Perú son 200 basados en el reporte mundial de empresas con alta conciencia ambiental.

3. ¿Quiénes son tus principales competidores?

En el rubro de comida saludable existen pocos competidores, por ejemplo, Ambrea que su ticket promedio es de 16 soles y ofrece alimentos saludables, pero a la vez tiene platos contundentes que es lo que consumen en Perú.

4. ¿A través de qué medios tienes contacto con tu público objetivo?

Trabajo por redes sociales como Facebook ya que lo importante para el rubro comida es la imagen del plato, por tanto, en el último año conseguimos a una persona que se encarga exclusivamente de ver este tema. También participamos de eventos corporativos, sponsors, relaciones públicas, recomendaciones, entre otros. Para el próximo año vamos a explotar la herramienta LinkedIn para llegar a más empresas corporativas.

5. ¿Cómo realizas el traslado de los pedidos hacia tus clientes?

Bueno en este caso, utilizamos estas aplicaciones de delivery como Glovo, porque si bien tengo movilidad la logística se complica al tener que llevar los pedidos a varios puntos al mismo tiempo.

6. ¿Cuántos pedidos recibes al día?

Depende mucho del trabajo de marketing que realice en redes sociales, en relación a consumidores directos son un promedio 7 u 8 pedidos a la semana, pero en el rubro corporativo es mucho más, incluso tuvimos que implementar la parte de producción para dar abasto y ya estamos llegando a puntos críticos en ciertos momentos. Uno de mis clientes corporativos realiza programas de capacitación por sesiones y nos solicitan unos 25 o 30 almuerzos por día, lo cual es complicado en cuanto al traslado porque necesitamos mover tanto sus pedidos como los pedidos regulares de los demás clientes.

7. Respecto al tema en cuestión, ¿tienes conocimiento sobre los servicios de delivery que ofrece actualmente el mercado?

Sí, de hecho, en un momento para ver opciones de expandir el negocio intentamos ingresar a estas empresas, pero al ver que ofrecíamos comida saludable nos mandaron al fondo de la lista con otros 2 o 3 restaurantes también de opción saludable.

8. Para terminar ¿qué recomendaciones nos darías sobre esta idea de negocio?

En primer lugar, debes conocer bien a tu negocio, a fin de poder llegar a los clientes con quienes realmente vas a poder trabajar a largo plazo. Y respecto al servicio en sí, cuidar el tema del tiempo promedio ofrecido porque actualmente no se cumple, por ejemplo, la aplicación te marca 15 minutos, pasan 20 minutos y sigue marcando que faltan 15 minutos, esto genera mucha incomodidad.

3.5. Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo

Las conclusiones respecto a la aplicación de las dos herramientas propuestas.

1. Las encuestas y las entrevistas a profundidad permiten obtener información primaria que no se obtienen con solo utilizar fuentes secundarias.
2. Es importante recolectar información de los segmentos seleccionados para saber si el servicio propuesto es del agrado del público objetivo.
3. Es importante recolectar información de expertos en el tema para obtener ideas, opiniones, sentimientos y recomendaciones antes de poner en marcha el proyecto.

Las recomendaciones respecto a la aplicación de las dos herramientas propuestas.

1. Se debe presentar a los encuestados preguntas claras y precisas, que estén alineadas a los objetivos de la investigación, para obtener respuestas correctas que ayuden al funcionamiento del proyecto.
2. Al realizar la entrevista a profundidad se debe tener cuidado en la interpretación del moderador en referencia de las respuestas del entrevistado, se debe evitar caer en la ambigüedad.

3. Las preguntas de las encuestas y de las entrevistas a profundidad deben ser directas, ya que se puede cometer el error de condicionar las respuestas, la idea es obtener información que ayude a reducir la incertidumbre en cuanto al proyecto.

3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes

Según los resultados obtenidos, el perfil del consumidor que realiza pedidos vía delivery, son hombres y mujeres dentro del rango de edad entre los 18 años a 40 años a más, presentes en los niveles socioeconómicos A y B, en su gran mayoría con estudios universitarios completos, con un nivel de ingreso por hogar mayor a S/. 1,500 al mes, por lo cual, su poder adquisitivo es medio – medio alto, entre sus características principales se tienen que son personas que cuentan con dispositivos con acceso a internet, que utilizan para realizar compras vía online, por ser un medio fácil de usar y rápido, que brinda comodidad. Entre los principales pedidos que realizan, en su gran mayoría son alimentos de tipo fast food, comida china y pastas.

En la actualidad, las personas que usan este tipo de servicios están dispuestos a pagar el costo adicional del delivery, ya sea por su comodidad, por falta de tiempo o por factores de su entorno como la familia, amistades o simplemente su conveniencia. Estas personas suelen usar estos servicios de dos a tres veces al mes, gastando en promedio más de S/. 7.00 por pedido realizado.

Por otra parte, así como la demanda del servicio viene creciendo, también el consumidor tiene nuevas exigencias, requieren de una interfaz segura, rápida y fácil de usar, que ofrezca mejores promociones, variedad de opciones y un menor tiempo de espera que actualmente se encuentra entre los 30 y 40 minutos aproximadamente.

Respecto al modelo de negocio propuesto, la investigación primaria arrojó que un 36% se encuentra muy interesado en la propuesta de servicio, un 49% se encuentra muy interesado en el factor diferenciador, en referencia a las calorías que contiene cada plato y un 42% en promedio, definitivamente si utilizaría el servicio de TuPedido.com.

Capítulo IV. Estudio de mercado

4.1. El ámbito de la proyección

La proyección del mercado se realiza en el ámbito de Lima Metropolitana, en las zonas seis y siete, la zona seis comprende los distritos de Jesús María, San Miguel, Pueblo Libre, Magdalena del Mar y Lince, la zona siete comprende los distritos de San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina y Miraflores, los cuales, son distritos colindantes y concentran el grueso de los pobladores de los niveles socioeconómicos A y B de Lima, siendo el público objetivo de la empresa.

4.2. Selección de método de proyección

El método de proyección del mercado objetivo se basó en información obtenida del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y de la investigación primaria realizada bajo la metodología de encuestas, de esta manera se utilizaron los porcentajes de respuesta para acotar el mercado e inferir los resultados.

4.2.1. Mercado potencial.

Según información del INEI (2015), Lima Metropolitana cuenta con 8'617,314 habitantes, quienes están divididos en 43 distritos principales.

Tabla 4.1.

Población total por distrito.

Población	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Distritos de Lima	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Jesús María	70,839	70,914	70,989	71,064	71,139	71,214	71,289	71,364	71,439	71,514	71,589
Lince	59,495	58,606	57,665	56,699	55,733	54,790	53,872	52,961	52,054	51,144	50,228
Magdalena	53,756	53,846	53,936	54,026	54,116	54,206	54,296	54,386	54,476	54,566	54,656
Pueblo Libre	78,930	78,723	78,469	78,186	77,892	77,604	77,323	77,038	76,743	76,437	76,114
San Miguel	134,081	134,246	134,386	134,526	134,666	134,806	134,946	135,086	135,226	135,366	135,506
La Molina	128,306	132,343	136,350	140,381	144,491	148,738	153,133	157,638	162,237	166,912	171,646
Miraflores	90,049	89,371	88,596	87,767	86,920	86,091	85,284	84,473	83,649	82,805	81,932
San Borja	110,728	110,848	110,968	111,088	111,208	111,328	111,448	111,568	111,688	111,808	111,928
San Isidro	62,037	61,321	60,544	59,735	58,920	58,123	57,345	56,570	55,792	55,006	54,206
Santiago de Surco	287,788	293,534	299,054	304,466	309,889	315,447	321,157	326,928	332,725	338,509	344,242
Total	1,076,009	1,083,752	1,090,957	1,097,938	1,104,974	1,112,347	1,120,093	1,128,012	1,136,029	1,144,067	1,152,047

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019

El mercado potencial se calcula en base a la información histórica total por distrito del Instituto Nacional de Estadística e Informática entre los años 2005 y 2015 de los distritos que son ámbito de análisis.

La información de la tabla 4.1., se delimita por el rango de edad de cada distrito entre las personas de 18 años y 40 años de edad, lo que arroja la población histórica según el rango de edad objetivo.

Tabla 4.2.

Población por rango de edad (18 a 40 años).

Población	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Distritos de Lima	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Jesús María	33,698	33,465	33,235	33,000	32,764	32,523	32,276	32,026	31,775	31,527	31,282
Lince	28,544	27,908	27,257	26,600	25,949	25,309	24,685	24,066	23,454	22,853	22,259
Magdalena	25,453	25,324	25,200	25,074	24,945	24,806	24,660	24,508	24,354	24,200	24,050
Pueblo Libre	36,878	36,507	36,118	35,721	35,313	34,906	34,491	34,072	33,651	33,229	32,808
San Miguel	65,234	64,940	64,640	64,343	64,035	63,709	63,368	63,016	62,658	62,302	61,952
La Molina	63,359	65,027	66,680	68,324	69,983	71,668	73,382	75,111	76,856	78,610	80,373
Miraflores	42,287	41,585	40,838	40,069	39,297	38,542	37,800	37,062	36,329	35,600	34,876
San Borja	53,446	53,124	52,805	52,482	52,154	51,817	51,473	51,125	50,772	50,423	50,077
San Isidro	27,756	27,181	26,581	25,969	25,361	24,771	24,193	23,623	23,060	22,505	21,957
Santiago de Surco	139,926	141,977	143,915	145,778	147,601	149,423	151,241	153,028	154,781	156,500	158,179
Total	516,581	517,038	517,269	517,360	517,402	517,474	517,569	517,637	517,690	517,749	517,813

Nota: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019.

Con la información obtenida en la tabla 4.2., se procede a proyectar la población para los próximos nueve años, utilizando la tasa aritmética, la cual, calcula la diferencia entre primer año de análisis (año 2005) y el último año de análisis (año 2015), de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$Ta = \frac{A_n - A_0}{n}$$

$$A_n = A_0 + Ta(n)$$

Figura 4.1. Tasa de proyección aritmética.

La tabla 4.3. muestra la población proyectada para los años 2020 al 2024.

Tabla 4.3.

Población proyectada.

Población	2020	2021	2022	2023	2024
Distritos de Lima	1	2	3	4	5
Jesús María	30,074	29,832	29,591	29,349	29,108
Lince	19,117	18,488	17,860	17,231	16,603
Magdalena	23,349	23,208	23,068	22,928	22,787
Pueblo Libre	30,773	30,366	29,959	29,552	29,145
San Miguel	60,311	59,983	59,655	59,326	58,998
La Molina	88,880	90,581	92,283	93,984	95,686
Miraflores	31,171	30,429	29,688	28,947	28,206
San Borja	48,393	48,056	47,719	47,382	47,045
San Isidro	19,058	18,478	17,898	17,318	16,738
Santiago de Surco	167,306	169,131	170,956	172,781	174,607
Total	518,429	518,552	518,675	518,799	518,922

Nota: Elaboración propia.

Con la información obtenida en la tabla 4.3 se observa la población proyectada para los próximos cinco años.

Tabla 4.4.

Determinación de mercado potencial.

Población		NSE	NSE	2020	2021	2022	2023	2024
Zona	Distritos de Lima	A	B	1	2	3	4	5
6	Jesús María	16.2%	58.1%	22,345	22,165	21,986	21,806	21,627
6	Lince	16.2%	58.1%	14,204	13,737	13,270	12,803	12,336
6	Magdalena	16.2%	58.1%	17,348	17,244	17,139	17,035	16,931
6	Pueblo Libre	16.2%	58.1%	22,864	22,562	22,260	21,957	21,655
6	San Miguel	16.2%	58.1%	44,811	44,567	44,323	44,080	43,836
7	La Molina	35.9%	43.2%	70,304	71,650	72,996	74,342	75,687
7	Miraflores	35.9%	43.2%	24,656	24,070	23,483	22,897	22,311
7	San Borja	35.9%	43.2%	38,278	38,012	37,745	37,479	37,213
7	San Isidro	35.9%	43.2%	15,074	14,616	14,157	13,698	13,240
7	Santiago de Surco	35.9%	43.2%	132,339	133,782	135,226	136,670	138,114
Total				402,223	402,405	402,586	402,767	402,948

Nota: Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados, 2018.

Para obtener el mercado potencial se cruza la información de la población proyectada con la distribución de nivel socioeconómico por zona según la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. El mercado promedio por año es de 402,586 habitantes, de las zonas seis y siete de Lima, que pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B.

4.2.2. Mercado disponible.

El mercado disponible se obtiene de la información cuantitativa de la encuesta aplicada, para tal, se toman los resultados de las siguientes preguntas:

Pregunta filtro N° 1: ¿Usted realiza compras por internet?

El 95.6% de los encuestados indicaron que realizan compras por internet, lo cual, da referencia del uso masivo de los canales electrónicos en la vida cotidiana.

Pregunta número N° 3: ¿Cuándo realiza compras por aplicación móvil o página web, utiliza el servicio de delivery?

Para complementar la pregunta uno, se utiliza la información de la pregunta tres, sobre el uso de los servicios de delivery dentro de las compras realizadas a través de dispositivos electrónicos, donde el 89.8% de los encuestados indicaron que si realizan compras por aplicación o página web.

Tomando estas referencias se reduce el mercado disponible:

Tabla 4.4

Determinación de mercado disponible

		2020	2021	2022	2023	2024
	Demanda inicial	402,223	402,405	402,586	402,767	402,948
95.6%	Compras por internet	384,526	384,699	384,872	385,045	385,219
89.8%	Utiliza servicios de delivery	345,304	345,460	345,615	345,771	345,926

Nota: Elaboración propia.

Por lo cual, el mercado disponible promedio por año pasa de 402,586 habitantes a 345,615 habitantes en promedio.

4.2.3. Mercado efectivo.

La determinación del mercado efectivo muestra aquellos encuestados que efectivamente usarían el servicio y por tanto tienen mayor probabilidad de adquirir productos a través de delivery, por tal se utiliza como referencia las siguientes preguntas de la encuesta aplicada:

Pregunta número 15: ¿Qué tan interesado estaría en la propuesta de servicio?

Para fines estadísticos, se realiza el cálculo del mercado efectivo en base al porcentaje de respuestas que indican estar muy interesados e interesados. Es decir, un total de 84.3% de los encuestados.

Pregunta número 16: ¿Qué tan interesado estaría usted en que la aplicación móvil y la página web muestre el número de calorías que contiene cada plato?

Para fines estadísticos, se realiza el cálculo del mercado efectivo en base al porcentaje de respuestas que indican estar muy interesados e interesados. Es decir, un total de 85.8% de los encuestados.

Pregunta número 20: ¿Utilizaría el servicio de TuPedido.com?

Para fines estadísticos, se realiza el cálculo del mercado efectivo en base al porcentaje de respuestas que indican que definitivamente sí y probablemente sí utilizarían el servicio de TuPedido.com. Es decir, un total de 92.3% de los encuestados.

Tomando estas referencias se reduce el mercado efectivo de la siguiente manera:

Tabla 4.6

Determinación de mercado efectivo.

		2020	2021	2022	2023	2024
	Mercado Disponible	345,304	345,460	345,615	345,771	345,926
84.3%	Propuesta de servicio	291,091	291,222	291,354	291,485	291,616
85.8%	Muestra de calorías	249,756	249,869	249,981	250,094	250,206
92.3%	Uso de TuPedido.com	230,525	230,629	230,733	230,837	230,941

Nota: Elaboración propia.

Por lo tanto, el mercado efectivo promedio por año pasa de 345,615 habitantes a 230,733 habitantes en promedio.

4.2.4. Mercado objetivo.

Para la delimitación del mercado objetivo se toma como referencia al líder del mercado Glovo, el cual cuenta con más de un millón de usuarios activos y más del 50% de participación de mercado. Por consiguiente, para efectos de cálculo se toma como referencia el valor de 1,000,000 de usuarios.

TuPedido.com espera lograr en su primer año de operaciones el equivalente a 1.35% de los usuarios que actualmente mantiene el líder del mercado, llegando a los 13,500 usuarios e incrementando esta participación a razón de 10% anual, llegando a tener 19,765 usuarios al quinto año de operaciones.

La proyección se considera asequible y conservadora según el análisis realizado en el capítulo II, al ser la industria propicia para la incursión de un nuevo competidor, dadas las condiciones favorables y las bajas barreras de entrada existentes. Además, se debe considerar que la participación de TuPedido.com está limitada a los 10 distritos objetivo, mientras que Glovo considera el número de usuarios totales en territorio nacional.

Por lo tanto, para el primer año de operaciones se espera captar el 3.91% de participación de mercado en relación al mercado disponible identificado, incrementándose la participación a razón del 10% y obteniendo un 5.71% al quinto año de operaciones.

La tabla 4.7. muestra el mercado objetivo esperado.

Tabla 4.7.

Determinación de mercado objetivo.

	2020	2021	2022	2023	2024
Usuarios Glovo	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Mercado Objetivo %	1.35%	1.49%	1.63%	1.80%	1.98%
Mercado Objetivo	13,500	14,850	16,335	17,969	19,765
Participación	3.91%	4.30%	4.73%	5.20%	5.71%

Nota: Elaboración propia.

En conclusión, el mercado objetivo promedio esperado es de 16,484 habitantes en promedio.

Capítulo V. Plan de marketing

5.1. Estrategias de marketing

TuPedido.com es una empresa que nace ante la oportunidad de desarrollar en el mercado peruano el servicio de delivery, aprovechando el incremento del uso de la tecnología de las personas y que algunos establecimientos de alimentos no se dan abasto para la entrega de sus pedidos o no cuentan con el servicio de delivery. En un inicio, esta modalidad solo era usada como un servicio telefónico opcional, que brindaban algunos establecimientos como parte de su oferta de valor, para enviar el pedido al punto de entrega; pero en la actualidad este modelo de negocio es cada vez más utilizado por los establecimientos, adaptándose a las necesidades y al estilo de vida de los consumidores.

Asimismo, teniendo en cuenta la creciente tendencia del consumidor peruano por optar por una vida saludable, que involucra tener una mejor alimentación, TuPedido.com a través de sus plataformas brindará a los consumidores la posibilidad de encontrar este tipo de alimentos de una manera rápida y sencilla, sin dejar de lado la oferta tradicional de alimentos ya existentes a lo que los consumidores están acostumbrados, por lo cual, al incursionar en el mercado con este nuevo modelo de negocio, TuPedido.com se diferenciará de los competidores que no ofrecen variedad de opciones alimenticias, siendo un factor diferenciador que busca adelantarse a futuras condiciones de mercado.

En base a esto, se establecen los objetivos del plan de marketing: (a) dar a conocer la marca entre el público objetivo; (b) captar el 3.91% de participación como mercado objetivo; (c) incrementar el porcentaje de conversión de la aplicación; (d) incrementar la frecuencia de uso por usuario; e (e) incrementar la frecuencia de uso de la opción Vida Green.

5.1.1. Estrategia de producto.

De acuerdo con Arellano (2010), el concepto de producto o servicio que se desea lanzar al mercado debe tener características distintivas que van a hacer de la propuesta única y creíble en el mercado.

Por lo cual, el servicio de delivery de TuPedido.com se basa en cuatro atributos principales: (a) flexibilidad, dado que se trabajará con los horarios de atención de los establecimientos afiliados; (b) variedad de opciones, debido a que no solo se ofrecerá la carta de los establecimientos tradicionales, sino que se incorporará la carta de los establecimientos que ofrecen platos saludables; (c) seguimiento, el usuario podrá tener un mayor control del tiempo real, en relación al estado de su pedido; y (d) comunicación, dado que las novedades y promociones de los establecimientos afiliados se darán a conocer a través de la aplicación móvil, la página web y a través de publicidad enviada a los correos electrónicos de los usuarios.

TuPedido.com, ofrecerá el servicio de delivery a los establecimientos afiliados que cuenten y no cuenten con este servicio, a través de un canal de comunicación por internet, mediante el uso de la aplicación móvil o la página web, que permitirá a los establecimientos ofrecer a los consumidores la carta de platos disponibles, brindándoles la posibilidad de aumentar la demanda de pedidos y llegar a los lugares con los que no cuentan con cobertura de reparto.

En referencia a la variedad de opciones, se encontrarán disponibles los establecimientos tradicionales que ofrecen hamburguesas, pizzas, pollo a la brasa, sushi, carnes, postres, comida criolla, sanguches, entre otros. Y como parte de la

propuesta de valor, se incorporará la opción Vida Green, que brindará a los establecimientos que ofrecen platos saludables, la posibilidad de entrar al mercado de delivery, dando a conocer nuevas opciones de alimentación, las cuales, no son debidamente promocionadas por los actuales competidores del mercado.

Otro punto importante, es el nombre comercial de la empresa, TuPedido.com, el cual, hace referencia al servicio de delivery solicitado a través de la aplicación móvil o página web, para ser recibido por el establecimiento afiliado y entregado por un motorizado al punto de entrega elegido por el usuario. Por este motivo, el logo se basa en un monigote que representa a los motorizados de la empresa, cuando se encuentran en movimiento, simulando el desplazamiento que se realiza para la entrega del pedido, además la imagen va acompañada del slogan “Pedir nunca fue tan fácil”, que hace referencia a lo sencillo que es realizar un pedido a través de internet, por este motivo, la cabeza del monigote está representada por un localizador de GPS y las ondas de internet que se emiten de una de sus extremidades superiores, simulan las órdenes que los consumidores realizan. En referencia a los colores, se seleccionó el color rojo, por ser un color fuerte, con el que se busca capturar la mirada de los consumidores, acompañado del color negro para lograr un contraste y una visibilidad adecuada.

T u P E D I D O . C O M



“Pedir nunca fue tan fácil”

Figura 5.1. Logo TuPedido.com

Para obtener el resultado final, se considera el estilo de vida del público objetivo, que se basa en el uso de la tecnología, lo que les permite adquirir lo que deseen en cualquier momento, para cubrir sus necesidades.

5.1.2. Estrategia de precio.

Según Rolando Arellano (2010), el precio se define como el valor acordado entre dos partes que quieren obtener un beneficio mediante el intercambio de bienes o servicios.

Para la estrategia de precio se tuvo en cuenta la segmentación del público objetivo seleccionado, los sofisticados, conformado por hombres y mujeres de los niveles socioeconómicos A y B, para los cuales, el factor precio no es un problema, porque lo relacionan a la innovación y a las nuevas tendencias en el mercado.

Los resultados de la encuesta aplicada muestran que el 84.9% de los encuestados gastan más de S/. 7.00 en promedio por cada servicio de delivery, y el 76.2% considera que el precio adecuado para este servicio oscila entre S/. 6.50 y S/. 7.50.

Estos resultados se pueden asociar a que, en el mercado peruano, empresas de servicio de traslado como Globo, UberEats y Rappi han logrado generar una cultura de uso por estos servicios, y cada día, más personas optan por hacer uso de ellos.

La figura 5.2., muestra el tarifario que utilizaba el servicio de Cabify Express, el cual, servirá de referencia, ya que el servicio que brindaba es muy similar al servicio planteado por la empresa:

Tarifas	
PRECIO POR KM	
Tarifa plana los primero 4,5 Km	7,40 PEN
Precio por km (>4km)	1,25 PEN
TIEMPO DE ESPERA	
Por minuto	0,25 PEN
TARIFA MINIMA	
Inmediato	7,40 PEN
CARGO EXTRA	
Hora punta	2,00 PEN

Figura 5.2. Tarifario de Cabify Express.

Se observa que el aspecto principal en el algoritmo para el cálculo del precio es el factor distancia, dado que manejan una tarifa plana de S/. 7.40 por los primeros 4,5km de distancia recorrida y posteriormente un costo adicional de S/. 1.25 por cada kilómetro adicional.

De acuerdo a las estrategias planteadas por McDaniel (2011), la empresa aplicará una estrategia de precio orientada a la competencia, dado que se busca ingresar a un mercado donde los competidores son empresas multinacionales con presencia e imagen ya establecida, por lo cual, esta estrategia de precio permitirá a TuPedido.com competir en función a un nivel de precio similar al promedio de mercado, como se muestra en la tabla 5.1.

Tabla 5.1.

Comparativo de precios.

Características	Precio	Precio	Precio	Precio
	TuPedido.Com	Uber Eats	Glovo	Rappi
Precio mínimo	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00	S/. 5.00
Variables	Sí, de acuerdo a kilometraje y tiempo de viaje.	Sí, de acuerdo a la demanda existente.	Sí, de acuerdo a kilometraje y alta demanda.	Sí, de acuerdo a kilometraje y tiempo de viaje.

Nota: Elaboración propia.

5.1.3. Estrategia de plaza y distribución.

Las zonas geográficas que abarcará el servicio de delivery, son las zonas seis y siete de Lima Metropolitana, la zona seis comprende los distritos de Jesús María, San Miguel, Pueblo Libre, Magdalena del Mar y Lince, la zona siete comprende los distritos de San Isidro, San Borja, Santiago de Surco, La Molina y Miraflores, los cuales, se encuentran ubicados de forma cercana y facilitan la distribución geográfica del servicio. De esta forma se abarcará un radio de acción de aproximadamente 20 kilómetros, medido entre los distritos de San Miguel y La Molina.

Considerando una velocidad promedio de 60 km/hr, un motorizado necesitaría un rango de 30 minutos en promedio para trasladarse desde el distrito de San Miguel hasta el distrito de La Molina y viceversa. Por lo cual, se espera que el tiempo de entrega de los pedidos no supere los 30 minutos desde que el motorizado recibe del establecimiento el pedido.

Por otra parte, como se muestra en la tabla 5.2., dentro de los distritos de las zonas seis y siete de Lima Metropolitana se cuenta con 7,359 restaurantes, los cuales, son potenciales establecimientos que se pueden afiliar a la oferta de valor del servicio de delivery.

Tabla 5.2.

Número de restaurantes por distrito.

Distritos	Restaurantes
Santiago de Surco	1,436
Miraflores	1,000
San Miguel	785
Lince	755
La Molina	671
Jesús María	648
San Borja	588
San Isidro	586
Pueblo Libre	504
Magdalena del Mar	385
Total	7,359

Nota: Adaptado del informe Una Mirada a Lima Metropolitana, 2014

5.1.4. Estrategia de promoción y publicidad.

Según Arellano (2010), las promociones deben tener una duración corta y definida.

Según Martínez (2015), la publicidad debe generar una serie de impactos en el consumidor a diversos niveles, como el emocional y conductual para crear hábitos de compra y, en el mejor de los casos, fidelidad a las marcas.

TuPedido.com antes de empezar sus operaciones de servicio de delivery, realizará una campaña de intriga, con la finalidad de ir dando a conocer a las personas

acerca del nuevo servicio que entrará al mercado, para luego lanzar las campañas de lanzamiento y continuar con las campañas de mantenimiento de marca, la cual, involucrará a los establecimientos afiliados, con la finalidad de promocionar y dar a conocer la carta de los establecimientos a los consumidores.

Cuervo, Abreu, Mansilla y Sotomayor (2017), indicaron que más del 50% de la población mundial usa internet, lo cual, mejoró la interacción de las personas y el acercamiento de las comunidades, cuyo campo de acción o de influencia no tiene límite, por tal, la tecnología se presenta como un facilitador que conduce al concepto de economía colaborativa.

Por este motivo, uno de los medios más importantes, es el uso del internet en función al marketing, ya que permitirá comunicar al público objetivo la existencia de la empresa, el servicio a ofrecer, la información de los establecimientos afiliados en referencia a la carta de platos, lista de precios y promociones vigentes; todo esto a través de las páginas oficiales de Facebook e Instagram de TuPedido.com, por lo cual, se utilizarán las herramientas de publicidad que estas ofrecen y que permiten lanzar anuncios de acuerdo a los filtros de segmentación del público objetivo. Este servicio será utilizado de manera mensual, siendo el costo promedio de US\$ 100 a la semana, para llegar a un número de 6,000 a 8,000 visualizaciones semanales de la pieza publicitaria lanzada.

Asimismo, se invertirá en publicidad exterior, la cual, estará ubicada en las avenidas más transitadas de los distritos de San Borja y San Miguel, los cuales, corresponden a los distritos de la segmentación elegida, con esta estrategia se

conseguirá que el público objetivo y cualquier persona que resida o se encuentre transitando por el lugar, pueda visualizar la publicidad de TuPedido.com, con el objetivo de generar recordación de marca. La inversión se realizará de manera mensual con un costo de US\$ 7,000, colocando un panel publicitario por distrito. (PQS, 2019).

Por otra parte, se realizará Co-branding como una primera alianza estratégica, con el Diario La República al ser un medio de comunicación reconocido en el mercado, lo cual, servirá de apoyo para dar a conocer la marca e incrementar el posicionamiento en la mente del consumidor. La República tiene mayor penetración en el mercado nacional, donde cada persona visualiza cuatro notas periodísticas en medios tecnológicos, con un tráfico que alcanza un 95% nacional y 5% de tráfico del extranjero, frente al diario El Comercio que alcanza un tráfico de 60% nacional y 40% extranjero, según entrevista realizada a Renzo Ferreti, Key Account Manager de La República.

Por último, se invertirá en publicidad en radio, por ser un medio de referencia de llegada masiva para el público objetivo y todas aquellas personas que podrían optar por hacer uso del servicio. Se trabajará con las emisoras de radio Moda y RPP, las cuales tienen una tarifa por segundo de S/. 12.50 y S/. 40.00 respectivamente. (CRP Medios y Entretenimiento, 2015). Se emitirá el spot publicitario durante el horario de la mañana en Radio Moda y en el horario de la tarde en RPP, los siete días de la semana, por lo cual, genera una inversión que asciende a S/. 211,680 anuales.

A continuación, las campañas de intriga, de lanzamiento y mantenimiento que se utilizarán para dar a conocer el servicio de TuPedido.com y su propuesta de valor.

- a) Campaña de intriga: Se hará uso de publicidad en redes sociales y publicidad exterior un mes antes de lanzamiento de la marca.
- Redes Sociales: Se utilizarán las redes sociales más usadas en la actualidad, como lo son Facebook e Instagram para lanzar anuncios Pop Up que causarán intriga acerca del servicio, con la finalidad de captar la atención de las personas acerca de lo que ofrecerá TuPedido.com, estos anuncios aparecerán mientras los internautas se encuentren navegando en las redes sociales.



Figura 5.3. Anuncio Pop Up para redes sociales

- Publicidad exterior: La publicidad en torres estará ubicada estratégicamente en los lugares donde hay presencia de tránsito peatonal y vehicular, por ser un elemento resistente y de gran visibilidad en el público en general de cualquier edad. El anuncio a utilizar será el mismo que el de las redes sociales, con la

misma finalidad de causar intriga entre las personas, ya que la frase ¿Aburrido de lo mismo? acompañado de la imagen de un plato vacío con la frase “Pedir nunca fue tan fácil” que es parte de nuestro logo, brindará a las personas la idea de que algo nuevo se aproxima, pero sin saber exactamente de lo que trata.



Figura 5.4. Publicidad de intriga para torres.

- b) Campaña de lanzamiento: En el segundo mes, se seguirá haciendo uso de publicidad en redes sociales, publicidad exterior y se implementará el uso de flyers, por otra parte, esta campaña será de gran importancia debido a que el branding a utilizar se enfocará en crear una relación emocional con el cliente y dar a conocer a TuPedido.com como la marca peruana que se preocupa para la alimentación de todos los peruanos, por lo cual, destacará la amplia variedad de restaurantes ya conocidos en el mercado y dará a conocer la nueva opción Vida Green que busca cuidar la alimentación de los ciudadanos.

- Redes sociales: Se continuará haciendo uso de las redes sociales, con la diferencia que los nuevos anuncios mostrarán el logo de la marca, destacando que se trata de una empresa peruana, con la finalidad de que las personas se sientan representadas por TuPedido.Com.



¡Marca orgullosamente peruana!

Figura 5.5. Publicidad marca peruana.

Otro de los anuncios invitará a las personas a visitar la página web o a descargar la aplicación móvil para que disfruten de sus restaurantes favoritos y de la nueva opción Vida Green, además se les indicará que a las primeras 2,000 personas que se registren se les regalará S/. 30.00 para sus primeros pedidos de delivery.



Figura 5.6. Publicidad para Facebook.

Con la finalidad de seguir impulsando y dar a conocer la nueva opción Vida Green, se lanzará publicidad específicamente para esta opción.



Figura 5.7. Publicidad Vida Green.

Además, se crearán campañas de la semana saludable, en la cual, los establecimientos afiliados a este rubro podrán informar las promociones del día para los consumidores, ofreciendo platos con mayor grado de alimentación.



Figura 5.8. Anuncio en Facebook e Instagram – Comida saludable.

Lo mismo sucederá para los establecimientos de comida variada, se crearán anuncios para los consumidores que deseen disfrutar de la oferta tradicional de los alimentos ya conocidos.



Figura 5.9. Anuncio en Facebook e Instagram – Comida variada.

Por otra parte, se destacará el uso de la aplicación móvil, en el cual, el mensaje invitará a las personas a buscar a sus restaurantes favoritos y conocer a los nuevos establecimientos que ofrecerá la opción Vida Green.



Figura 5.10. Anuncio de APP de delivery.

- Publicidad exterior: Estos anuncios también tendrán la finalidad de comunicar que TuPedido.com es una empresa peruana, por otra parte, darán a conocer a las personas la variedad de alimentos y lo fácil que será realizar un pedido a través de las plataformas disponibles.



Figura 5.11. Publicidad marca peruana para torres.

Por otra parte, se crearán anuncios para la opción Vida Green y otros para los establecimientos ya conocidos, además estos mostrarán la imagen de Google Play y de App Store para que sepan que pueden descargar la aplicación móvil a través de ellos.



Figura 5.12. Publicidad de lanzamiento para torres.



Figura 5.13. Publicidad de comida saludable para torres.



Figura 5.14. Publicidad de comida variada para torres.

- Flyers: Con el objetivo de comunicar y captar la atención inmediata de las personas que se encuentren transitando por las calles, se contratarán a tres personas para el reparto de los flyers en cada uno de los 10 distritos a donde se dirige el servicio, en el horario de 11:00 a.m. hasta las 14:00 p.m., buscando generar la recordación de marca en un momento en que las personas suelen buscar opciones para su almuerzo.

El flyer indicará que tu Pedido.com cuenta con una amplia variedad de opciones alimenticias, además indicará la página web de TuPedido.com, las redes sociales en las que tiene presencia y llevará los logos de Google Play y de App Store para que sepan que pueden ser descargados de ambas plataformas.



Figura 5.15. Flyers de TuPedido.com.

- c) Campañas de mantenimiento: En el tercer mes, se seguirá haciendo uso de publicidad en redes sociales, publicidad exterior, publicidad por correo electrónico, Co-branding y publicidad en radio.
- Redes sociales: Las cuentas oficiales de TuPedido.com en Facebook e Instagram estarán en constante contacto con los seguidores a través del asistente de marketing, que brindará información de los restaurantes afiliados, en relación a los platos disponibles, las promociones y ofertas del día.

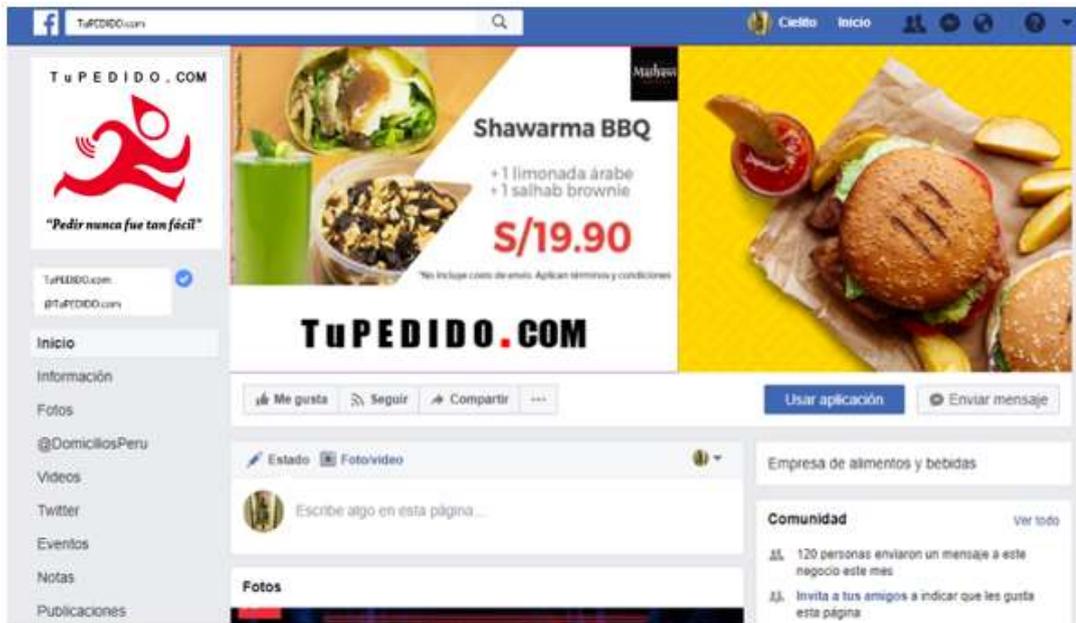


Figura 5.16. Red social Facebook de TuPedido.com.

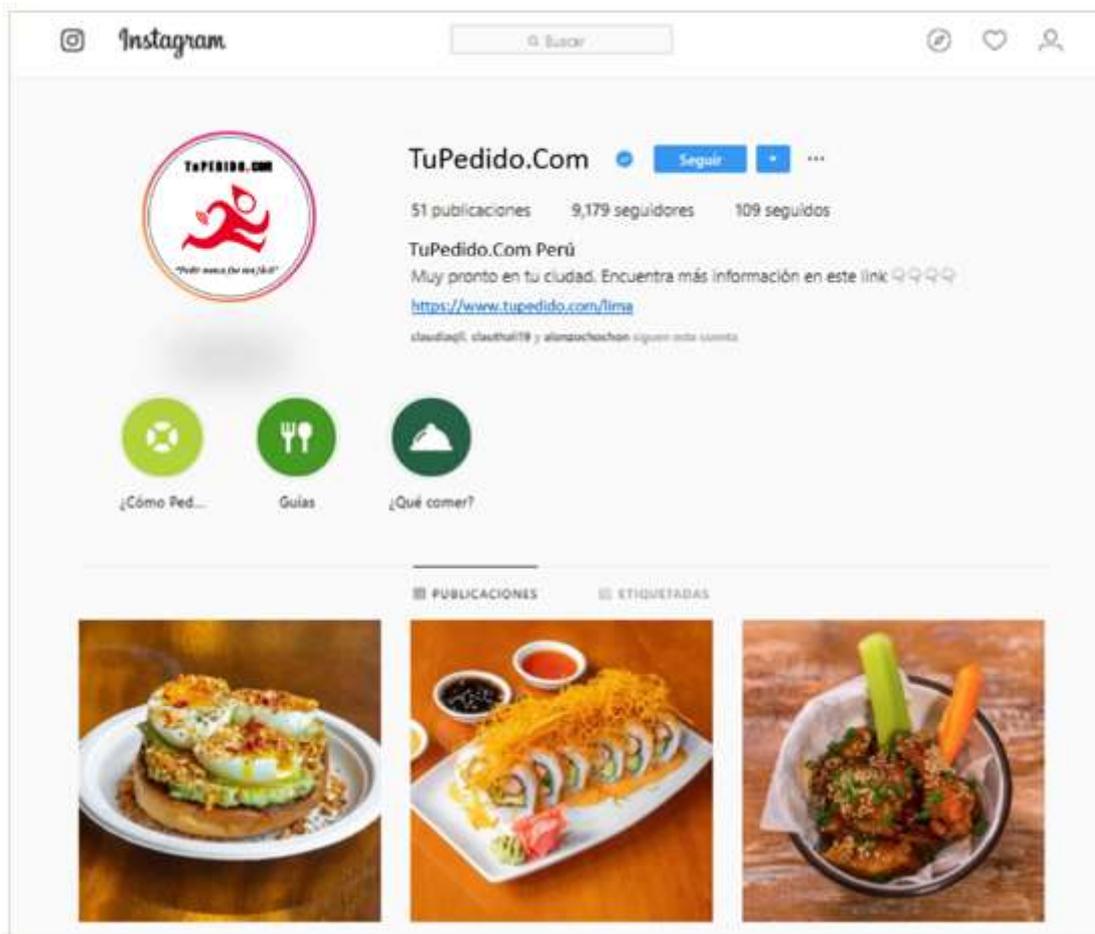


Figura 5.17. Red social Instagram de TuPedido.com.

- Publicidad exterior: Se mostrará un anuncio de recordación de marca incentivando a los consumidores a que hagan uso del servicio de delivery para cualquier de las opciones de TuPedido.com.



Figura 5.18. Publicidad de comida variada y saludable.

- Publicidad por correo electrónico: A través de los correos electrónicos de todas las personas que se hayan registrado por la página web o la aplicación móvil de la empresa, se les enviará anuncios, con la finalidad de incentivar y recordarles que “Es hora de almorzar”.



Figura 5.19. Anuncio de recordación de pedidos saludables.



Figura 5.20. Anuncio de recordación de comida variada.

Para incrementar la relación servicio-cliente, se enviarán notificaciones a través de la página web y la aplicación móvil con las promociones y ofertas

del día, también se les comunicará cuando nuevos establecimientos se afilien al servicio. Por otro lado, a todos los usuarios, luego de un mes de inscripción se les enviará una encuesta de dos preguntas para saber que establecimientos les gustaría encontrar y que recomendaciones le brindarían al servicio.

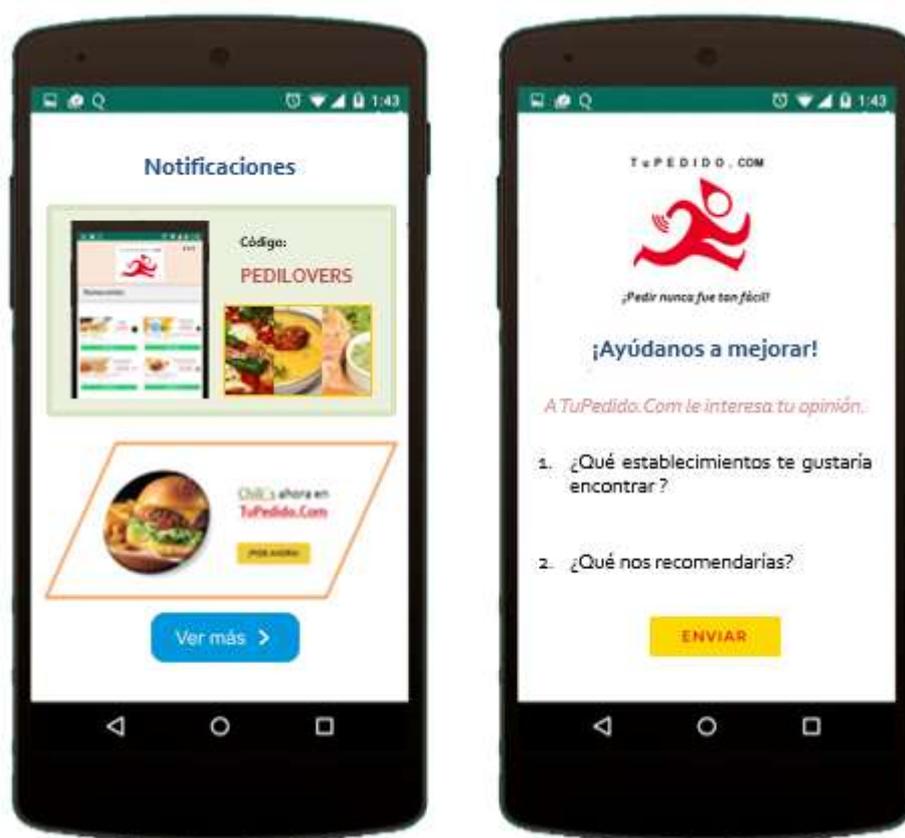


Figura 5.21. Notificaciones de la aplicación móvil.

- Co-branding: Se basará en otorgar un número de repartos sin costo a los trabajadores del Diario La República, a cambio de tener publicidad de la empresa en su página web, mediante un 1 millón de impresiones digitales y cinco menciones semanales en dos de sus programas matutinos, los días lunes, miércoles y viernes en el programa Sin Guión de la periodista Rosa María Palacios, y los días martes y jueves en el programa Sigrid.pe de la periodista Sigrid Bazán, emitidos vía Facebook.

La República contará hasta con 500 repartos mensuales, los cuales, podrá utilizar de lunes a domingo, lo cual, generará un costo real de S/. 1,250 y un ahorro de S/. 5,750 mensuales de gastos en publicidad, debido a que este servicio tiene un precio de 7,000 soles mensuales.



Figura 5.22. Ejemplo de Co-branding con La República.

- Publicidad en radio: Se trabajará un spot publicitario de 12 segundos, con el siguiente mensaje: Prueba TuPedido.com, la nueva opción de delivery, donde encontrarás los mejores restaurantes y se parte de la nueva Vida Green, descárgalo desde App Store y Google Play y se uno de nuestros primeros TuPelovers.

Estas piezas publicitarias se transmitirán por las emisoras RPP y Radio Moda, quienes son las de mayor audiencia según el market report de Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI).

5.1.5. Estrategia de personas.

El modelo de negocio actual para las empresas de servicio de delivery en el mercado, es contratar personal bajo la modalidad de trabajador independiente, es decir, contar con personas afiliadas al servicio, quienes laboran de manera particular sin la suscripción de un contrato formal, con horarios y consideraciones específicas, sino que administran su tiempo para cubrir sus necesidades laborales.

Este modelo de negocio llegó junto con las empresas de taxi por aplicación, las cuales, reducen considerablemente sus costos operativos al no tener choferes bajo su planilla, lo que les permite recibir un ingreso variable por cada servicio que un chofer toma mediante su aplicación.

Dicho modelo de negocio se aplicará en el servicio por los siguientes motivos:

1. Se necesita contar con una flota mínima de 321 motorizados, lo que equivale a un 25% adicional de la flota necesaria en base a la proyección de 1,800 pedidos en promedio por día, para asegurar 6 repartos por motorizado diariamente, lo que permita atender la demanda existente en cualquier horario del día, evitando perder oportunidades de negocio. Para lograr incentivar al personal y que opten por realizar entregas de TuPedido.com se le brindará un pago variable de S/. 2.50 por entrega, siendo este abono uno de los más altos del mercado; además se le brindará un bono mensual que asciende a S/. 100. Por lo tanto, el sueldo mínimo esperado para cada

trabajador será de S/. 520 mensuales, considerando un número de 6 servicios diarios y cinco horas de trabajo.

2. Permite a la empresa un mejor manejo de los costos operativos, además de incentivar al motorizado a tomar mayor cantidad de pedidos, a fin de incrementar su ingreso mensual y afectando positivamente las ventas.
3. Asegurar la efectividad de entrega de todos los pedidos realizados con una ratio no menor del 95%, con la finalidad de fidelizar a los consumidores una excelente experiencia de servicio. Para lograr cumplir con este porcentaje se le brindará una capacitación inicial respecto al uso de la plataforma, cultura organizacional, estándares de servicio, satisfacción del cliente y beneficios.

Por último, siendo una empresa de servicios, la cual se encargará de la distribución de alimentos a los consumidores finales, la estrategia se basará en la correcta imagen del personal motorizado y sus unidades de transporte (motos y/o bicicletas), estas deberán cumplir con el protocolo de identificación con la marca, por lo que tendrán que usar el uniforme de la empresa y sus unidades también deberán estar identificadas.

- a) Uniformes: El personal deberá usar polos y/o casadas de acuerdo a su preferencia, estas contarán con el bordado del nombre y logo de la marca, que estará a la altura del pecho, lado izquierdo y en la espalda se encontrará el nombre de la empresa en la parte central superior, los colores de las prendas

serán rojo y negro, por ser los colores que identifican a la marca y de esta manera los clientes los puedan identificar con facilidad.



Figura 5.23. Uniformes de motorizados.

- b) Transporte: La caja de transporte donde irán las órdenes también deberán ser de color rojo y deberán tener impreso el logo de la marca. La caja soporta hasta 9.5 kg de peso, en las tablas 5.3 y 5.4 se describen las características.

Tabla 5.3.

Características de caja para motos.

Características	Descripción
Forma	Cuadrado
Tamaño	45cm x 59cm x 45cm
Material	Fibra de vidrio
Color	Rojo

Nota: Elaboración propia

Tabla 5.4.

Características de caja para bicicletas.

Características	Descripción
Forma	Cuadrado
Tamaño	45cm x 40cm x 40cm
Material	Nylon impermeable
Color	Rojo

Nota: Elaboración propia



Figura 5.24. Logos en los medios de transporte.

La metodología para la inscripción de contratación de personal se realizará a través de las plataformas de TuPedido.com, y los portales de búsqueda de trabajo de Bumeran y Computrabajo.

Por otro lado, se incentivará a los postulantes a inscribirse a través de un anuncio publicado en las redes sociales de TuPedido.com, una vez que ingresen sus datos y envíen la información solicitada, estarán sujetos a previa evaluación, con la finalidad de verificar si son aptas para formar parte del equipo.

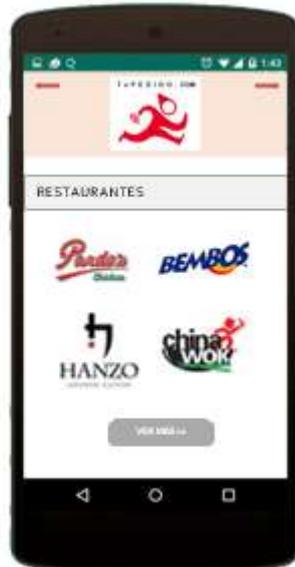
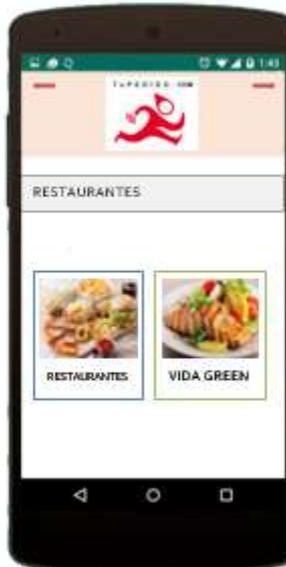


Figura 5.25. Anuncio para inscripción de postulantes.

5.1.6. Estrategia de procesos.

El proceso operativo del negocio será totalmente interactivo y enfocado al cliente, con la finalidad que realicen sus pedidos sin complicaciones, por este motivo la página web y aplicación móvil serán sencillos de usar, solo solicitarán la información necesaria a las personas que se registren, una vez identificados podrán ingresar a las plataformas con su usuario y contraseña, y ordenar sus pedidos a domicilio.

A continuación, la figura 5.26., muestra imágenes referenciales de la aplicación móvil para los usuarios y como podrán observar la información de los restaurantes afiliados, cartas disponibles, lista de precio y las promociones que se encuentren activas.



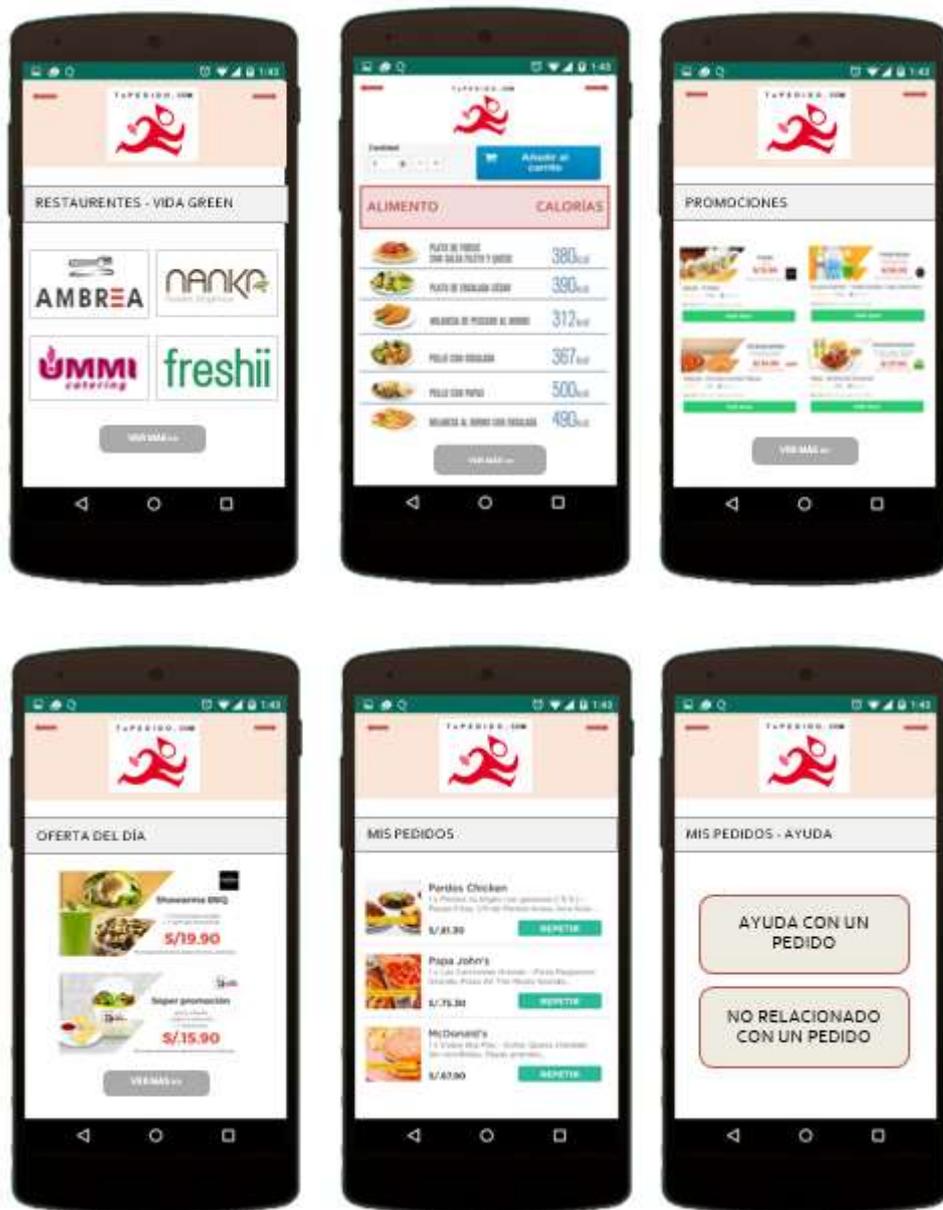


Figura 5.26. Aplicativo móvil y sus funcionalidades.

Por otro lado, con la finalidad de que los consumidores se sientan a gusto con el servicio ofrecido y brindarles mayor seguridad en relación a los motorizados que harán las entregas de sus productos, la aplicación contará con una pantalla donde podrán visualizar el perfil del motorizado, donde se mostrará la foto, nombres y apellidos, nacionalidad, puntaje otorgado por otros usuarios y el total de entregas realizadas a la fecha.

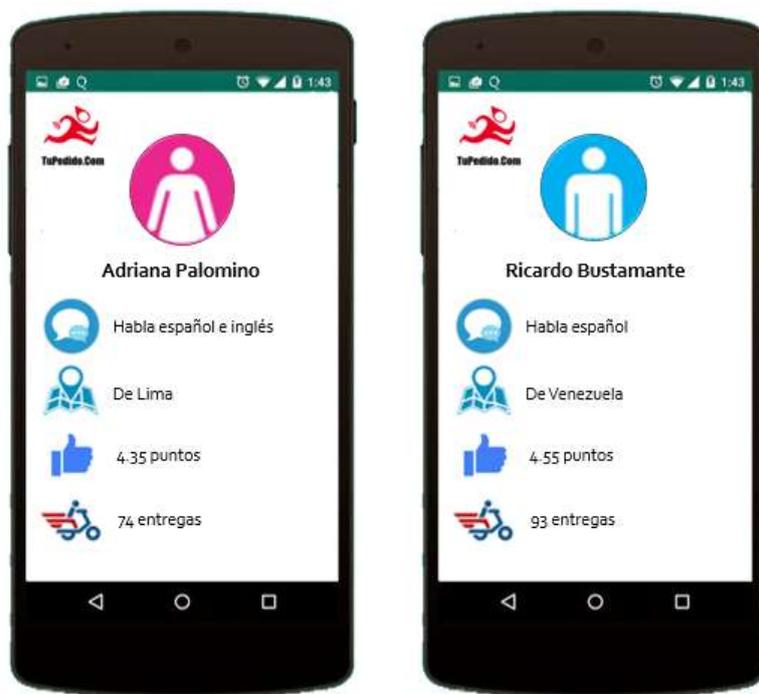


Figura 5.27. Perfil de los motorizados.

La ruta virtual para lograr el pedido es la siguiente: Para el uso de la aplicación móvil, al ingresar, automáticamente el sistema pedirá activar el GPS del dispositivo para ubicar la dirección exacta del lugar donde se realizará el servicio de delivery, para el caso de la página web el sistema solicitará ingresar la dirección exacta, el distrito y alguna referencia que permita ubicar la dirección con exactitud, de esta manera el sistema rastreará todos los restaurantes que se encuentran alrededor de la ubicación ingresada.



Figura 5.28. Monitoreo de orden de delivery.

Otro de los filtros con los que contará el servicio será el método de pago, este se realizará únicamente en la aplicación móvil y/o la página web, mediante el uso de tarjeta de crédito y/o tarjeta de débito, a través de Visanet, lo cual, genera una comisión por transacción variable a la empresa de 3.99% pagando con tarjeta de crédito Visa, 2.99% pagando con tarjeta de débito Visa y 3.98% pagando con otras tarjetas.

En referencia a las opciones de restaurantes, luego de haber realizado la selección del pedido, el sistema le permitirá visualizar la orden completa, indicando el precio a pagar por el producto, más el servicio de delivery y el tiempo aproximado de espera, luego de esto, se podrá confirmar el pedido y el cliente podrá empezar a realizar el seguimiento a tiempo real de su orden. Finalmente, el usuario podrá calificar la atención de la orden para llevar un seguimiento del nivel de satisfacción del servicio.

5.1.7. Estrategia de presencia física.

Dado que TuPedido.com es una empresa de servicio, se debe evidenciar que el cliente efectivamente haya hecho uso y beneficio del mismo, por lo cual, las plataformas contarán con historial de todos los pedidos que haya realizado, especificando la orden, el precio y el motorizado que le entrego el pedido.



Figura 5.29. Opción historial de pedidos.

Asimismo, el usuario tendrá la posibilidad de reportar cualquier incidente que haya presentado con la entrega o con el servicio, de esta manera se identificará el problema y se le brindará una solución. Con esta información TuPedido.com llevará un reporte de control de incidencias, con la finalidad de implementar los correctivos necesarios y/o actualizaciones pertinentes.

5.2. Estrategia de ventas

5.2.1. Plan de ventas.

El plan de ventas se basará en una estrategia de penetración de mercado, orientada a la expansión del área geográfica a cubrir de las zonas seis y siete de Lima Metropolitana, donde se ubican 10 distritos de la denominada Lima Moderna, la cual, abarca cerca del 13% de la población limeña y cuyo nivel socioeconómico se concentra en A y B. (Perú 21, 2019).

El crecimiento del mercado de delivery en los últimos años estuvo en promedios de 30% y se espera una desaceleración para los próximos cinco años con registros de crecimiento de entre 15% y 20%, siendo aún niveles de crecimiento superiores a los dos dígitos, sobre todo en los conos, donde existe mayor demanda de estos servicios con niveles de crecimiento superiores al 100% en casos como los distritos de Comas, San Juan de Lurigancho y El Agustino.

Al primer de año de gestión se espera un nivel de ventas superior a los S/. 3 millones, explicado en que la empresa se encuentra en etapa de introducción, donde las empresas tienden a tener variables de crecimiento altas, para luego sostener la tasa de crecimiento en 10% anual, generando resultados netos positivos al cuarto año de operaciones.

Estrategias de ventas a aplicar:

- Captación de nuevos clientes: Relacionada a las estrategias de marketing, se utilizarán las plataformas, redes sociales, publicidad exterior, publicidad por email, flyers, co-branding, publicidad en radio y el boca a boca para incrementar el volumen de los clientes mes a mes.
- Fidelización: Ofrecer servicios post venta a los usuarios como las promociones y descuentos de los establecimientos, las ofertas del día y campañas realizadas en días festivos, las cuales, permitirán fidelizar al cliente con el servicio. Además, las plataformas permitirán que los usuarios encuentren información personal del motorizado que les realizará el servicio, con la finalidad de brindar mayor sensación de seguridad al usuario.
- Diferenciación: Se busca brindar un servicio diferenciado respecto a la competencia actual, mediante la opción Vida Green, buscando incorporar a establecimientos que no son considerados por los competidores actuales, incursionando en un mercado con tendencias saludables de consumo, con tasas de crecimiento positivas para los próximos años.

5.2.2. Políticas de servicios y garantías.

Con la finalidad de asegurar un correcto funcionamiento del servicio, para beneficio de los clientes como de los intereses de la empresa, se consideran las siguientes políticas de servicio:

- a) El costo del servicio comprende, desde la solicitud del usuario, asignando el precio base y los conceptos variables explicados en el capítulo VI, hasta la entrega del pedido al usuario en el destino final.
- b) El cobro de la cuota variable se aplicará en relación a la complejidad de la entrega, ya sean debido a situaciones externas o a los parámetros del servicio de delivery, como alta demanda y zonas peligrosas.
- c) El costo adicional por minuto de espera considera el tiempo de retardo del cliente por recoger el pedido, pasados los 5 minutos de espera, hasta 5 minutos adicionales. El cual se explica en la necesidad del mismo motorizado por atender más pedidos de la zona geográfica, salvaguardando su ingreso mensual.
- d) En caso de problemas con el pedido, el cliente podrá comunicarse a través de la opción Mis pedidos – Ayuda con los que cuentan las plataformas.
- e) La empresa no cobra ni exige se le entregue propina al motorizado, queda en potestad del cliente en base a su consideración la entrega o no de esta retribución.
- f) El horario de atención del servicio se regirá a los horarios de atención de los establecimientos afiliados.

- g) En caso de cancelación del pedido, la empresa no realizará compensación ni reembolso alguno dado que parte del pago recibido se destina para el establecimiento proveedor.

- h) Se garantiza la entrega del pedido dentro del rango de tiempo estipulado por la aplicación al momento de la solicitud.

- i) Se garantiza contar con personal motorizado debidamente identificado en la evaluación previa a su contratación, el cual, velará por la llegada de su orden en óptimas condiciones y dentro del rango de tiempo indicado por la aplicación.

Capítulo VI. Pronóstico de ventas

6.1. Fundamentos y supuestos

De acuerdo a lo indicado en el capítulo IV, el mercado objetivo para el primer año de operaciones es de 13,500 personas, incrementándose en 10% anualmente hasta tener un total de 19,765 personas para el quinto año de operaciones.

Para la proyección de las ventas anuales se consideran el mercado objetivo y la frecuencia de uso obtenida en la investigación primaria aplicada en el capítulo III, para tal, se toma los resultados de la pregunta N° 10, donde el 40.3% de los encuestados indicó utilizar el servicio de dos a tres veces al mes y el 28.9% utilizarlo de dos a cinco veces por semana, representando el 69.2% de los encuestados. De este análisis se determina que la frecuencia de uso promedio es de cuatro veces al mes.

Tabla 6.1

Pronóstico de ventas en unidades

	2020	2021	2022	2023	2024
Mercado objetivo	13,500	14,850	16,335	17,969	19,765
Pedidos por mes	54,000	59,400	65,340	71,874	79,061
Pedidos anuales	648,000	712,800	784,080	862,488	948,737
Pedidos por día	1,800	1,980	2,178	2,396	2,635

Nota: Elaboración propia.

Las ventas en unidades del año 2020 ascenderían a 648,000 pedidos, generando un movimiento diario de 1,800 pedidos en el primer año, hasta los 2,635 pedidos diarios para el quinto año de operaciones.

Para determinar el nivel de ingresos se define el precio del servicio a brindar considerando los siguientes aspectos:

- Tarifa base: Precio mínimo solicitado para cualquier orden, la cual, ascenderá a S/. 5.00.
- Kilómetros recorridos: Recargo adicional de S/. 0.25 de acuerdo al siguiente rango de distancia:

Tabla 6.2.

Recargo por kilómetros recorridos.

Kilómetros recorridos	Recargo en soles
De 0km hasta 1.5km	S/. 0.25
De 1.5km hasta 2.5km	S/. 0.50
De 2.5km hasta 3.5km	S/. 0.75
De 3.5km hasta 5km	S/. 1.00
>5km	S/. 1.00 por km adicional

Nota: Elaboración propia.

Este recargo se suma al precio base, el cual, incrementará en relación a la distancia recorrida por el motorizado desde el punto de recojo hasta el punto de entrega. La medición de estos kilómetros se calculará en apoyo con la aplicación Google Maps y el GPS integrado de la aplicación.

En el caso de los pedidos que excedan los 5km de recorrido, se adicionará el valor de S/. 1.00 por kilómetro, del cual, el motorizado percibirá un adicional de S/. 0.60.

1. Tiempo de transporte: Recargo por concepto del tiempo de traslado del motorizado desde el punto de recojo del establecimiento hasta el punto de entrega al consumidor. La medición efectiva del tiempo se realizará a partir de la entrega del pedido al motorizado, quien automáticamente deberá registrarlo en la aplicación para que comience a correr el tiempo. El costo asociado será de S/. 0.15 por minuto. El valor máximo a cobrar por este concepto será de S/. 4.50, el equivalente a un viaje de 30 minutos.

2. Tiempo de espera: El tiempo límite de espera de los motorizados será de cinco minutos contabilizados desde la llegada al punto de entrega, pasado este tiempo se adicionará un valor de S/. 0.50 por cada minuto hasta el tiempo límite de 10 minutos. Pasado este tiempo el motorizado se retirará del lugar.

3. Cuota variable: Porcentaje adicional a recargar en relación la complejidad de la entrega por circunstancias de fuerza mayor que estuvieran fuera del alcance de la empresa, por ejemplo, alta demanda y zonas peligrosas. Este porcentaje variará entre 5% a 20% de acuerdo a la complejidad encontrada por el motorizado al momento del traslado.

Para el cálculo de la proyección de ventas se toma como referencia el precio de S/. 6.00 que considera la tarifa base sumado a un valor de recorrido menor a 1.5km y un tiempo de traslado de cinco minutos, siendo el escenario más bajo en cuanto a la estructura del precio a cobrar, ubicando la proyección bajo un análisis conservador. Por ende, los ingresos por ventas proyectados ascenderían a los S/. 3,784,320 para el primero año de operaciones.

a) Fundamentos:

- Concentración logística en los distritos de la zona seis y zona siete de Lima Metropolitana, permitiendo tiempos de respuesta ágiles.
- Crecimiento del mercado de delivery por aplicación del 30% en el año 2018, y si bien se espera una desaceleración del 50% en los próximos cinco años, la proyección de crecimiento de la empresa es 10% sobre el mercado objetivo siendo conservador.

b) Supuestos:

- Se considera que se cubrirá el mercado objetivo de manera diaria, dado el gran mercado existente, por lo que solo se espera llegar al 3.91% de participación en el primer año de operaciones y un crecimiento en la participación de 10% anual, obteniendo una participación meta de 5.71% para el año 2024.
- Se considera que en todos los casos se aplicará la tarifa promedio de S/. 6.00 por servicio, considerando la tarifa base, distancia del viaje en rango de 0km a 1,5km y un tiempo de traslado de cinco minutos, sin recargos adicionales.

6.2. Justificación

El pronóstico presentado parte de la investigación del mercado realizada en el capítulo IV, donde se observa un mercado importante con más de 230 mil potenciales clientes, que, a diferencia de otros rubros de negocio, son potenciales clientes diariamente. A raíz de esta demanda y, bajo un análisis conservador, se considerará un mercado objetivo del 3.91% y crecimiento sostenido de 10% anual, incrementando la participación hasta el año 2024.

El tal sentido, se tiene un universo de 2,198 clientes diarios en promedio, de los cuales el 40.3% utilizan el servicio entre dos a tres veces al mes, el 28.9% una o dos veces a la semana, el 11.6% dos a cinco veces a la semana, el 1.4% más de cinco veces al mes y el 17% una vez al mes o menos. Por tanto, el pronóstico de ventas es conservador, teniendo un alto potencial de crecimiento.

6.3. Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico

Los principales riesgos asociados al cumplimiento del pronóstico de ventas están asociados a la poca experiencia en el negocio y al factor humano propio existente en todo ámbito operacional. Se menciona también que pueden existir riesgos externos propios del mercado que afecten el desempeño de la organización.

a) Riesgos internos:

- Fallas en la plataforma digital en cuanto a los pedidos solicitados o los tiempos aproximados de entrega: Para mitigar este riesgo se trabajará con un ingeniero interino, el cual, velará por el correcto funcionamiento de los sistemas, además de buscar actualizaciones y mejoras constantes en las plataformas.
- Accidentes o problemas mecánicos de los motorizados: Para mitigar este riesgo la empresa contará con un 25% adicional de motorizados necesarios en relación a la necesidad mínima de personal para atender los pedidos diarios proyectados.

- Incumplimiento de los motorizados: Para mitigar este riesgo se otorga una estructura de compensación superior al mercado en ingreso variables y una bonificación mensual adicional.

b) Riesgos externos:

- Ingreso de nuevos competidores dado que el mercado se encuentra en etapa de crecimiento, siendo atractivo para empresas emprendedoras o extranjeras.
- Impacto negativo en la economía peruana que influya en el gasto de las personas, optando por evitar gastos adicionales como costos por delivery.
- Integración hacia adelante de los restaurantes afiliados, optando por tener su propio servicio de delivery.

A fin de cuantificar los riesgos anteriormente descritos, se incorpora una matriz de riesgos de cinco niveles de probabilidad de impacto, de acuerdo a la siguiente escala:

Tabla 6.3.

Niveles de probabilidad e impacto.

NIVELES	PROBABILIDAD	IMPACTO
5	Frecuente	Catastrófico
4	Moderado	Mayor
3	Ocasional	Moderado
2	Remoto	Menor
1	Improbable	Insignificante

Nota: Elaboración propia.

Tabla 6.4.

Análisis de probabilidad e impacto.

IDENTIFICACION		ANÁLISIS	
EVENTO ADVERSO		PROBABILIDAD	IMPACTO
R1	Fallas en la plataforma digital en cuanto a los pedidos o tiempos de entrega	5	4
R2	Accidentes o problemas mecánico de los motorizados	3	3
R3	Incumplimiento de los motorizados	2	3
R4	Ingreso de nuevo competidores	3	2
R5	Impacto negativo en la economía peruana	1	4
R6	Restaurantes desarrollando delivery propio	2	2

Nota: Elaboración propia.

La figura 6.1., grafica la relación de probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos identificados.

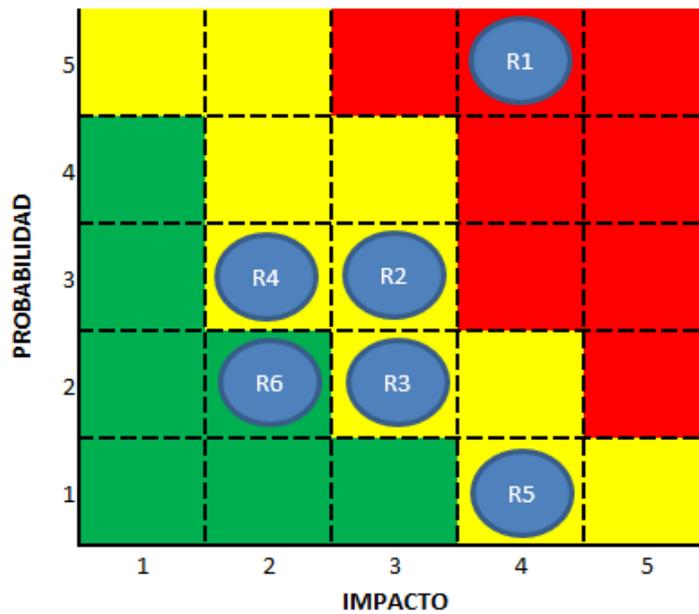


Figura 6.1. Matriz de riesgos.

Capítulo VII. Ingeniería del proyecto

7.1. Estudio de ingeniería

Según Collier y Evans (2009) “la meta del diseño del proceso es crear la combinación correcta de equipo, métodos de trabajo y ambiente, para producir bienes y suministrar servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes internos y externos” (p.271).

En ese sentido, el proceso de atención y entrega de los pedidos realizados a través de TuPedido.com tendrán un enfoque orientado al cliente, con la finalidad de brindar una atención sencilla y agradable en referencia al uso de la página web y/o aplicación móvil.

7.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos.

La figura 7.1., se muestra el detalle del diseño de los procesos del consumidor, de los establecimientos afiliados y de los motorizados, para cumplir con el correcto funcionamiento del servicio de delivery a ofrecer.

En primer lugar, se detalla el diseño del proceso del consumidor para realizar la orden de delivery y la interacción que tendrá al ingresar a TuPedido.com a través de la página web y/o la aplicación móvil.

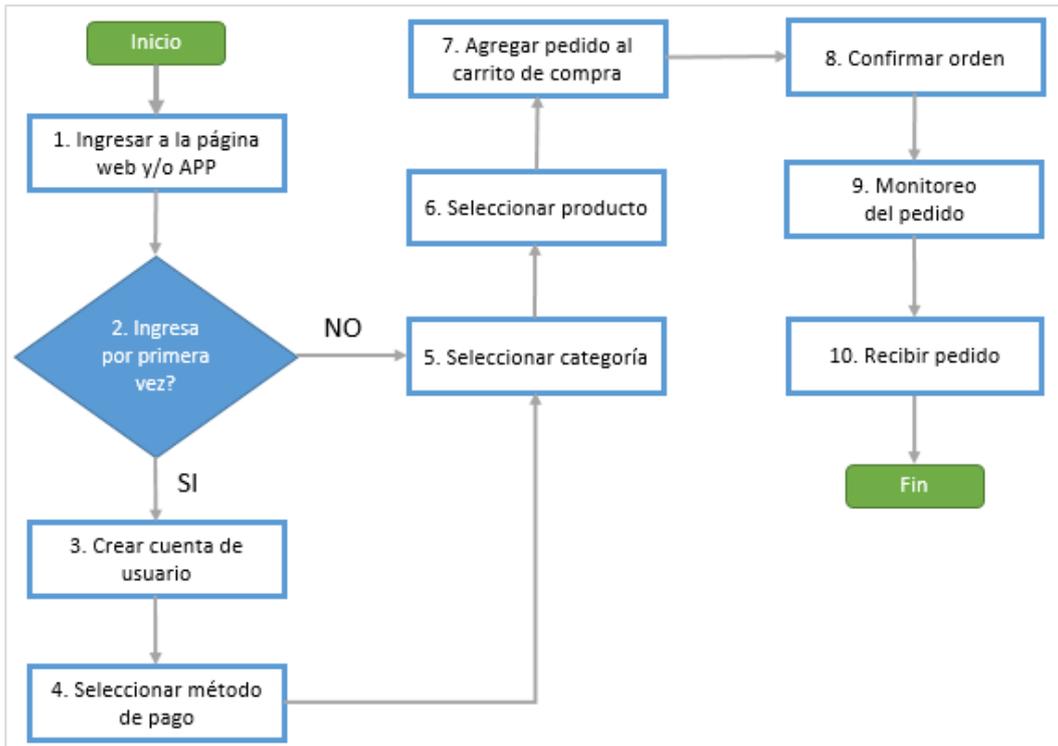


Figura 7.1. Diseño del proceso del pedido del cliente.

Tabla 7.1.

Descripción del proceso del pedido del cliente.

N°	PROCESO	DESCRIPCION
1	Ingresar a la página web y/o la aplicación móvil.	Ingresar a la página web y/o aplicación móvil.
2	¿Ingresa por primera vez?	SI , ir a la actividad 3 No , ir a la actividad 5
3	Crear cuenta de usuario.	Completar los campos: nombres, apellidos, fecha de nacimiento, número de contacto, correo electrónico, dirección.
4	Seleccionar método de pago.	Tarjeta de crédito/débito: Ingresar los datos de la tarjeta y seleccionar VISA u otras tarjetas.
5	Seleccionar categoría.	Seleccionar categoría.
6	Seleccionar producto.	Seleccionar producto.
7	Agregar pedido al carrito de compra.	Agregar pedido al carrito de compra.
8	Confirmar orden.	Confirmar orden.
9	Monitorear pedido.	Monitorear pedido.
10	Recibir pedido	Motorizado entrega pedido.
Fin del proceso		

Nota: Elaboración propia.

En segundo lugar, se detalla el diseño del proceso a seguir del establecimiento afiliado una vez que recibe la orden del consumidor para realizar la entrega al motorizado.

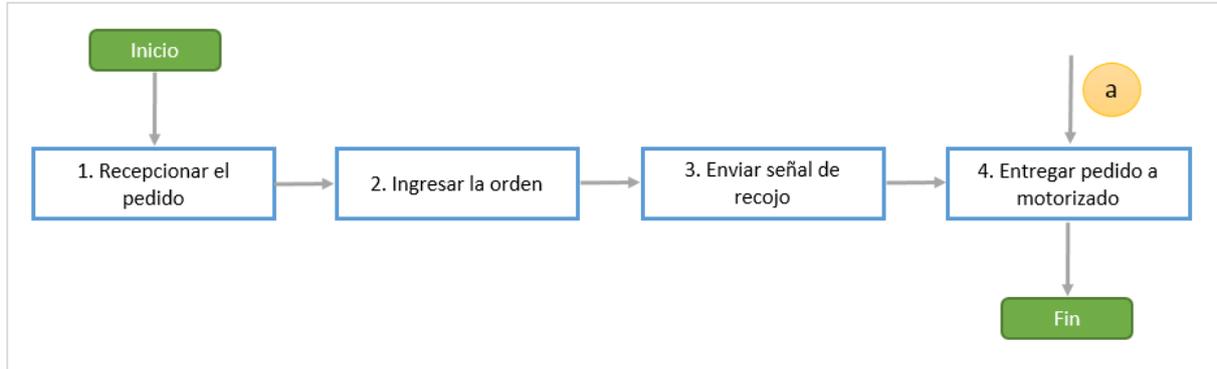


Figura 7.2. Diseño del proceso del establecimiento afiliado.

Tabla 7.2.

Descripción del proceso del establecimiento afiliado.

Nº	PROCESO	DESCRIPCION
1	Recepcionar el pedido.	El establecimiento afiliado recibe el pedido.
2	Ingresar la orden.	Ingresa la orden a su sistema y lo preparar para realizar la entrega al motorizado.
3	Enviar señal de recojo.	Luego de cinco minutos de que el establecimiento recibe la orden, el sistema automáticamente envía la señal de recojo a los motorizados más cercanos.
4	Entregar pedido al motorizado.	El establecimiento entrega el pedido al motorizado.
	A	TuPedido.com de manera interna monitoreará el tracking del pedido para asegurar la entrega del delivery.
Fin del proceso		

Nota: Elaboración propia.

Por último, se detalla el diseño del proceso del motorizado, el cual, deberá seguir una vez que haya aceptado el servicio, para realizar el recojo del pedido en el establecimiento afiliado y finalizar el proceso realizando la entrega al consumidor.

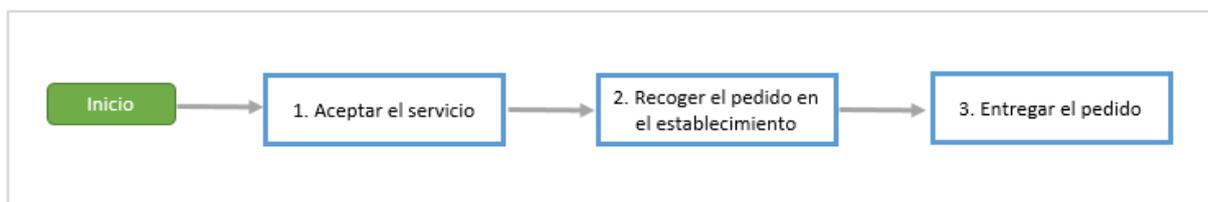


Figura 7.3. Diseño del proceso del motorizado.

Tabla 7.3.

Descripción del proceso del motorizado.

N°	PROCESO	DESCRIPCION
1	Aceptar el servicio.	El motorizado acepta el servicio para realizar la entrega al consumidor.
2	Recoger el pedido.	Recoge el pedido en el establecimiento; una vez recibido, deberá registrar en su aplicación el inicio del viaje para que el sistema empiece a calcular el tiempo de entrega y el precio final del servicio.
3	Entregar el pedido.	Entregar el pedido al consumidor y comprobante de pago.
Fin del proceso		

Nota: Elaboración propia.

7.1.2. Selección del equipamiento.

La empresa se desenvolverá en el rubro de servicios, por lo tanto, el rubro principal en el balance general se tendrá en la cuenta caja y bancos, y en la partida cuentas por cobrar, sin mayor inversión en activos para el desarrollo del servicio.

- a) Aplicación Móvil: El principal activo con el que contará la empresa será la aplicación móvil, que es la herramienta principal del negocio, debido a que se encargará de conectar a los establecimientos con los consumidores finales, con la central de información del negocio, lo que nutrirá de información personalizada para futuras estrategias o decisiones.

El desarrollo de la aplicación se realizará con la empresa American Investments in Technology, empresa proveedora de soluciones tecnológicas, quienes trabajarán el desarrollo del backend de la aplicación, incluyendo una base de datos de soporte para el conjunto de información a recibir diariamente y el Application Programming Interface (API) para terceros, el cual, será la guía de uso del sistema.

Tabla 7.4.

Resumen de costos por desarrollo de la aplicación móvil.

Cantidad	Descripción	Precio
1	Desarrollo Backend + API – Aplicación	US\$ 500
1	Desarrollo Backend - Pasarela de pagos	US\$ 150
1	Desarrollo Frontend – Aplicación motorizado	US\$ 400
1	Desarrollo Frontend – Aplicación restaurante	US\$ 400
1	Desarrollo Frontend – Aplicación cliente	US\$ 600
Total incluido IGV		US\$ 2,050

Nota: Proforma N° 012-AIT-11-19 emitida por Vanessa Olascoaga del Departamento de Ventas.

Según indicación de la empresa American Investments in Technology, para el soporte tecnológico de una aplicación de delivery se requiere un hosting con una memoria RAM no menor de 10GB para almacenar la dimensión de datos virtuales y un ancho de banda de 50Mbps, que se refiere a la cantidad de datos que viajan por segundo transmitiendo información.

Por tal motivo, se trabajará con la empresa Yachay, empresa proveedora de soluciones de tecnologías de la información y la comunicación, bajo el plan 10 de su servicio cloud, el cual, cumple con los requisitos antes mencionados.

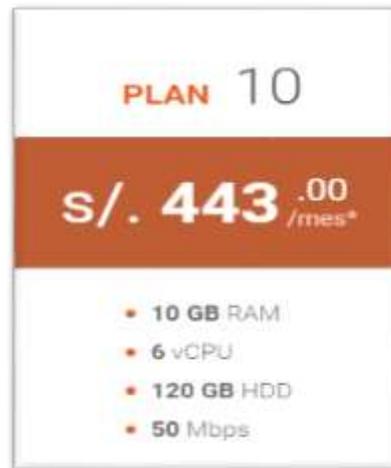


Figura 7.4. Costo y características del Cloud de la aplicación

Dentro del desarrollo de la aplicación, está la programación de un chat interactivo para la comunicación en tiempo real del motorizado con el consumidor, con la finalidad de mantener debidamente informado al usuario sobre el estatus de su pedido en caso sea necesario. Este chat contará con opciones de conversación predeterminados, los cuales, serán utilizados de manera obligatoria por el motorizado en dos momentos, primero al momento de la llegada del mismo al recojo del pedido y segundo al momento de iniciar el viaje con el pedido hacia la localización del consumidor.

La implementación del chat tiene los siguientes objetivos:

- Mantener un canal de comunicación en tiempo real con el usuario, para mayor conocimiento de su solicitud y tiempo de llegada real.
- Reducir los riesgos de cancelación por demoras ocasionadas por factores externos al servicio de transporte, por ejemplo, demoras en la preparación del pedido por parte del proveedor.
- Mitigar reclamos al servicio por posibles errores del GPS por información desactualizada.

Al momento del desarrollo del sistema operativo, se incluirá una funcionalidad orientada para el mejor desempeño de la opción Vida Green, puesto que se permitirá a los establecimientos afiliados indicar cuales de las opciones dentro de su carta tiene características saludables, dichas opciones se marcarán como “Saludable” y automáticamente serán ingresadas dentro de las opciones que el consumidor encontrará en este comando.

De esta manera todos los restaurantes afiliados tendrán la oportunidad de participar de este nuevo canal e impulsar opciones que muchos clientes no conocían o que simplemente no tenían en consideración por las características del establecimiento.

- b) Página Web: El segundo activo fundamental es la página web, que también será desarrollada por la empresa American Investments in Technology, contará con una base de datos de soporte y el Application Programming Interface

(API) para terceros, que será la guía de uso del sistema. Además, esta también contará con la funcionalidad del chat interactivo.

Tabla 7.5.

Resumen de costos por desarrollo de página web.

Cantidad	Descripción	Precio
1	Desarrollo Backend + API - Aplicación	US\$ 500
1	Desarrollo Frontend – Portal Web	US\$ 450
Total incluido IGV		US\$ 950

Nota: Proforma N° 012-AIT-11-19 emitida por Vanessa Olascoaga del Departamento de Ventas.

Para el manejo de la página web se requiere adquirir un dominio con el proveedor Yachay. La adquisición del dominio se divide en dos partes, la compra del dominio y el costo mensual por uso del hosting web.

Tabla 7.6.

Costos por compra y uso de dominio web.

Descripción	Precio
Costo del dominio	S/. 33.05
Costo mensual del hosting plus	S/. 28.89
Total incluido IGV	S/. 61.94

Nota: Yachay.pe dominios y hosting.

- c) Correo Electrónico: El correo electrónico será el canal de comunicación utilizado, tanto a nivel administrativo, como con clientes para el envío de publicidad, este servicio también se trabajará con el proveedor Yachay.



Figura 7.5. Costo y características del correo electrónico

Este servicio permitirá que la empresa tenga hasta 10 cuentas de correo por el valor de S/. 189.00 al año con un soporte tecnológico de 100GB de almacenamiento, lo necesario para mantener la información debidamente resguardada.

- d) Motorizados: El personal a captar para realizar el servicio de transporte, es decir, los que se denominarán TuPartners, se afiliarán al servicio de manera independiente, tal y como trabajan los actuales competidores del mercado, reduciendo costos asociados a recursos humanos.

Para asegurar la calidad de servicio y la seguridad de los clientes, se exigirán los siguientes requisitos a los postulantes:

- a. Contar con documento de identidad vigente.
- b. Contar con vehículo propio.
- c. Contar con licencia de conducir vigente.

- d. Contar con SOAT vigente.
- e. No tener antecedentes penales ni policiales.

En el caso de ciudadanos extranjeros, se les solicitará adicionalmente su pasaporte o carnet de extranjería vigente y el permiso temporal de permanencia vigente emitido por migraciones.

Como política interna de la empresa se realizará un seguimiento mensual a la información personal de las personas afiliadas, a fin de tener la base de datos debidamente actualizada y tomar las medidas que se crean convenientes ante cualquier eventualidad.

7.1.3. Lay out.

La oficina escogida para ser centro operativo de la empresa, se ubicará en el distrito de Jesús María, en el Jirón Pablo Bermúdez, cuadra 2.

La oficina está definida para un número de 16 trabajadores, contará con una sala de recepción para los visitantes, la zona de trabajo, dos servicios sanitarios uno para hombres y otro para mujeres, un ambiente comedor y una sala de reuniones.

El ambiente de la oficina permite a futuro remodelaciones por ingreso de personal adicional, lo cual, no afectará la logística de la empresa.

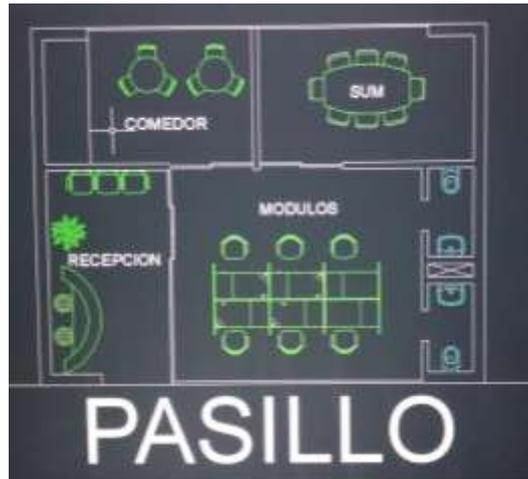


Figura 7.6. Lay out de oficina

7.1.4. Distribución de equipos y maquinarias.

A fin de tener el suficiente control y seguimiento del funcionamiento de la empresa, se adquirirán equipos, muebles y enseres en base a la relación de colaboradores administrativos con los que contará la empresa y se detallan en el capítulo VIII.

Se considera un número de activos suficiente para que cada puesto de trabajo esté eficientemente equipado para el desarrollo de sus funciones con espacio suficiente, útiles de oficina, equipos tecnológicos, mobiliario, entre otros.

La tabla 7.7, detalla los activos a adquirir.

Tabla 7.7.

Relación de equipos, muebles y enseres.

Cantidad	Descripción	Marca y modelo	Proveedor	Precio unitario
350	Casacas	Tela hypora	Zhi Hao	S/. 150.00
300	Cajas	Fibra de vidrio	Fibra Perú	S/. 450.00
50	Cajas	Nylon	Fibra Perú	S/. 99.00
16	Laptop	Lenovo Ideapad C340 Core I7	La Curacao	S/. 3,099.00
1	Impresora	Brother Láser dcpl5650dn	La Curacao	S/. 1,999.00
1	Microondas	Panasonic nn-sb34hmrpk 25I	La Curacao	S/. 299.00
1	Friobar	Electrolux erd50g2hpi plateado	La Curacao	S/. 349.00
6	Escritorio	Tripolo Asenti	Sodimac	S/. 329.90
6	Sillas de escritorio	Ventura Asenti	Sodimac	S/. 239.90
6	Sillas de oficina	Asenti	Sodimac	S/. 159.00
1	Juego de comedor	Home Collection	Sodimac	S/. 339.90
1	Pizarra acrílica	Pizatec	Sodimac	S/. 79.90
6	Teléfonos	Fenix 500 Vtech	Sodimac	S/. 109.90
2	Botiquín equipado	Sodimac	Sodimac	S/. 59.90
2	Extintores	Indexsa	Sodimac	S/. 32.90
4	Bolígrafos / Lápiz	Faber Castell 035 x 12unid	Tay Loy	S/. 8.20
3	Borrador blanco	Artesco grande x 2unid	Tay Loy	S/. 2.20
6	Resaltadores	Faber Castell 48 Amarillo	Tay Loy	S/. 4.60
4	Plumones	Vinifan para pizarra 4 colores	Tay Loy	S/. 3.70
4	File manila	Grafipapel A4 pack 25unid	Tay Loy	S/. 5.70
6	Pioner	Artesco A4 2 anillos 45MM	Tay Loy	S/. 11.90
6	Bandejas	Artesco Premium	Tay Loy	S/. 28.60
6	Reglas	Artesco cristal 30cm	Tay Loy	S/. 0.70
6	Perforador	Faber Castell 30 hojas	Tay Loy	S/. 15.80
6	Engrapador	Artesco M-526	Tay Loy	S/. 10.40
5	Caja de grapas	Artesco x 5,000unid	Tay Loy	S/. 2.50
2	Caja de liguitas	Alleanza x ¼ libra	Tay Loy	S/. 3.20
10	Caja de fastener	Artesco anticorte x 50unid	Tay Loy	S/. 6.10
10	Caja de clips	Wingo mariposa x 50unid	Tay Loy	S/. 3.50
10	Caja de clips	Wingo x 100unid	Tay Loy	S/. 1.10
Total incluido IGV				S/. 7,906.90

7.2. Determinación del tamaño

El tamaño de la empresa estará directamente relacionado a la capacidad instalada del servicio, pues esto determina el límite de acción en cuanto a las intenciones de crecimiento proyectadas desde el punto de vista comercial.

En el caso de TuPedido.com, la capacidad instalada del servicio está determinada por dos aspectos, en primer lugar, la capacidad de la plataforma en relación al número de usuarios conectados al mismo tiempo. Según el proveedor American Investment in Technology, el hosting seleccionado permite la interacción de hasta 20 mil usuarios sin afectar el correcto funcionamiento de las plataformas. Dado que la proyección estimada para el mercado objetivo considera el 65% de este tope durante el primer año y lo más cercano está al quinto año de operaciones representando el 96%, la capacidad instalada se determina por la segunda variable asociada.

La segunda variable para medir la capacidad instalada es el número de motorizados afiliados, dado que en base a este número se determina el número total de pedidos a atender diariamente. Con los 321 motorizados afiliados y considerando un promedio de seis repartos por día, la capacidad instalada de la empresa asciende a 1,928 servicios diarios durante el primer año de operaciones, 7% por encima del número de pedidos proyectado.

La tabla 7.8., muestra el balance de uso en relación a la capacidad instalada según el número de motorizados afiliados y considerando seis pedidos por día en el primer año de operaciones.

Tabla 7.8.

Balance de uso de capacidad instalada.

Capacidad instalada	Número de motorizados	Pedidos por día	Total de pedidos
100%	321	6	1,928
75%	257	6	1,542
50%	161	6	966
25%	80	6	480

Nota: Elaboración propia.

7.2.1. Proyección de crecimiento.

Las ventas estimadas para el primer año de gestión superan los S/. 3 millones, en base a una participación del 3.91% del mercado objetivo, con un nivel de flota no menor de las 257 unidades en promedio para atender mensualmente a más de 13 mil potenciales clientes.

Para el segundo año el crecimiento esperado asciende a 10%, dado que se espera incrementar la participación de mercado en base a estrategias explicadas en el capítulo V del presente plan de negocio.

Para el tercer y cuarto año el crecimiento se sostiene en niveles de 10%, generando rentabilidad operativa positiva para el cuarto año de operaciones y con mejor posicionamiento en la mente del consumidor.

Al cierre de la proyección se espera afianzar el posicionamiento de la marca, sosteniendo el crecimiento en participación de mercado y la flota de motorizados para evaluar las perspectivas futuras del mercado y ajustar el plan de marketing en base a nuevos objetivos de expansión.

7.2.2. Recursos.

La empresa contará con los siguientes recursos:

- a) **Recurso humano:** Al ser una empresa de servicio, el principal recurso de la empresa es el humano, principalmente relacionado a los motorizados, quienes se encargarán de llevar los diversos pedidos a sus respectivos destinos. Así también, es importante el personal administrativo que se encargará de velar por el servicio post venta ante los posibles requerimientos y/o reclamos que pudieran aparecer. Siempre con la finalidad de brindar una experiencia de calidad al cliente para buscar fidelización a largo plazo.

- b) **Recurso tecnológico:** El soporte principal del servicio son las plataformas interactivas, por las cuales los distintos clientes se comunicarán para realizar sus pedidos, este recurso debe ser ágil, de fácil uso e interactivo.

7.2.3. Tecnología.

La empresa se basa principalmente en un servicio de delivery, que tiene como eje central una interacción vía digital con clientes y proveedores, por tanto, el aspecto tecnológico es fundamental para el éxito y cumplimiento de los objetivos trazados.

Dentro de los principales aspectos tecnológicos a tener en cuenta están:

- Contactabilidad en tiempo real.
- Geolocalización.
- Capacidad de banda.

- Servidor central con capacidad mínima, establecido para soportar un promedio de 20 mil usuarios al mismo tiempo.

La figura 7.7., muestra el nivel tecnológico necesario de la empresa.



Figura 7.7. Nivel tecnológico de la empresa.

En una primera etapa, la empresa tendrá un alcance local dado que se comprenderá las zonas seis y siete de Lima Metropolitana, para luego expandir el alcance a nivel regional y nacional.

Con la finalidad de reducir costos se tercerizará el uso del servidor principal con la empresa American Investments in Technology, la cual, brinda un servicio integral en cuanto a soluciones tecnológicas, incluyendo el alquiler de servidores.

7.2.4. Flexibilidad.

Según Krajewski, Ritzman y Malhotra (2013), la flexibilidad de los recursos es necesaria cuando existe una alta divergencia de tareas y flujos de procesos, donde tanto los empleados como las instalaciones y los equipos deben estar en capacidad de adaptarse.

El servicio de delivery requiere de contar con recursos flexibles, en especial el recurso humano, porque la entrega del producto es el core del negocio. Por tal, no se contará con una flota propia de vehículos, sino que se buscará contar con una amplia base de motorizados afiliados, que permita tener respuesta inmediata a cualquier requerimiento de los clientes, de esta manera se atenderá cualquier pedido en un lapso de tiempo menor. Esto también permite tener una margen de maniobra en caso de una baja en los pedidos, puesto que no existen costos hundidos, sino que el costo se moverá directamente proporcional al número de pedidos por día.

En base a las estrategias de la administración de la cadena de suministro propuestas por McDaniel (2011), la empresa optará por implementar una estrategia ágil, la cual, se enfoca en el tiempo de un proceso corto para una demanda impredecible. La figura 7.8., muestra el cuadro detalle de las estrategias.

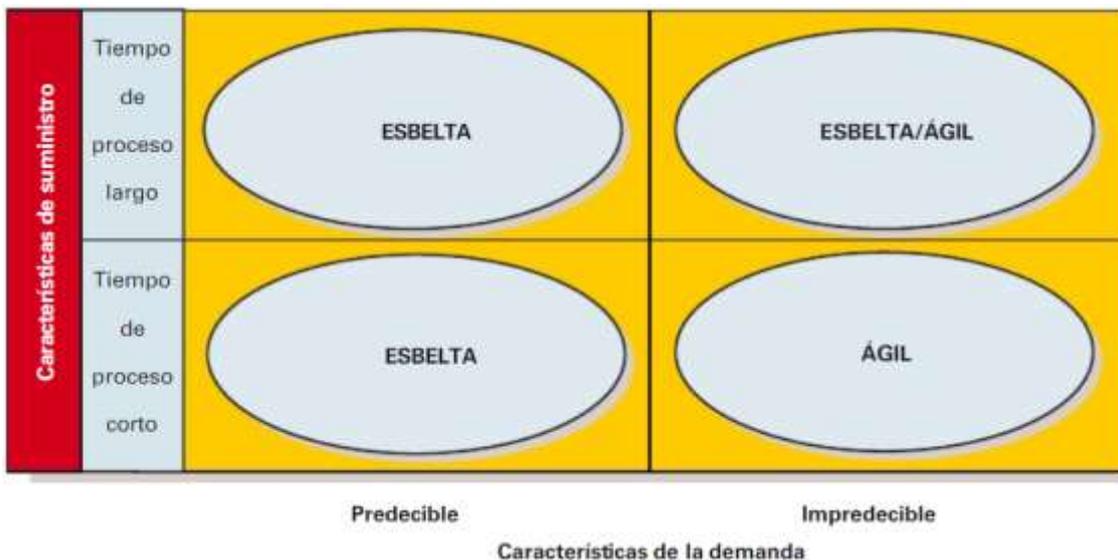


Figura 7.8. Administración de la cadena de suministro. Tomado de Marketing (p. Nro. 462). por Lamb, Hair y McDaniel, 2011, México. Cengage Learning

La distribución de los pedidos se realizará con personal motorizado afiliado al servicio, se realizará en el horario de atención de los establecimientos afiliados, con la finalidad de cubrir las necesidades de las personas que no cuenten con mucho tiempo disponible, ya sea por su estilo de vida personal o laboral.

En caso de tener un crecimiento de la demanda superior al proyectado, los equipos tecnológicos están en la capacidad de soportar los nuevos requerimientos, tal y como se muestra en la tabla 7.8., con un margen de 7% de maniobra donde la capacidad instalada es superior a la demanda proyectada.

7.2.5. Selección del tamaño ideal.

El nivel operativo de la empresa se determina en base a tres factores:

- a. El número de pedidos por día, que según proyecciones estimadas asciende a 1,800 de acuerdo a la participación esperada. En base a un horario promedio de atención entre las 9:00 a.m. y las 23:00 p.m., proyecta 128 repartos por hora.
- b. El número de motorizados afiliados, se calcula en base al número de pedidos por día dividido entre siete, que es el promedio de repartos de un motorizado en el mercado, obteniendo una necesidad de 257 motorizados por día.
- c. La capacidad de tráfico que soporta la interfaz del servidor en cuanto a la cantidad de usuarios en línea al mismo tiempo, misma que soporta hasta 20 mil usuarios conectados al mismo tiempo.

La capacidad de tráfico soporta el número de usuarios proyectados e incluso un incremento del 40% en este concepto, por lo cual, la capacidad instalada real estará determinada por el número de motorizados afiliados.

Ante esta realidad, TuPedido.com debe gestionar la afiliación de un 25% adicional de motorizados, incrementando el número a 321 repartidores, quienes cubrirán un posible incremento de la demanda.

7.3. Estudio de localización

El estudio de localización medirá los aspectos relevantes para la toma de decisión de la ubicación de la oficina administrativa, siendo una empresa de servicio no se cuenta con atención directa al público, por lo que la estrategia de localización se basará exclusivamente en aspectos económicos y de espacio físico para el personal.

7.3.1. Definición de factores locacionales.

TuPedido.com contará con una oficina solo para el personal administrativo, para definir la ubicación se tomó en cuenta el factor económico en cuanto al promedio de alquiler por distrito, por lo cual, Jesús es el distrito escogido al tener un costo de alquiler promedio y que cumple con los requisitos para la comodidad del personal en el cumplimiento de sus funciones.

La tabla 7.9., muestra el comparativo de alquileres que se evaluaron entre los distritos preferentes de Lima Metropolitana.

Tabla 7.9.

Comparativo de alquileres, distritos de Lima.

Distrito	Alquiler promedio
Barranco	S/. 3,497
Miraflores	S/. 3,181
San Isidro	S/. 3,050
Lince	S/. 2,800
Pueblo Libre	S/. 2,742
Jesús María	S/. 2,738
Surquillo	S/. 2,591
Cercado de Lima	S/. 2,582
Magdalena del Mar	S/. 2,526
San Miguel	S/. 2,373

Nota. Adaptado de nota periodística de RPP Noticias a la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios. Copyright 2016.

7.3.2. Consideraciones legales.

7.3.2.1. Identificación del marco legal.

A través de la Ley 28015 “Ley de Promoción y formalización de la pequeña y micro empresa”, se considerará a la empresa como una PYME, debido a que reúne las condiciones y características necesarias.

Tipo de Sociedad: SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada), debido a que la empresa está conformada por 2 socios, y este mecanismo no afecta el patrimonio personal. Si está contemplada la contratación de un administrador, con previo acuerdo de la junta de socios.

Es importante detallar que una sociedad tipo S.R.L, no está obligada a la reserva legal, ya que esta solo se encuentra prevista en el artículo 229 de la Ley General de Sociedades, permitiendo la reinversión de este monto en mejoras para la empresa.

Para proceder con la apertura del local administrativo de la empresa, se necesita realizar el trámite para obtener la licencia de funcionamiento grupo uno, la cual contempla negocios con bajo riesgo como oficinas y bodegas, el costo asociado es de S/. 192.40, para locales menores a 100 metros y posterior inspección de defensa civil, con un costo de S/. 80.00. Dicho trámite tiene un promedio de atención de un día.

La tabla 7.10., detalla el cuadro comparativo con los regímenes existentes.

Tabla 7.10.

Régimen tributario.

	Nuevo Régimen Simplificado Único (NRUS)	Régimen Especial de Impuesto a la renta (RER)	Régimen Mype Tributario	Régimen General
Persona Natural	Si	Si	Si	Si
Persona Jurídica	No	Si	Si	Si
Límite de Ingresos al Año	Hasta 96 mil anual u 8 mil mensual	Hasta 525,000 anual	Ingresos netos que no superen las 1,700 UIT en el ejercicio gravable	Sin Limite
Límite de Compras al Año	Hasta 96 mil anual u 8 mil mensual	Hasta 525,000 anual	Sin Limite	Sin Limite
Comprobantes de pago que puede emitir	Boleta de venta y tickets que no dan derecho a crédito fiscal, gasto o costo	Factura, boleta y todos los demás permitidos	Factura, boleta y todos los demás permitidos	Factura, boleta y todos los demás permitidos
Declaración Jurada Anual – Renta	No	No	Si	Si
Valor de Activos Fijos	s/ 70,000	s/126,000	Sin Limite	Sin Limite
Trabajadores	Sin Limite	10 por turno	Sin Limite	Sin Limite
Posibilidad de deducir gastos	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene
Restricción por tipo de actividad	Si tiene	Si tiene	No tiene	No tiene
Pago de tributos mensuales	Pago mínimo S/ 20 y máximo S/50, de acuerdo a una tabla de ingresos y/o compras por categoría. El IGV está incluido en la única cuota que se paga en éste régimen.	Renta: Cuota de 1.5% de ingresos netos mensuales (Cancelatorio) IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	Renta: menos de 300 UIT = pago 1 % de ingresos netos anuales. Si es más de 300 UIT =n 1.5% IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).	Renta: Pago a cuenta mensual. El que resulte como coeficiente o el 1.5% según la Ley del Impuesto a la Renta IGV: 18% (incluye el impuesto de promoción municipal).

Nota. Elaboración propia.

7.3.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa.

La empresa se encuentra en el Régimen tributario Mype, ya que se forma como una S.R.L con personería jurídica, en donde los accionistas elegirán a un administrador para la dirección de la empresa.

Sobre la restricción por tipo de actividad, actualmente no existen restricciones para el uso de aplicaciones móviles. Según Telefónica del Perú (2017), las aplicaciones móviles que facilitan los procesos de actividades de negocios han logrado un incremento de 63% en la productividad del personal de las empresas, 50% en la satisfacción del cliente y 13% en ventas.

Sobre la contratación de personal, el equipo administrativo se encuentra definido en el capítulo VIII sin variación, mientras que el personal de reparto variará en proporción a la demanda existente.

7.4. Determinación de la localización óptima

Como se menciona en el punto 7.3.1., la determinación de la localización óptima de la oficina administrativa se basa en aspectos económicos en referencia al gasto por alquiler evaluado entre los distritos de preferencia por los accionistas. Y como segundo aspecto, la distribución del espacio físico, que cumpla con un ambiente óptimo de trabajo para el número de colaboradores administrativos.

Capítulo VIII. Aspectos Organizacionales

8.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

8.1.1. Visión.

Según Fred David (2013), la visión debe representar aquello que la empresa desea alcanzar, por tal, se debe responder la pregunta ¿en qué queremos convertirnos?, estableciéndose en primer lugar para sentar las bases que permitirán crear la misión.

Analizado el concepto mencionado se desarrolla la visión de la empresa:

Ser la aplicación tecnológica móvil más usada en Lima Metropolitana, orientada a las preferencias de nuestros clientes y a las tendencias del mercado.

8.1.2. Misión.

Para el desarrollo de la misión se utilizan los nueve componentes identificados por Fred David (2013):

1. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

TuPedido.com busca posicionarse como una nueva opción de delivery en el mercado para aquellas personas con un estilo de vida moderna, con altos ingresos económicos, que están dispuestos a seguir las tendencias que se presenten en el mercado y que están abiertos a la receptividad e innovación.

2. ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?

La empresa ofrece servicios de delivery de alimentos a domicilio, que contará con diversos establecimientos afiliados.

3. ¿En dónde compite la empresa?

El servicio comprende los distritos de la zona seis y siete de Lima Metropolitana.

4. ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?

El nivel tecnológico es uno de los pilares fundamentales del servicio dado que la interacción entre el cliente y la empresa se realiza a través de plataformas digitales.

5. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

TuPedido.com busca ser sostenible en el tiempo, incrementando gradualmente su participación de mercado.

6. ¿Cuáles son los valores éticos básicos de la empresa?

La cultura organizacional de la empresa se enfoca en el respeto y la calidad en el servicio para llevar una experiencia superior al cliente.

7. ¿Cuál es la ventaja competitiva de la empresa?

TuPedido.com ofrece la nueva opción de alimentación saludable, donde brinda la posibilidad a establecimientos con este tipo de alimentación, de ingresar a un mercado que no está debidamente atendido por los competidores del mercado, sin dejar de lado la oferta tradicional a los que los consumidores están acostumbrados.

8. ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

TuPedido.com busca incentivar a los consumidores por opciones de alimentación saludables, apoyándose de las nuevas tendencias por una vida saludable.

9. ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

El factor humano es un punto fundamental para un servicio de delivery, por lo cual, el personal administrativo contribuirá al correcto funcionamiento y nivel de calidad del servicio que brindan los repartidores, quienes manipulan e interactúan con los clientes al momento de entregar los pedidos.

Analizados los nueve componentes, se propone la misión para la empresa:

Desarrollar un sistema de distribución tecnológica, que permita a los establecimientos afiliados generar un valor agregado a sus servicios y/o productos, de manera sostenible para satisfacer las necesidades de los consumidores de Lima Metropolitana, otorgando una atención rápida de delivery, con horarios de entregas flexibles y con amplia variedad de opciones alimenticias.

8.1.3. Principios.

- a) Cultura de calidad: Mejora continua de procesos para lograr eficacia y eficiencia para alcanzar los objetivos comerciales establecidos.
- b) Respeto: Entre los mismos trabajadores y sobre todo frente a los clientes para cumplir con altos estándares de calidad.
- c) Excelencia en servicio al cliente: El cliente es la base central del negocio para construir relaciones de largo plazo, siempre mostrando un trato amable y cordial.
- d) Integridad: Todo el personal se regirá y desempeñará bajo altos estándares de honestidad e integridad.

8.2. Formulación de estrategias de negocio

- a) Estrategia Genérica: La empresa se desarrolla dentro de un mercado en crecimiento, gracias al desarrollo constante de nuevas aplicaciones funcionales y a nuevas empresas que incursionan directa o indirectamente en el rubro de delivery.

El mercado también es delimitado por la gran cantidad y diversidad de restaurantes que existen, donde se puede encontrar comida de tipo italiana, vegetariana, criolla, internacional, entre otros; algunos con precios altos, medios o bajos; algunos ofrecen servicio de delivery y otros no. La empresa busca abrir la posibilidad a un nicho de mercado como es abarcar a restaurantes con cartas de alimentación saludable, los cuales a la fecha no tienen promoción por parte de los actuales competidores del mercado.

Dentro del mercado existen diversos competidores, directos e indirectos, los cuales ofrecen un servicio similar con diferentes características, esto hace que la empresa este dentro de un mercado de competencia Oligopolio Diferenciado.

Según Arellano (2010), el oligopolio diferenciado se da cuando dentro de un mismo mercado existen pocas empresas que compiten bajo un mismo tipo de producto, pero donde cada una tiene una orientación o mercado objetivo diferenciado.

Ante este análisis de mercado la empresa optará por implementar una estrategia de Nicho de Mercado desde el punto de vista geográfico, dado que se abarcará dos zonas de Lima Metropolitana compitiendo exclusivamente en estos mercados para posteriormente expandir el radio de acción.

b) Estrategias Funcionales: En relación a la estrategia genérica planteada por enfoque en un nicho de mercado, se definirán estrategias funcionales con las siguientes características:

- Horizonte de tiempo: Las estrategias funcionales serán planteadas bajo un plazo de ejecución no mayor de tres meses en una primera etapa, dado que se necesita estar en constante adaptación para cumplir los objetivos de penetración de mercado.
- Orientadas a la competencia del mercado: Como se menciona en el punto anterior, la empresa se desenvuelve dentro de un mercado con Oligopolio Diferenciado, por lo cual, la oferta de valor de la empresa debe centrarse en mantenerse diferente y sobre todo atractiva para el cliente. Las estrategias a plantear se enfocarán principalmente al desenvolvimiento de la competencia en el mercado, tanto de competidores directos como indirectos, e inclusive de potenciales ingresos.
- Orientadas hacia el consumidor final: Las estrategias también tendrán como segundo pilar de evaluación al consumidor final, por lo que se considerará las nuevas tendencias del mercado, sus gustos, preferencias y sobre todo la demanda existente por lo diversos alimentos que están disponibles en el mercado. De acuerdo a lo mencionado líneas arriba se detallan las estrategias a seguir:

1. Estrategias de marketing

- a. Promover la empresa a través de redes sociales masivas, específicamente Facebook e Instagram.
- b. Entrega de flyers alusivos al servicio dentro de los distritos de las zonas seis y siete de Lima Metropolitana, entre los horarios de 11:00 a.m a 14:00 p.m, con el fin de cubrir el horario de refrigerio del público objetivo en ambas zonas.
- c. Entrega de publicidad informativa a los establecimientos ubicados en las zonas seis y siete de Lima Metropolitana, entre el horario de 10:00 a.m a 12:00 p.m.
- d. Trabajo de campo del equipo comercial para pactar reuniones con los establecimientos para exponer la idea de negocio y los beneficios que lograrían al afiliarse.

2. Estrategias de recursos humanos

- a. Evaluación psicotécnica para determinar perfil de motorizados.
- b. Imposibilitar a personas con antecedentes penales.
- c. Bonificación mensual asignada.

3. Estrategias operativas

- a. Delimitar los pedidos en una primera etapa solo a las zonas seis y siete de Lima Metropolitana, hasta contar con flota suficiente para incrementar el servicio.
- b. Contar con una flota de motorizados 25% mayor a la necesidad mínima para atender el volumen de pedidos diarios.
- c. Mantener comunicación con el cliente sobre estatus del pedido en dos puntos críticos del servicio, llegada del motorizado al establecimiento y salida del motorizado hacia el punto de entrega.

4. Estrategias financieras

- a. Reinversión de capital durante los cinco años proyectados, para sostener los gastos en publicidad.
- b. Cancelación de deuda financiera al cierre del tercer año para reducir gastos financieros.

8.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas

El análisis VRIO permite evaluar y analizar los recursos y capacidades de una empresa para determinar el potencial de generar ventajas competitivas, identificando las fortalezas y debilidades internas existentes. (Barney & Hesterly, 2015).

A continuación, se determina los recursos y capacidades existentes del servicio y se identifica si cada recurso genera valor, es raro, es inimitable y si la organización está en la capacidad de explotar ese recurso. De acuerdo a las respuestas por presentar se identifica la implicancia competitiva, la cual tiene una escala de cinco componentes: (a) desventaja competitiva; (b) paridad competitiva; (c) ventaja competitiva temporal; (d) ventaja competitiva por explotar; y (e) ventaja competitiva sostenida.

Tabla 8.1.

Análisis VRIO.

Estrategia	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancia Competitiva
Recursos Financieros					
Acceso a financiamiento	Si	No	No	No	Paridad Competitiva
Inversión en marketing	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Recursos Humanos					
Motorizados afiliados, no propios	Si	Si	No	No	Ventaja Competitiva Temporal
Recursos Tecnológicos					
Seguimiento en tiempo real	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Recursos Organizacionales					
Satisfacción del cliente	Si	No	No	Si	Ventaja Competitiva Temporal
Reconocimiento de marca	No	No	No	No	Desventaja Competitiva
Alimentación saludable	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva por Explotar

Nota. Elaboración propia.

Del análisis VRIO se determina que la ventaja competitiva a explotar es la diferenciación respecto a la competencia con las opciones de alimentación saludable, dado que cumple con tres características.

La inversión en marketing, la afiliación de los motorizados, el seguimiento en tiempo real y la satisfacción del cliente se definen como ventaja competitiva temporal al cumplir con dos características.

El acceso a financiamiento se define como paridad competitiva al cumplir solo una característica, dado que es valioso, pero no es raro ni inimitable, y sobre todo al ser una empresa nueva en el mercado, la organización no está en la capacidad de tener líneas de financiamiento abiertas.

El reconocimiento de marca es una desventaja competitiva ya que no cumple ninguna característica, puesto que al ser una empresa nueva en el mercado debe construir su imagen de marca.

8.4. Diseño de la estructura organizacional deseada

Para esta idea de negocio se desarrollará una estructura organizacional formal, debido a que, su estructura bien definida de autoridad y responsabilidad permitirá determinar las delegaciones de autoridad y las relaciones entre los miembros de la organización. Además, permite principalmente alcanzar los objetivos mediante el organigrama, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo.

En cuanto al diagrama organizacional, se opta por el organigrama lineo – funcional debido a su conservación de la funcionalidad, que es la especialización de cada actividad en una función, y la lineal autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe por cada función especial.

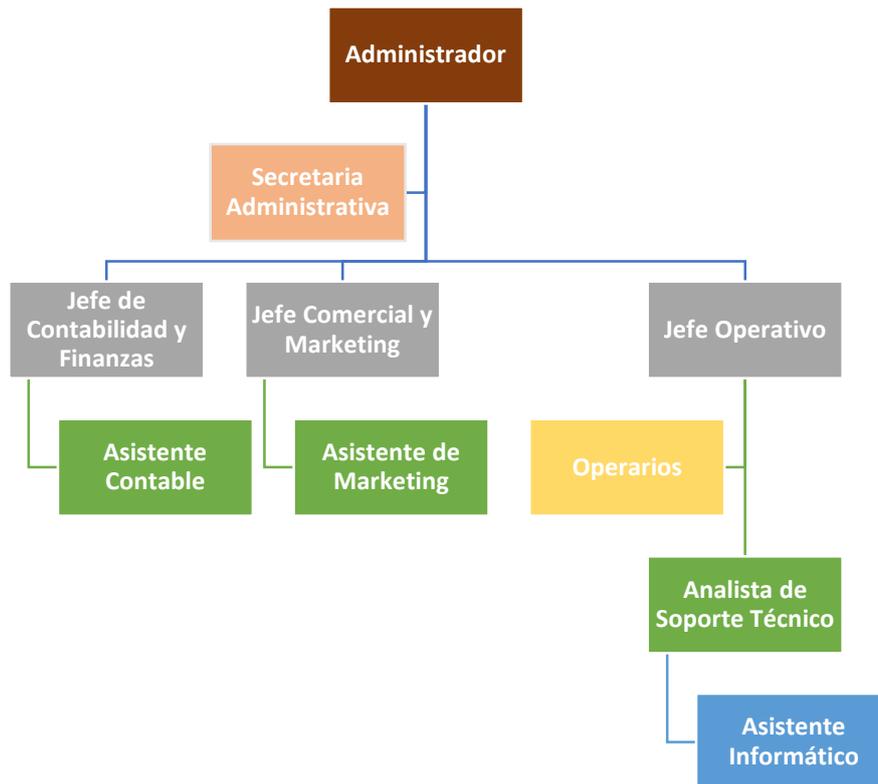


Figura 8.1. Organigrama de la empresa

8.5. Diseño de los perfiles de puesto clave

A continuación, se detallará las características relacionadas a cada posición, incluyendo el área, cargos bajo su mando, requisitos, funciones y responsabilidades.

Tabla 8.2.

Descripción para puesto de Administrador.

NOMBRE DEL PUESTO	ADMINISTRADOR
DEPENDENCIA	Área Administrativa
NUMERO DE CARGOS	Uno
REPORTA A	Directiva
REQUISITOS GENERALES	<u>NIVEL EDUCACIONAL</u> - Título bachiller o licenciado en Administración, Ingeniero Industrial u otras especialidades afines.
	<u>EXPERIENCIA</u> - Experiencia laboral mínima de tres años desarrollándose en áreas de contabilidad, finanzas y administración. - Disponibilidad de tiempo completo.
	<u>COMPETENCIA TECNICA</u> - Manejo de Office Nivel avanzado
	<u>COMPETENCIA PERSONALES</u> - Liderazgo - Capacidad de trabajo en equipo - Proactivo
	<u>FUNCIONES</u> - Gestionar, organizar y monitorear eficientemente los recursos de la empresa y su operatividad.
RESPONSABILIDADES	- Verificación el cumplimiento total del layout de la tienda. - Supervisión y planificación de las actividades del personal. - Manejo de software, inventarios y gestión administrativa. - Capacidad de solución de problemas. - Representante de la empresa ante inspecciones y/o fiscalizaciones por parte de entidades gubernamentales.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8.3.

Descripción para puesto de Jefe de Contabilidad y Finanzas.

NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS
DEPENDENCIA	Área Administrativa
NUMERO DE CARGOS	Uno
REPORTA A	Administrador
REQUISITOS GENERALES	<u>NIVEL EDUCACIONAL</u> - Título bachiller o colegiado en Contabilidad.
	<u>EXPERIENCIA</u> - Experiencia laboral mínima de tres años desarrollándose en áreas de contabilidad y finanzas. - Disponibilidad de tiempo completo.
	<u>COMPETENCIA TECNICA</u> - Manejo de Office nivel avanzado y software contable.
	<u>COMPETENCIA PERSONALES</u> - Capacidad de trabajo en equipo - Proactivo
FUNCIONES	- Manejar e interpretar la contabilidad de la empresa con la finalidad de producir informes para que sirvan para la toma de decisiones.
RESPONSABILIDADES	- Realizar el cierre del sistema contable vigente de la empresa - Reconciliar cuentas - Registrar y hacer seguimiento a las provisiones corporativas - Apoyar en los análisis tributarios y contables que requiera el área.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8.4.

Descripción para puesto de Asistente Contable.

NOMBRE DEL PUESTO	ASISTENTE CONTABLE
DEPENDENCIA	Área Administrativa
NUMERO DE CARGOS	Uno
REPORTA A	Jefe de Contabilidad y Finanzas
REQUISITOS GENERALES	<u>NIVEL EDUCACIONAL</u> - Estudios técnicos o universitarios.
	<u>EXPERIENCIA</u> - Mínima de 1 año de experiencia, con conocimientos de las NIIF. - Disponibilidad tiempo completo.
	<u>COMPETENCIA TECNICA</u> - Manejo de Office Nivel avanzado
	<u>COMPETENCIA PERSONALES</u> - Planificación y organización. - Proactividad. - Comunicación efectiva.
FUNCIONES	- Capacidad de realizar labores múltiples de soporte administrativo y elaboración de informes/reportes.
RESPONSABILIDADES	- Excelente nivel para trabajar en hojas de cálculo. - Criterio para analizar datos. - Facilidad para manipular documentos.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8.5.

Descripción para puesto de Jefe Comercial y Marketing.

NOMBRE DEL PUESTO	JEFE COMERCIAL Y MARKETING
DEPENDENCIA	Área Comercial
NUMERO DE CARGOS	Uno
REPORTA A	Administrador
REQUISITOS GENERALES	<u>NIVEL EDUCACIONAL</u> - Bachiller o titulado de la carrera de administración de empresas, ingeniería industrial y/o afines
	<u>EXPERIENCIA</u> - Contar con experiencia de tres a cuatro años en especialización en Comercial y/o Marketing - Disponibilidad a tiempo completo.
	<u>COMPETENCIA TECNICA</u> - Manejo de Office Nivel avanzado
	<u>COMPETENCIA PERSONALES</u> - Planificación y organización. - Proactividad. - Comunicación efectiva.
	<u>FUNCIONES</u> - Planificación y control de los proyectos comerciales. - Búsqueda y afiliación de establecimientos.
RESPONSABILIDADES	- Fortalecer relaciones comercial estratégicas - Seguimiento post venta - Captación de nuevos clientes - Desarrollar publicidad y comunicaciones

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8.6.

Descripción para puesto de Asistente de Marketing.

NOMBRE DEL PUESTO	ASISTENTE DE MARKETING
DEPENDENCIA	Área Administrativa
NUMERO DE CARGOS	Uno
REPORTA A	Jefe de Comercial y Marketing
REQUISITOS GENERALES	<u>NIVEL EDUCACIONAL</u> - Estudios técnicos o universitarios.
	<u>EXPERIENCIA</u> - Mínima de 1 año de experiencia, con conocimientos de Community Manager - Disponibilidad tiempo completo.
	<u>COMPETENCIA TECNICA</u> - Manejo de Office Nivel avanzado
	<u>COMPETENCIA PERSONALES</u> - Planificación y organización. - Proactividad. - Comunicación efectiva.
	<u>FUNCIONES</u> - Capacidad de realizar labores múltiples de soporte administrativo y elaboración de informes/reportes.
RESPONSABILIDADES	- Excelente nivel para trabajar en hojas de cálculo. - Criterio para analizar datos. - Facilidad para manipular documentos.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8.7.

Descripción para puesto de Jefe de Operaciones.

NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE OPERACIONES
DEPENDENCIA	Área Operaciones
NUMERO DE CARGOS	Uno
REPORTA A	Administrador
	<p><u>NIVEL EDUCACIONAL</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bachiller o titulado en Administración, Ingeniería Industrial o afines. <p><u>EXPERIENCIA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Contar con experiencia mínima de tres años en operaciones en cargos similares. - Disponibilidad a tiempo completo. <p>REQUISITOS GENERALES</p> <p><u>COMPETENCIA TECNICA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de Office Nivel avanzado - Deseable contar con conocimientos en Gestión de procesos, elaboración e implementación de mejora - continua. <p><u>COMPETENCIA PERSONALES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificación y organización. - Proactividad. - Comunicación efectiva.
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> - Organizar, planificar, coordinar y ejecutar las acciones referidas al funcionamiento de la operación del negocio.
RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar servicio al cliente - Monitorear el proceso de pedidos en la plataforma web/ APP móvil - Supervisión en la operación del servicio delivery para restaurante que no cuentan con ello.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8.8.

Descripción para puesto de Analista de Soporte Técnico.

NOMBRE DEL PUESTO	ANALISTA DE SOPORTE TÉCNICO
DEPENDENCIA	Área Operaciones
NUMERO DE CARGOS	Cuatro
REPORTA A	Jefe de Operaciones
	<u>NIVEL EDUCACIONAL</u>
	- Bachiller y/o técnico de las carreras de tecnología de información, electrónica o afines.
	<u>EXPERIENCIA</u>
	- Experiencia mínima de 2 años realizando funciones relacionadas al puesto.
	- Disponibilidad a tiempo completo.
REQUISITOS GENERALES	<u>COMPETENCIA TECNICA</u>
	- Manejo de Office Nivel avanzado
	- Idioma – inglés
	- Conocimiento en mantenimiento Correctivo a Nivel Hardware y Software de equipos de cómputo, en redes y conectividad.
	<u>COMPETENCIA PERSONALES</u>
	- Proactividad.
	- Comunicación efectiva.
FUNCIONES	- Soporte Técnico y mantenimiento de hardware y software de manera presencial a equipos informáticos.
RESPONSABILIDADES	- Elaborar informes técnicos del estado de los equipos informáticos (software/ hardware).
	- Supervisión del diseño web y APP móvil.
	- Mantenimiento a los sistema hardware y software.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8.9.

Descripción para puesto de Asistente Informático.

NOMBRE DEL PUESTO	ASISTENTE INFORMÁTICO
DEPENDENCIA	Área Operativa
NUMERO DE CARGOS	Uno
REPORTA A	Jefe de Operaciones
	<u>NIVEL EDUCACIONAL</u>
	- Estudios técnicos o universitarios.
	<u>EXPERIENCIA</u>
	- Mínima de 1 año de experiencia.
	- Disponibilidad tiempo completo.
REQUISITOS GENERALES	<u>COMPETENCIA TECNICA</u>
	- Manejo de Office Nivel avanzado
	<u>COMPETENCIA PERSONALES</u>
	- Planificación y organización.
	- Proactividad.
	- Comunicación efectiva.
FUNCIONES	- Capacidad de realizar labores múltiples de soporte administrativo y elaboración de informes/reportes.
	- Excelente nivel para trabajar en hojas de cálculo.
RESPONSABILIDADES	- Criterio para analizar datos.
	- Facilidad para manipular documentos.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8.10.

Descripción para puesto de Secretaria Administrativa.

NOMBRE DEL PUESTO	SECRETARIA ADMINISTRATIVA
DEPENDENCIA	Área Administrativa
NUMERO DE CARGOS	Uno
REPORTA A	Jefe de Operaciones
	<u>NIVEL EDUCACIONAL</u> - Estudios técnicos o universitarios.
	<u>EXPERIENCIA</u> - Mínima de 2 años de experiencia. - Disponibilidad tiempo completo.
REQUISITOS GENERALES	<u>COMPETENCIA TECNICA</u> - Manejo de Office Nivel avanzado
	<u>COMPETENCIA PERSONALES</u> - Capacidad de organización. - Proactividad. - Comunicación efectiva.
FUNCIONES	- Capacidad de realizar labores múltiples de soporte administrativo y elaboración de informes/reportes. - Encargada de la revisión de las bolsas laborales y verificación de la información proporcionada.
RESPONSABILIDADES	- Excelente nivel para trabajar en hojas de cálculo. - Facilidad para manipular documentos.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8.11.

Descripción para puesto de Operarios de Atención al Cliente.

NOMBRE DEL PUESTO	OPERARIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE
DEPENDENCIA	Área Administrativa
NUMERO DE CARGOS	Cuatro
REPORTA A	Jefe de Operaciones
REQUISITOS GENERALES	<u>NIVEL EDUCACIONAL</u> - Estudios técnicos o universitarios culminados o en curso.
	<u>EXPERIENCIA</u> - Experiencia de 6 meses en atención al cliente (deseable). - Disponibilidad para trabajar en turno mañana o turno tarde
	<u>COMPETENCIA TECNICA</u> - Manejo de Office Nivel intermedio
	<u>COMPETENCIA PERSONALES</u> - Capacidad de organización. - Proactividad. - Comunicación efectiva.
	FUNCIONES - Resolución de casos.
RESPONSABILIDADES	- Excelente nivel para trabajar en hojas de cálculo. - Facilidad para manipular documentos.

Nota. Elaboración propia.

8.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos

Las remuneraciones se otorgarán de forma mensual y bajo régimen de pago fijo, con los respectivos beneficios de ley como vacaciones, gratificaciones y CTS, dado que estarán en planilla.

Tabla 8.12.

Cuadro salarial.

Nombre de Unidad	Número Cargo	Denominación de Cargo	Remuneración
Administración	1	Administrador	S/. 7,000.00
Administración	1	Secretaria Administrativa	S/. 2,000.00
Administración	1	Jefe de Contabilidad y Finanzas	S/. 5,000.00
Administración	1	Asistente Contable	S/. 2,300.00
Área Comercial	1	Jefe Comercial y Marketing	S/. 5,000.00
Área Comercial	1	Asistente de Marketing	S/. 2,300.00
Área Operativa	1	Jefe Operativo	S/. 5,000.00
Área Operativa	4	Analista de Soporte Técnico	S/. 3,200.00
Área Operativa	1	Asistente Informático	S/. 2,300.00
Área Operativa	4	Operarios de Atención al Cliente	S/. 1,200.00

Nota. Elaboración propia.

En el caso de los motorizados que se afiliarán al servicio, estos recibirán un pago variable en base a la cantidad de pedidos que realicen, por pedido recibirán un ingreso de S/. 2.50. Además, se le generará un bono mensual adicional de S/. 100.00 por cumplimiento de los siguientes objetivos:

- a) Ingreso a la aplicación por los menos seis días de la semana.
- b) Realizar un mínimo de 6 pedidos en el día debidamente entregados y registrados.
- c) Tener un mínimo de 90% de aprobación por parte del consumidor en la evaluación post venta.

8.7. Política de recursos humanos

- a) Política de ingreso: En referencia a los puestos administrativos, se buscará personal que cuenta con experiencia de acuerdo a los puestos solicitados y en el rubro, que estén dispuestos a afrontar retos, ya que deberán estar a cargo de dirigir una empresa nueva que busca hacerse conocida en el mercado y enfrentar a la competencia. En referencia a los puestos operativos, se buscará a personal que haya trabajado en el servicio de delivery preferentemente.
- b) Política general del desarrollo de los Recursos Humanos: La empresa respetará y promoverá el desarrollo y mejoramiento de las condiciones de trabajo. En cuanto al personal administrativo, se evaluará su desempeño de acuerdo a su cargo asignado, con la finalidad de motivarlos y puedan cumplir y contribuir con los objetivos de la empresa.
- c) Política de clima organizacional: La empresa se regirá bajo un clima laboral de respeto, cordialidad y trabajo en equipo, donde estará terminantemente prohibidas cualquier tipo de discriminación y/o abuso. TuPedido.com es una empresa inclusiva, la cual, busca que tanto el cliente interno como externo sean tratados con excelencia y calidad.

Capítulo IX. Planificación Financiera

9.1. La inversión

En el estudio de las finanzas corporativas, toda empresa tiene como propósito generar valor para el dueño de la misma, es así que se deben realizar diversas inversiones como inventarios, maquinarias, terrenos, inmuebles, mano de obra, equipos, entre otros, con la finalidad de producir un bien o servicio, el cual, una vez concluido se ofrecerá al mercado como venta; esta venta se convertirá en ingresos (dinero), y así continuará el ciclo productivo una y otra vez. (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012).

9.1.1. Inversión pre-operativa.

La inversión pre-operativa comprende el plan de marketing de lanzamiento, la inversión en activos tangibles y la inversión en activos intangibles.

El número de activos se designaron en base a la cantidad de trabajadores de la empresa y al espacio físico del local administrativo escogido. Los costos fueron indicados en base a diversas cotizaciones con proveedores, tomando la decisión en base a una relación costo-beneficio.

Para efectos de cálculo se tomará como referencia un tipo de cambio de S/. 3.50 dadas las condiciones del mercado al año 2019. Este tipo de cambio se utilizará para las cotizaciones en dólares como es el caso del desarrollo de la backend y frontend desarrollados en el punto 7.1.2.

El plan de lanzamiento comprenderá los principales costos de publicidad y los costos de captación de 321 motorizados, los cuales se afiliarán al servicio previo al inicio de operaciones:

Tabla 9.1.

Plan de lanzamiento.

Concepto	Cantidad	Costo unitario	Total soles
Diseño de logo y brief	1	S/. 200.00	S/. 200.00
Diseño de pantallas	3000	S/. 90.00	S/. 270,000.00
MOTORIZADOS			
Publicación en Bumeran	2	S/. 699.00	S/. 1,398.00
Publicación en Computrabajo	4	S/. 70.00	S/. 280.00
PUBLICIDAD			
Publicidad en Facebook e Instagram	4	S/1,400.00	S/5,600.00
Publicidad en La República	2	S/7,000.00	S/14,000.00
Volanteo	150	S/99.00	S/14,850.00
Personal de volanteo	30	S/600.00	S/18,000.00
Publicidad exterior alta demanda	6	S/12,250.00	S/73,500.00
Publicidad exterior baja demanda	4	S/8,750.00	S/35,000.00
Publicidad en radio RPP	120	S/480.00	S/57,600.00
Publicidad en radio Moda	120	S/150.00	S/18,000.00
Promoción de lanzamiento	2,000	S/30.00	S/60,000.00
TOTAL			S/. 568,428.00

Nota. Elaboración propia.

- Diseño de logo y brief: La agencia digital Dart proveerá la elaboración del diseño del logo y brief con un costo de S/. 200.00 y también el diseño de pantallas, que es la creación de cada una de las imágenes que se visualizarán al interactuar con la aplicación, es decir, la pantalla de inicio con los botones opcionales que incluyen las opciones de alimentos, las pantallas de elección con los platos disponibles, la selección del pago y otros. Cada una de estas

pantallas tiene un costo unitario de elaboración de S/. 90.00, se proyecta contar con 50 establecimientos afiliados, 10 de ellos para la opción de Vida Green (ver tabla 2.1) y el resto para el servicio de delivery tradicional. A cada establecimiento se le asignará 60 pantallas para la distribución de sus opciones, con lo cual, se tiene un total de 3,000 pantallas a presupuestar.

- **Motorizados:** En el rubro de motorizados se trabajarán avisos laborales en las plataformas Bumeran y Computrabajo para captar la afiliación de los motorizados, el número de avisos corresponde al número de publicaciones que se realizarán por cada plataforma, en ambos casos se presupuestan avisos destacados con 60 días de duración cada uno, los cuales tienen un mayor índice de visualizaciones.

- **Publicidad:** En el rubro de publicidad se consideran avisos semanales durante dos meses, en las plataformas Facebook e Instagram, con llegada promedio de 6,000 a 8,000 usuarios delimitados a la segmentación de la empresa. De igual forma, cuatro avisos en La República online cada 15 días, con llegada a 1 millón de visualizaciones cada una, bajo las mismas características de segmentación. Por último, para el volanteo se consideran 150 juegos de 1,000 flyers A6/Cuarto oficio en couché 115gr. que proveerá la empresa Corporación Gráfica Graficolor, los cuales serán repartidos entre los 10 distritos de las zonas antes descritas por 30 repartidores, quienes se distribuirán entre las zonas seis y siete en los horarios de 11:00 a.m a 14:00 p.m de lunes a viernes; se les pagará un jornal de S/. 30.00 diarios, por espacio de 20 días, que incluye el concepto de reparto y movilidad.

La publicidad exterior se realiza con la empresa Alac Outdoor quienes tienen presencia en cinco de los distritos de nuestro público objetivo como son Magdalena, Pueblo Libre, San Borja, San Miguel y Santiago de Surco, siendo los tres últimos distritos los cuales tienen mayor índice de este tipo de publicidad, dado que alberga vías metropolitanas de alto tránsito de personas diariamente según Juan Carlos Alfaro (2017), gerente general de Alac Outdoor. Por lo cual, se colocarán dos piezas publicitarias por mes en los distritos de San Borja y San Miguel, los cuales tendrán un costo mensual unitario de US\$ 3,500.

La publicidad en radio consta de un spot publicitario de 12 segundos, que se emitirán de lunes a domingo en el horario de la mañana por la estación Radio Moda y por la tarde por la estación RPP, el costo por el espacio al aire varía en relación a cada emisora radial, se trabajará con las dos principales emisoras del país según estudio de audiencias radiales, elaborado por la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2018), quienes manejan costos por segundo de S/. 40.00 y S/. 12.50 respectivamente. (Mi Empresa Propia, 2019).

Se lanzará una promoción para incentivar la afiliación de nuevos usuarios donde se les abonará un crédito de S/. 30.00 para usarlo dentro de su primera compra, con el objetivo de conseguir que el usuario descargue la aplicación y la utilice, generando una experiencia de uso del servicio. El beneficio se concede a los 2,000 primeros usuarios en inscribirse y utilizar el servicio como parte del plan de lanzamiento.

Como parte de la inversión pre operativa se detallan los activos tangibles a adquirir para la correcta operatividad de la empresa. La tabla 9.2., muestra las inversiones en activos tangibles, dentro del rubro activos fijos.

Tabla 9.2.

Activos tangibles – activos fijos.

Activos fijos	Cantidad	Costo unitario	Total soles	Total soles sin IGV	IGV
Laptop	16	S/. 3,099.00	S/. 49,584.00	S/. 42,020.34	S/. 7,563.66
Impresora	1	S/. 1,999.00	S/. 1,999.00	S/. 1,694.07	S/. 304.93
Microondas	1	S/. 299.00	S/. 299.00	S/. 253.39	S/. 45.61
Friobar	1	S/. 349.00	S/. 349.00	S/. 295.76	S/. 53.24
Escritorio	6	S/. 329.90	S/. 1,979.40	S/. 1,677.46	S/. 301.94
Sillas de escritorio	6	S/. 239.90	S/. 1,439.40	S/. 1,219.83	S/. 219.57
Sillas de oficina	6	S/. 159.00	S/. 954.00	S/. 808.47	S/. 145.53
Juego de comedor	1	S/. 339.90	S/. 339.90	S/. 288.05	S/. 51.85
Pizarra acrílica	1	S/. 79.90	S/. 79.90	S/. 67.71	S/. 12.19
Teléfonos	6	S/. 109.90	S/. 659.40	S/. 558.81	S/. 100.59
Total			S/. 63,699.00	S/. 53,982.20	S/. 9,716.80

Nota. Elaboración propia.

La tabla 9.3., muestra los suministros diversos, los cuales constan de los implementos a entregar a los motorizados.

Tabla 9.3.

Activos tangibles – suministros diversos.

Activos fijos	Cantidad	Costo unitario	Total soles	Total soles sin IGV	IGV
Casacas de personal	350	S/. 150.00	S/. 52,500.00	S/. 44,491.53	S/. 8,008.47
Caja fibra de vidrio	300	S/. 450.00	S/. 135,000.00	S/. 114,406.78	S/. 20,593.22
Cajas de nylon	50	S/. 99.00	S/. 4,950.00	S/. 4,194.92	S/. 755.08
Total			S/. 192,450.00	S/. 163,093.22	S/. 29,356.78

Nota. Elaboración propia.

La tabla 9.4., muestra los bienes diversos.

Tabla 9.4.

Activos tangibles – bienes diversos.

Activos fijos	Cantidad	Costo unitario	Total soles	Total soles sin IGV	IGV
Botiquín equipado	2	S/. 59.90	S/. 119.80	S/. 101.53	S/. 18.27
Extintores	2	S/. 32.90	S/. 65.80	S/. 55.76	S/. 10.04
Bolígrafos / Lápiz	4	S/. 8.20	S/. 32.80	S/. 27.80	S/. 5.00
Borrador blanco	3	S/. 2.20	S/. 6.60	S/. 5.59	S/. 1.01
Resaltadores	6	S/. 4.60	S/. 27.60	S/. 23.39	S/. 4.21
Plumones	4	S/. 3.70	S/. 14.80	S/. 12.54	S/. 2.26
File manila	4	S/. 5.70	S/. 22.80	S/. 19.32	S/. 3.48
Pioner	6	S/. 11.90	S/. 71.40	S/. 60.51	S/. 10.89
Bandejas	6	S/. 28.60	S/. 171.60	S/. 145.42	S/. 26.18
Reglas	6	S/. 0.70	S/. 4.20	S/. 3.56	S/. 0.64
Tijeras	2	S/. 2.40	S/. 4.80	S/. 4.07	S/. 0.73
Perforador	6	S/. 15.80	S/. 94.80	S/. 80.34	S/. 14.46
Engrapador	6	S/. 10.40	S/. 62.40	S/. 52.88	S/. 9.52
Caja de grapas	5	S/. 2.50	S/. 12.50	S/. 10.59	S/. 1.91
Caja de liguitas	2	S/. 3.20	S/. 6.40	S/. 5.42	S/. 0.98
Caja de fastener	10	S/. 6.10	S/. 61.00	S/. 51.69	S/. 9.31
Caja clips mariposa	10	S/. 3.50	S/. 35.00	S/. 29.66	S/. 5.34
Caja de clips	10	S/. 1.10	S/. 11.00	S/. 9.32	S/. 1.68
Total			S/. 825.30	S/. 699.41	S/. 125.89

Nota. Elaboración propia.

Los activos intangibles designados abarcan gastos de constitución o pre operativos, gastos de marketing y gastos de sistemas tecnológicos asociados:

Tabla 9.5.

Activos intangibles.

Activos intangibles	Cantidad	Costo unitario	Total soles	Total soles sin IGV	IGV
GASTOS PRE OPERATIVOS					
Implementación Visanet	1	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 254.24	S/. 45.76
Servicio de agua	1	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 67.80	S/. 12.20
Servicio de luz	1	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 50.85	S/. 9.15
Servicio de telefonía	1	S/. 580.90	S/. 580.90	S/. 492.29	S/. 88.61
Garantía alquiler	1	S/. 600.00	S/. 600.00	S/. 508.47	S/. 91.53
Licencia de funcionamiento	1	S/. 192.00	S/. 192.00	S/. 162.71	S/. 29.29
Búsqueda nombre empresa	1	S/. 15.00	S/. 15.00	S/. 12.71	S/. 2.29
Registro de marca	1	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 254.24	S/. 45.76
Elaboración de minuta	1	S/. 60.00	S/. 60.00	S/. 50.85	S/. 9.15
Escritura Pública	1	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 67.80	S/. 12.20
Constitución de sociedad	1	S/. 50.00	S/. 50.00	S/. 42.37	S/. 7.63
Derecho trámite SUNARP	1	S/. 18.00	S/. 18.00	S/. 15.25	S/. 2.75
Libros contables	1	S/. 20.00	S/. 20.00	S/. 16.95	S/. 3.05
Legalización de libros	1	S/. 40.00	S/. 40.00	S/. 33.90	S/. 6.10
Certificado Defensa Civil	1	S/. 80.00	S/. 80.00	S/. 67.80	S/. 12.20
Publicación El Peruano	1	S/. 200.00	S/. 200.00	S/. 169.49	S/. 30.51
Desarrollo Aplicación	1	S/. 1,750.00	S/. 1,750.00	S/. 1,483.05	S/. 266.95
Pasarela de Pagos	1	S/. 525.00	S/. 525.00	S/. 444.92	S/. 80.08
Aplicación motorizado	1	S/. 1,400.00	S/. 1,400.00	S/. 1,186.44	S/. 213.56
Aplicación establecimiento	1	S/. 1,400.00	S/. 1,400.00	S/. 1,186.44	S/. 213.56
Aplicación cliente	1	S/. 2,100.00	S/. 2,100.00	S/. 1,779.66	S/. 320.34
Desarrollo Página Web	1	S/. 3,325.00	S/. 3,325.00	S/. 2,817.80	S/. 507.20
MARKETING PRE OPERATIVO					
Plan de imagen y gestión de marca	1	S/. 1,770.00	S/. 1,770.00	S/. 1,500.00	S/. 270.00
Diseño web	1	S/. 2,124.00	S/. 2,124.00	S/. 1,800.00	S/. 324.00
TOTAL			S/. 17,069.90	S/. 14,466.02	S/. 2,603.88

Nota. Elaboración propia.

9.1.2. Inversión en capital de trabajo.

Para la determinación del capital de trabajo de la empresa se tiene en consideración los ingresos y egresos proyectados de forma mensual. La tabla 9.2., muestra la determinación del capital de trabajo proyectado.

Los ingresos se determinan en base al consolidado de ventas mensuales y la estacionalidad, que se explica en el punto 9.3.1., multiplicado por el precio de venta sin IGV, el precio de venta a considerar es de S/. 6.00 que es el promedio de precio utilizado para la proyección del programa de ventas al ser un nivel de precio conversador que considera la tarifa base, un kilometraje menor a 1,5km y un tiempo de traslado de cinco minutos.

Los egresos se subdividen en costos fijos y costos variables, los costos fijos consideran el alquiler del local en Jesús María, los sueldos mensuales por pagar, el cobro mensual por uso del servicio Visanet, los gastos de mantenimiento del local incluido seguridad y servicio de agua, los servicios de telefonía fija e internet del proveedor Movistar y los servicios de luz.

En relación a los costos variables se consideran los pagos a los motorizados, que asciende a S/. 2.50 por cada unidad vendida, los bonos por productividad de S/. 100 para cada motorizado y los pagos de comisión a Visanet por concepto de comisión por cada pago ingresado.

Por último, se consideran los gastos de publicidad, los cuales se proyectan mediante división simple a lo largo de los 12 meses del año.

Tabla 9.6.

Capital de trabajo.

VENTAS	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Estacionalidad	1%	2%	4%	4%	6%	8%	11%	9%	8%	8%	8%	12%
Consolidado ventas (Unds)	3,895.29	12,464.93	20,774.88	18,178.02	31,162.32	38,952.90	57,130.92	46,743.48	41,549.76	41,549.76	41,549.76	62,324.64
Precio sin IGV	5.08	5.08	5.08	5.08	5.08	5.08	5.08	5.08	5.08	5.08	5.08	5.08
Venta total mensual (soles)	19,806.56	63,380.99	105,634.98	92,430.61	158,452.47	198,065.59	290,496.20	237,678.71	211,269.97	211,269.97	211,269.97	316,904.95
TOTAL INGRESOS	19,806.56	63,380.99	105,634.98	92,430.61	158,452.47	198,065.59	290,496.20	237,678.71	211,269.97	211,269.97	211,269.97	316,904.95
Costo fijo												
Alquiler del local	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
Sueldos	48,500.00	48,500.00	48,500.00	48,500.00	48,500.00	48,500.00	48,500.00	48,500.00	48,500.00	48,500.00	48,500.00	48,500.00
Servicio Visanet	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00
Telefonía fija	580.90	580.90	580.90	580.90	580.90	580.90	580.90	580.90	580.90	580.90	580.90	580.90
Celulares corporativos	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00	720.00
Luz	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Mantenimiento (seguridad + agua)	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
Costo variable												
Pago a motorizados por carrera	9,738.23	31,162.32	51,937.20	45,445.05	77,905.80	97,382.25	142,827.30	116,858.70	103,874.40	103,874.40	103,874.40	155,811.60
Bono por productividad	1,211.87	3,877.98	6,463.30	5,655.38	9,694.94	12,118.68	17,774.06	14,542.42	12,926.59	12,926.59	12,926.59	19,389.89
Comisión Visanet	790.28	2,528.90	4,214.84	3,687.98	6,322.25	7,902.82	11,590.80	9,483.38	8,429.67	8,429.67	8,429.67	12,644.51
Gastos en publicidad	42,140.00	42,140.00	42,140.00	42,140.00	42,140.00	42,140.00	42,140.00	42,140.00	42,140.00	42,140.00	42,140.00	42,140.00
TOTAL EGRESOS	105,731.27	131,560.10	156,606.23	148,779.32	187,913.90	211,394.65	266,183.06	234,875.40	219,221.56	219,221.56	219,221.56	281,836.90
SALDO MENSUAL	-85,924.72	-68,179.11	-50,971.25	-56,348.71	-29,461.42	-13,329.05	24,313.14	2,803.32	-7,951.60	-7,951.60	-7,951.60	35,068.05
SALDO ACUMULADO	-85,924.72	-154,103.82	-205,075.07	-261,423.78	-290,885.20	-304,214.26	-279,901.11	-277,097.80	-285,049.40	-293,000.99	-300,952.59	-265,884.54

Nota. Elaboración propia.

9.1.3. Costo del proyecto.

El costo total del proyecto se determina en base a las inversiones pre-operativas detalladas en el punto 9.1., que considera el plan de lanzamiento por S/. 568,428.00, las inversiones en activos tangibles por S/. 256,974.30 y la inversión en activos intangibles por S/. 17,069.90 y adicionalmente el monto de capital de trabajo acumulado negativo más alto, es decir S/. 304,214.26. Por ende, el monto total del proyecto asciende a S/. 1,146,686.46.

Se considera el importe del capital de trabajo acumulado más alto para tener un escenario conservador y evitar un impacto negativo por falta de liquidez.

9.1.4. Inversiones futuras.

La empresa no contempla inversiones futuras dado que se trata de un servicio de delivery, por lo tanto, las inversiones son mínimas. La estrategia de expansión se trabajará en base a limitantes en la capacidad instalada.

9.2. Financiamiento

De acuerdo a lo indicado en el punto 9.1.3 el costo total de proyecto asciende a S/. 1,146,686.46. Por tanto, la estructura de financiamiento de la empresa se muestra en la tabla 9.7.

Tabla 9.7.

Estructura de financiamiento

	Inversión	Monto
Préstamo	50.00%	S/. 573,343.23
Capital Propio	50.00%	S/. 573,343.23
TOTAL	100.00%	S/. 1,146,686.46

Nota. Elaboración propia.

El capital invertido por los accionistas de la empresa será de S/. 573,343.23, que equivale al 50% del total de financiamiento requerido. Mientras que el financiamiento con terceros será del 50% del requerimiento total.

Esta estructura responde a dos razones principales, la primera es que el alto grado de inversión inicial hace poco viable obtener un financiamiento mayor a lo propuesto, dado que no se cuenta con historial crediticio amplio por parte de la empresa. El capital propio corresponde a ahorros de los inversionistas y préstamos familiares, los mismos que serán devueltos con los resultados obtenidos por la empresa a luego del quinto año, con lo cual no se afecta el balance de la empresa, siendo obligaciones estrictamente personales.

Además, que se busca tener un alto grado de propiedad sobre la empresa y reducir en la medida de lo posible los gastos financieros que se generarían por el uso de créditos bancarios.

9.2.1. Endeudamiento y condiciones.

El financiamiento se obtiene de la entidad financiera Crediscotia a un plazo de 36 meses, dado que al tratarse de una empresa recién constituida es necesario comenzar a trabajar con una entidad que tenga por política financiar a las empresas en su etapa inicial.

Dado el elevado monto a financiar, se respaldará la operación con una garantía hipotecaria sobre propiedad inmueble de los accionistas, ubicada en el distrito de San Miguel, valorizada en US\$ 160,000; con lo cual se logra la viabilidad del crédito y una tasa efectiva del 25% anual.

Tabla 9.8.

Cronograma de pagos.

AÑO	CUOTA	INTERÉS	AMORT.	SALDO	ESCUDO
0	-	-	-	S/ 573,343.23	-
1	S/ 22,051.70	S/ 114,235.33	S/ 152,906.61	S/ 422,958.12	S/ 34,270.60
2	S/ 22,051.70	S/ 76,639.05	S/ 191,133.26	S/ 234,976.73	S/ 22,991.71
3	S/ 22,051.70	S/ 29,643.70	S/ 238,916.57	S/ 0.00	S/ 8,893.11

Nota. Elaboración propia.

9.2.2. Capital y costo de oportunidad.

Para determinar el costo de oportunidad (COK), se utilizará el método de análisis en base al costo de oportunidad de Estados Unidos, donde se considera rendimiento de los bonos del tesoro americano, la tasa de rendimiento de las acciones del mercado de Estados Unidos y el rendimiento de mercado peruano, respecto a la industria a la cual pertenece TuPedido.com. En base al análisis descrito se obtiene un COK del 17.15% según tabla 9.9.

Tabla 9.9.

Determinación del COK

COK Apalancado	
COK nominal EEUU	14.27%
COK real EEUU	12.48%
COK real Perú	14.15%
COK del Proyecto	17.15%

Nota. Elaboración propia.

Para el cálculo del COK nominal de Estados Unidos se toma en consideración el cálculo de la beta y la beta apalancada relacionada a la estructura de financiamiento mostrada en la tabla 9.7., y la información del rendimiento del mercado estadounidense, junto con la tasa libre de riesgo de Estados Unidos.

Para el cálculo del COK real de Estados Unidos se toma el COK nominal hallado y la inflación promedio de los últimos siete años del mercado estadounidense según información de USInflation.org.

Para el cálculo del COK real de Perú se toma el riesgo país obtenido del promedio de los últimos siete años, sumado al COK real de Estados Unidos. Luego se suma al riesgo del proyecto, el cual, se considera en 3%, para obtener el COK del proyecto.

9.2.3. Costo de capital promedio ponderado.

El costo de capital promedio ponderado es una medida financiera que pondera los promedios del costo del capital accionario y del costo de la deuda, expresándolo en una cifra porcentual, la cual permitirá obtener los valores del proyecto al valor presente para calcular la viabilidad del mismo (Ross, Westerfield y Jaffe, 2012).

El costo de capital promedio ponderado para el proyecto asciende a 14.40% según muestra la tabla 9.10.

Tabla 9.10.

Costo promedio ponderado de capital.

Concepto	2020
Deuda	50.00%
Capital	50.00%
$K_d*(1-t)$	11.65%
Ke Apalancado	17.15%
WACC	14.40%

Nota. Elaboración propia.

9.3. Presupuestos base

9.3.1. Presupuesto de ventas.

Los ingresos por ventas están dados por el número de servicios que la empresa logrará año tras año. Para tal, se calcula primero la estacionalidad de la demanda en base a la proyección de ventas.

Tabla 9.11.

Estacionalidad.

Mes	Número de pedidos	% de pedidos	% de atención	Estacionalidad por mes
Ene	32,400	5%	15%	0.75%
Feb	38,880	6%	40%	2%
Mar	51,840	8%	50%	4%
Abr	45,360	7%	50%	4%
May	51,840	8%	75%	6%
Jun	64,800	10%	75%	8%
Jul	71,280	11%	100%	11%
Ago	58,320	9%	100%	9%
Set	51,840	8%	100%	8%
Oct	51,840	8%	100%	8%
Nov	51,840	8%	100%	8%
Dic	77,760	12%	100%	12%
TOTAL	648,000	100%		80%

Nota. Elaboración propia.

Según tabla 9.11., la estacionalidad de la demanda mensual permite llegar a un 80% de las ventas en unidades proyectadas, por tal, el programa de ventas estará ajustado a este escenario conservador.

La tabla 9.12., muestra el programa de ventas de los próximos cinco años.

Tabla 9.12.

Programa de ventas anual.

	2020	2021	2022	2023	2024
Volumen de ventas en unidades	519,372	571,309	628,440	691,286	760,412
Precio promedio	S/6.00	S/6.00	S/6.00	S/6.00	S/6.00
Volumen de ventas en soles	S/3,116,232.00	S/3,427,854.00	S/3,770,640.00	S/4,147,716.00	S/4,562,472.00

Nota. Elaboración propia.

El programa de ventas en unidades se multiplica por el costo unitario promedio del servicio de S/. 6.00. Es importante señalar que para la proyección solo se tomará en cuenta los ingresos por tarifa flat, pudiendo generarse ingresos adicionales por factores de tiempo o distancia.

9.3.2. Presupuesto de costos de producción.

TuPedido.com es una empresa de servicio de delivery, que se apoya en una plataforma digital para recibir las órdenes de los clientes. Por tal motivo no se manejarán inventarios ni producción alguna, ya que se brindará un servicio de intermediación entre el ofertante y el demandante.

A nivel contable es posible que se registren inventarios como suministros diversos, los cuales servirán como apoyo de la flota de motocicletas, pero se dará en casos puntuales.

9.3.3. Presupuesto de compras.

TuPedido.com es una empresa de servicio de delivery, que se apoya en una plataforma digital para recibir las órdenes de los clientes. Por tal motivo no se manejará un presupuesto de compras sino solamente inversión inicial en activos fijos, la operatividad del negocio no requiere una proyección de compras establecida, salvo alguna necesidad puntual.

9.3.4. Presupuesto de costo de venta.

TuPedido.com es una empresa de servicio de delivery, que se apoya en una plataforma digital para recibir las órdenes de los clientes. Por tal motivo no maneja

costos de ventas al no tener un inventario destinado para tal fin, en la partida de inventarios se contabilizarán ciertos suministros como suministros diversos, pero que no estarán disponibles para la venta.

9.3.5. Presupuesto de gastos administrativos.

La tabla 9.13., detalla los conceptos que afectan al rubro de gasto administrativo.

Tabla 9.13.

Gastos administrativos.

Costos fijos	Cantidad	Costo mensual	Costo anual c./ IGV	Costo anual s./ IGV	IGV	Condición
Alquiler del local	1	S/ 1,500.00	S/ 18,000.00	S/ 18,000.00		Inafecto IGV
Administrador	1	S/ 9,582.22	S/ 114,986.67	S/ 114,986.67		Inafecto IGV
Secretaria	1	S/ 2,737.78	S/ 32,853.33	S/ 32,853.33		Inafecto IGV
Jefe de Contabilidad y Finanzas	1	S/ 6,844.44	S/ 82,133.33	S/ 82,133.33		Inafecto IGV
Asistente Contable	1	S/ 3,148.44	S/ 37,781.33	S/ 37,781.33		Inafecto IGV
Jefe Comercial y Marketing	1	S/ 6,844.44	S/ 82,133.33	S/ 82,133.33		Inafecto IGV
Asistente de Marketing	1	S/ 3,148.44	S/ 37,781.33	S/ 37,781.33		Inafecto IGV
Jefe operativo	1	S/ 6,844.44	S/ 82,133.33	S/ 82,133.33		Inafecto IGV
Analista de Soporte Técnico	1	S/ 18,289.44	S/ 219,473.28	S/ 219,473.28		Inafecto IGV
Asistente Informático	1	S/ 3,148.44	S/ 37,781.33	S/ 37,781.33		Inafecto IGV
Operario de Atención al Cliente	1	S/ 7,782.67	S/ 93,392.04	S/ 93,392.04		Inafecto IGV
Telefonos fijos (paquete ilimitado)	1	S/ 580.90	S/ 6,970.80	S/ 5,907.46	S/ 1,063.34	
Telefonos celulares corporativos	6	S/ 720.00	S/ 8,640.00	S/ 7,322.03	S/ 1,317.97	
Luz	1	S/ 150.00	S/ 1,800.00	S/ 1,525.42	S/ 274.58	
Pago mensual Visanet	1	S/ 50.00	S/ 600.00	S/ 508.47	S/ 91.53	
Pago cuota mantenimiento (seguridad + agua)	1	S/ 350.00	S/ 4,200.00	S/ 3,559.32	S/ 640.68	
TOTAL	21	S/ 71,721.68	S/ 860,660.12	S/ 857,272.03	S/ 3,388.09	

Nota. Elaboración propia.

9.3.6. Presupuesto de marketing y ventas.

La tabla 9.14., detalla los conceptos que afectan al rubro de marketing y gasto de ventas.

Tabla 9.14.

Marketing y Ventas.

Concepto	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Sueldo Jefe Comercial y Marketing	S/82,133.33	S/82,133.33	S/82,133.33	S/82,133.33	S/82,133.33
Sueldo Asistente de Marketing	S/37,781.33	S/37,781.33	S/37,781.33	S/37,781.33	S/37,781.33
Publicidad en Facebook e Instagram	S/33,600.00	S/33,600.00	S/33,600.00	S/33,600.00	S/33,600.00
Publicidad en La Republica (Co-branding)	S/15,000.00	S/15,000.00	S/15,000.00	S/15,000.00	S/15,000.00
Volanteo	S/14,850.00	S/11,880.00	S/9,504.00	S/7,603.20	S/6,082.56
Capacitación	S/2,840.79	S/3,124.86	S/3,437.35	S/3,781.09	S/4,159.19
Personal para volanteo	S/18,000.00	S/9,000.00	S/7,200.00	S/3,600.00	S/3,600.00
Publicidad exterior alta demanda	S/294,000.00	S/235,200.00	S/188,160.00	S/150,528.00	S/120,422.40
Publicidad exterior baja demanda	S/161,280.00	S/161,280.00	S/161,280.00	S/161,280.00	S/161,280.00
Creación de Spot publicitario	S/50,400.00	S/50,400.00	S/50,400.00	S/50,400.00	S/50,400.00
TOTAL	S/709,885.45	S/639,399.53	S/588,496.02	S/545,706.95	S/514,458.82

Nota. Elaboración propia.

El principal aspecto a tomar en consideración en este rubro son los gastos mensuales en publicidad, los cuales superan los S/. 500 mil siendo un monto que podría incrementarse de acuerdo al número de clientes que se afilien al servicio. Este gasto se mantendrá de manera anual durante los cinco años del proyecto, dada la necesidad de incrementar el posicionamiento de la empresa. El principal rubro en el que se destinará este presupuesto adicional será en publicidad exterior y radial, medios masivos con mayor impacto.

En relación al rubro capacitación, este se realizará al inicio de la relación laboral con los motorizados y se compone de dos aspectos. Primero el pago por hora del capacitador, el cual, según el portal de empleos Indeed (2020), reciben una remuneración promedio de S/. 2,537 al mes, es decir, S/. 84.57 al día. Para el cálculo, se considera el número de motorizados por año divididos en grupos de 15 personas, donde cada grupo equivale a un día de trabajo del capacitador, es decir, un total de 21 capacitaciones en el primer año de operaciones.

En segundo lugar, se considera el material para la capacitación que consta de un manual de dos hojas, con el paso a paso del uso de la aplicación, los principios de la empresa y los términos y condiciones del servicio estipulados por TuPedido.com, este manual estará impreso en sus cuatro caras a color y tendrá un costo unitario de S/. 3.20.

El gasto de publicidad se reduce en un 7.7% aproximadamente cada año asegurando la sostenibilidad de la imagen en la mente del consumidor y para reducir los gastos en el estado de resultados.

Tabla 9.15.

Variación del presupuesto de marketing y ventas

Concepto	Importe	Variación
Año 2020	S/. 709,885.45	-
Año 2021	S/. 639,399.53	9.93%
Año 2022	S/. 588,496.02	7.96%
Año 2023	S/. 545,706.95	7.27%
Año 2024	S/. 514,458.82	5.73%

Nota. Elaboración propia.

9.3.7. Presupuesto de gastos financieros.

El presupuesto de gastos financieros se calcula en base al financiamiento a solicitar con Financiera Crediscotia, tomando como referencia el rubro intereses.

Tabla 9.16.

Gastos financieros.

Intereses año 2020	Intereses año 2021	Intereses año 2022
S/. 114,235.33	S/. 76,639.05	S/. 29,643.70

Nota. Elaboración propia.

Cada año el presupuesto de gastos financieros se reduce dado que la amortización del crédito es incremental conforme avanzan las cuotas del cronograma, los intereses mensuales son inversamente proporcionales, por tanto, en las primeras cuotas del cronograma es cuando se pagan la mayor parte de los intereses.

Capítulo X. Evaluación económica financiera

10.1. Evaluación financiera

La evaluación financiera del proyecto permitirá conocer y evaluar la viabilidad económica del proyecto.

10.1.1. TIR.

Para determinar la TIR, primero se debe estructurar el flujo de caja económico y financiero, para tal primero se determina el flujo de caja operativo y posteriormente el flujo de capital.

Tabla 10.1.

Flujo de caja operativo.

FLUJO DE CAJA OPERATIVO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	S/ 3,116,232.00	S/ 3,427,854.00	S/ 3,770,640.00	S/ 4,147,716.00	S/ 4,562,472.00	
MOD	-	-	-	-	-	-
CIF	-	-	-	-	-	-
Publicidad	S/709,885	S/639,400	S/588,496	S/545,707	S/514,459	
Gastos	S/857,272	S/857,272	S/857,272	S/857,272	S/857,272	S/857,272
IGV POR PAGAR	-S/475,357	-S/522,893	-S/575,182	-S/632,702	-S/699,954	
PAGO IR	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 0.00	S/ 12,059.08	S/ 66,203.54	
FCO	S/ 1,073,717.09	S/ 1,408,289.45	S/ 1,749,689.58	S/ 2,124,093.66	S/ 2,556,990.66	

Nota. Elaboración propia.

Tabla 10.2.

Flujo de capital.

FLUJO DE CAPITAL	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Plan de lanzamiento	-S/ 568,428.00					
Activo intangible	-S/ 14,466.02					
Activo tangible	-S/ 217,774.83					
Variación KW		-S/ 879,996.76	-S/ 853,338.96	-S/ 846,961.30	-S/ 858,235.23	
Recuperación KW						-S/ 142,420.30
Valor de rescate						S/ 19,475.97
FCI	-S/ 800,668.85	-S/ 879,996.76	-S/ 853,338.96	-S/ 846,961.30	-S/ 858,235.23	-S/ 122,944.33

Nota. Elaboración propia.

Luego de contar con ambos flujos, se puede armar el flujo de caja económico para poder hallar la TIR económica:

Tabla 10.3.

Flujo de caja económico.

FLUJO DE CAJA ECONOMICO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FCO		S/ 1,073,717.09	S/ 1,408,289.45	S/ 1,749,689.58	S/ 2,124,093.66	S/ 2,556,990.66
FCI	-S/ 800,668.85	-S/ 879,996.76	-S/ 853,338.96	-S/ 846,961.30	-S/ 858,235.23	-S/ 122,944.33
FCE	-S/ 800,668.85	S/ 193,720.33	S/ 554,950.50	S/ 902,728.28	S/ 1,265,858.43	S/ 2,434,046.33

Nota. Elaboración propia.

Para el proyecto la TIR económica es de 71%.

Seguidamente se realiza el flujo de caja de la deuda financiera a contraer con la entidad financiera:

Tabla 10.4.

Flujo de caja de deuda.

FLUJO DE CAJA DE DEUDA	2019	2020	2021	2022
Préstamo	S/ 573,343.23			
Servicio a la deuda		-S/ 264,620.44	-S/ 264,620.44	-S/ 264,620.44
Escudo fiscal		S/ 34,270.60	S/ 22,991.71	S/ 8,893.11
FLUJO DEUDA	S/ 573,343.23	-S/ 230,349.84	-S/ 241,628.72	-S/ 255,727.32

Nota. Elaboración propia.

Este flujo de caja de la deuda bancaria se debe adicionar al flujo de caja económico a fin de obtener el flujo de caja financiero:

Tabla 10.5.

Flujo de caja financiero.

FLUJO DE CAJA FINANCIERO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FCE	-S/ 800,668.85	S/ 193,720.33	S/ 554,950.50	S/ 902,728.28	S/ 1,265,858.43	S/ 2,434,046.33
FCD	-S/ 573,343.23	-S/ 230,349.84	-S/ 241,628.72	-S/ 255,727.32	S/ 0.00	S/ 0.00
FCF	-S/ 1,374,012.08	-S/ 36,629.51	S/ 313,321.78	S/ 647,000.96	S/ 1,265,858.43	S/ 2,434,046.33

Nota. Elaboración propia.

Para el proyecto la TIR financiera es de 34%.

Por último, se haya el periodo de recuperación de la inversión.

Tabla 10.6.

Periodo de recuperación de la inversión.

FLUJO DE CAJA ECONOMICO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujos	-S/ 1,374,012.08	-S/ 36,629.51	S/ 313,321.78	S/ 647,000.96	S/ 1,265,858.43	S/ 2,434,046.33
Acumulado	-S/ 1,374,012.08	-S/1,410,641.58	-S/1,097,319.80	-S/450,318.85	S/815,539.58	S/3,249,585.91
Años	-	1	1	1	7.73	
PRI	3 años, 7 meses y 21 días					

Nota. Elaboración propia.

El periodo de recuperación de la inversión es de tres años, siete meses y 21 días.

10.1.2. VAN.

Para el cálculo del VAN se debe obtener la beta apalancada del proyecto, dado que habrá necesidad de obtener un apalancamiento financiero para obtener el 100% del capital necesario para la inversión total.

Tabla 10.7.

Beta apalancada.

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pasivo	S/ 573,343.23	S/ 573,343.23	S/ 422,958.12	S/ 234,976.73	S/ 12,059.08	S/ 66,203.54
Patrimonio	S/ 853.72	-S/ 65,199.78	S/ 164,692.70	S/ 396,583.48	S/ 604,352.30	S/ 743,580.90
Aporte de Capital	S/ 573,343.23	S/ 573,343.23	S/ 573,343.23	S/ 573,343.23	S/ 573,343.23	S/ 573,343.23
Resultado del Periodo	-S/ 582,102.72	-S/ 638,543.01	-S/ 408,650.53	-S/ 176,759.75	S/ 31,009.07	S/ 170,237.67
Resultados Acumulados	-S/ 582,102.72	-S/ 638,543.01	-S/ 408,650.53	-S/ 176,759.75	S/ 31,009.07	S/ 170,237.67
Capital + Deuda	S/ 583,810.16	S/ 508,143.45	S/ 587,650.82	S/ 631,560.21	S/ 616,411.38	S/ 809,784.44
Deuda/Capital		68284.32%	-879.36%	256.82%	59.25%	2.00%
Beta Apalancado		470.38	-5.06	2.75	1.39	1.00

Nota. Elaboración propia.

Obtenido el cálculo de la beta apalancada actual y de los próximos cinco años de operación, se calcula el COK del proyecto de los próximos cinco años también.

Tabla 10.8.

COK de proyecto.

COK Apalancado	2020	2021	2022	2023	2024
Cok Nominal EEUU	2816.33%	-25.98%	20.71%	12.59%	10.24%
COK Real EEUU	2770.61%	-27.14%	18.82%	10.83%	8.51%
COK Real Perú	2772.28%	-25.47%	20.49%	12.50%	10.18%
COK del Proyecto	2775.28%	-22.47%	23.49%	15.50%	13.18%

Nota. Elaboración propia.

A continuación, se debe hallar el costo promedio ponderado de capital de los próximos cinco años del proyecto.

Tabla 10.9.

Costo promedio ponderado de capital.

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Deuda	99.85%	112.83%	71.97%	37.21%	1.96%
Capital	0.15%	-12.83%	28.03%	62.79%	98.04%
Kd*(1-t)	11.65%	11.65%	11.65%	11.65%	11.65%
Ke Apalancado	2775.28%	-22.47%	23.49%	15.50%	13.18%
WACC	15.69%	16.03%	14.97%	14.07%	13.15%

Nota. Elaboración propia.

Hallados los flujos anteriores se procede con el cálculo del VAN económico y financiero del proyecto.

Tabla 10.10.

VAN económico.

VAN	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo Económico	-S/ 800,668.85	S/ 193,720.33	S/ 554,950.50	S/ 902,728.28	S/ 1,265,858.43	S/ 2,434,046.33
Flujo descontado	S/ 800,668.85	S/ 118,399.23	S/ 367,321.98	S/ 540,965.48	S/ 670,833.40	S/ 1,165,392.44
VAN	S/ 2,376,969.00					

Nota. Elaboración propia.

El VAN económico del proyecto asciendo a S/. 2,376,969.00, lo cual, es positivo evidenciando la viabilidad del proyecto. Este valor puede variar en relación al posible incremento del gasto de publicidad, pero aun con una variación importante de ese rubro se mantiene con tendencia positiva.

Tabla 10.11.

VAN financiero.

VANF	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo Financiero	-S/ 1,374,012.08	-S/ 36,629.51	S/ 313,321.78	S/ 647,000.96	S/ 1,265,858.43	S/ 2,434,046.33
Flujo descontado	S/ 1,374,012.08	-S/ 3,381.71	S/ 10,020.77	S/ 18,571.64	S/ 32,960.60	S/ 57,258.15
VANF	S/ 1,246,835.75					

Nota. Elaboración propia.

El VAN financiero del proyecto asciende a S/. 1,246,835.75, lo cual es positivo evidenciando la viabilidad del proyecto. Este valor puede variar en relación al posible incremento del gasto de publicidad, pero aun con una variación importante de ese rubro se mantiene con tendencia positiva.

10.1.3. ROE.

El ROE es la rentabilidad obtenida sobre los recursos propios de la empresa, por tanto, para efectos del proyecto se calculará la utilidad neta después de impuestos sobre el patrimonio de la empresa.

Tabla 10.12.

Cálculo del ROE.

Concepto	2020	2021	2022	2023	2024
Utilidad Neta	-S/ 638,543.01	-S/ 408,650.53	-S/ 176,759.75	S/ 31,009.07	S/ 170,237.67
Capital Social	S/573,343.23	S/573,343.23	S/573,343.23	S/573,343.23	S/573,343.23
ROE	979%	-248%	-45%	5%	23%

Nota. Elaboración propia.

El proyecto genera un ROE positivo en el cuarto año de operaciones, sin embargo, se evidencia una tendencia positiva e incremental desde el segundo año de operaciones.

10.1.4. Ratios.

Se analizarán los principales ratios del proyecto:

- a) **Liquidez:** La liquidez se mide con la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante, es decir, los activos de corto plazo menos los pasivos de corto plazo. En el proyecto todos los activos son de corto plazo al no tener inversión en activo fijo. Mientras que por el lado del pasivo se considera la mitad de la deuda financiera como corto plazo al ser cancelada en los primeros 12 meses.

- b) Rentabilidad: Tal y como se observa en la tabla 10.11, la rentabilidad que genera el proyecto es alta en relación a la inversión generada por los accionistas, esto se debe a que se trata de una empresa de servicio que no requiere de una inversión constante en activos e insumos, salvo se decida ampliar el negocio, que generará un nuevo paquete de inversiones, pero no es parte de su actividad diaria.
- c) Gestión: La gestión de la empresa no requiere mayor análisis dado que la misma no cuenta con inventarios en su haber, salvo ciertos suministros diversos que se requieren para casos puntuales, pero no permite una medida financiera óptima. Además, que se trata de una empresa que genera cobros al contado vía online, donde el periodo de pago oscila entre los tres a cinco días.
- d) Solvencia: El apalancamiento de la empresa representa el 50% de la inversión generada, por lo cual los ratios de solvencia son favorables y óptimos en el análisis, sin mencionar que la deuda está proyectada a 36 meses, con lo cual al inicio del cuarto año la empresa operaría exclusivamente con capital propio.

10.2. Análisis de riesgo

10.2.1. Análisis de punto de equilibrio.

El análisis del punto de equilibrio permite conocer cuál es el mínimo nivel de ventas necesario para poder cubrir los costos del periodo evaluado.

Tabla 10.13.

Punto de equilibrio.

Punto de Equilibrio	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas en Unidades	519,372	571,309	628,440	691,286	760,412
Valor de Venta	S/ 6.00				
Ventas Totales	S/ 3,116,232.00	S/ 3,427,854.00	S/ 3,770,640.00	S/ 4,147,716.00	S/ 4,562,472.00
Costos Totales	S/ 2,234,923.54	S/ 2,377,199.70	S/ 2,533,704.39	S/ 2,705,865.19	S/ 2,895,228.40
Costo Fijo Total	S/ 650,573.48				
Costo Variable Total	S/ 1,584,350.06	S/ 1,726,626.22	S/ 1,883,130.91	S/ 2,055,291.71	S/ 2,244,654.92
Costo Variable Unitario	S/ 3.05	S/ 3.02	S/ 3.00	S/ 2.97	S/ 2.95
P.E. Soles	S/ 1,323,429.60	S/ 1,310,859.69	S/ 1,299,637.92	S/ 1,289,601.76	S/ 1,280,611.54
P.E. Unidades	220,572	218,477	216,606	214,934	213,435

Nota. Elaboración propia.

10.2.2. Análisis de sensibilidad y escenarios.

En los tres escenarios, el ratio es positivo, por lo cual es proyecto es viable.

Tabla 10.14.

Análisis sobre VANE.

ESCENARIO PESIMISTA -10%			ESCENARIO OPTIMISTA 10%			ESCENARIO REALISTA 0%		
10%	VANE	S/ 2,625,690.95	-10%	VANE	S/ 8,210,508.22	0%	VANE	S/ 4,550,635.02
Unidades Vendidas		519,372	Unidades Vendidas		519,372	Unidades Vendidas		519,372
RATIO EFECTIVIDAD COSTO BENEFICIO			RATIO EFECTIVIDAD COSTO BENEFICIO			RATIO EFECTIVIDAD COSTO BENEFICIO		
S/ 5.06			S/ 15.81			S/ 8.76		

Nota. Elaboración propia.

Tabla 10.15.

Análisis sobre VANF.

ESCENARIO PESIMISTA -10%			ESCENARIO OPTIMISTA 10%			ESCENARIO REALISTA 0%		
10%	VANF	S/ 1,557,893.63	-10%	VANF	S/ 6,567,856.55	0%	VANF	S/ 3,249,585.91
Unidades Vendidas		519,372	Unidades Vendidas		519,372	Unidades Vendidas		519,372
RATIO EFECTIVIDAD COSTO BENEFICIO			RATIO EFECTIVIDAD COSTO BENEFICIO			RATIO EFECTIVIDAD COSTO BENEFICIO		
S/ 3.00			S/ 12.65			S/ 6.26		

Nota. Elaboración propia.

Capítulo XI. Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se determinarán las conclusiones y recomendaciones respecto al plan de negocio desarrollado para determinar la viabilidad del proyecto.

11.1. Conclusiones

A continuación, se indican las conclusiones referentes al desarrollo del plan de negocio:

- a) El mercado de delivery en Perú se encuentra aún en etapa de crecimiento, proyectando una desaceleración en los próximos cinco años del 50%, pero aun manteniendo índices de crecimiento de dos dígitos, siendo atractivo para la incursión ante las mínimas barreras de entrada existentes.
- b) La tendencia de la comida saludable será uno de los factores que afectarán los resultados de la industria, por consiguiente, la propuesta de negocio permite tener una proyección auspiciosa de crecimiento, generado un promedio de ventas anual superior a los S/. 4 millones.
- c) El VAN de la empresa es altamente positivo ante el gran mercado existente, por lo cual el éxito del negocio se traslada a la capacidad de la empresa por desarrollar una excelente gestión de marketing para captar la cuota de mercado esperada.

- d) Un factor clave de éxito es la disponibilidad de motorizados para la atención de los pedidos, por lo cual como plan de lanzamiento se trabajará de la mano con 321 motorizados, bajo un régimen de pago superior al mercado, que incluye un variable por entrega y bonificación mensual por cumplimiento de objetivos, siendo competitivos en el rubro.

- e) Siendo una empresa tecnológica, se mantendrá un equipo que mantenga los servicios en óptimas condiciones, realizando mejoras al sistema constantemente a fin de mejorar la experiencia del usuario. Las actualizaciones generales se realizarán en plazos no menores de seis meses, ni mayores a un año.

- f) Los cálculos efectuados consideran un escenario conservador con niveles de ingreso mínimos en cuanto a las variables que componen el precio final, el cual puede incrementarse un 16% a 30% sin necesitar un incremento en los costos de publicidad, lo que deriva en un incremento de las ventas en el mismo porcentaje sin incrementar los costos fijos, obteniendo una mayor rentabilidad y mejorando los resultados finales en cuanto a la viabilidad del proyecto.

11.2. Recomendaciones

A continuación, se indican las recomendaciones referentes al desarrollo del plan de negocio:

- a) Dado que la empresa ingresa a un mercado altamente competitivo, se recomienda trabajar campañas de descuento constantes para mantener la frecuencia de uso esperada de manera diaria.

- b) La tendencia de la comida saludable se encuentra en crecimiento en el mercado peruano, por lo que se recomienda expandir las zonas de acción a distritos fuera de las zonas seis y siete de Lima Metropolitana en un plazo no mayor a un año para anticiparse a reacciones de los competidores.

- c) Se recomienda expandir el radio de acción de la empresa a zonas de Lima como los conos norte y sur, los cuales son mercados con una alta población. Asimismo, a las principales provincias del Perú para tener una mayor participación global de mercado.

Referencias

- Apeim (2018). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Aranda Software (2017). *El uso de las aplicaciones móviles en Latinoamérica*. Recuperado de <https://arandasoft.com/el-uso-de-las-aplicaciones-moviles-en-latinoamerica/>
- Arellano (2010). *Marketing: enfoque américa latina: El marketing científico aplicado a latinoamerica* (2da ed.). México D.F. Pearson Education.
- Arellano (2017). *Los seis Estilos de Vida*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/los-seis-estilos-de-vida/>
- Arellano (2019). *Apps de delivery: Una lucha a toda velocidad*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/apps-delivery-una-lucha-toda-velocidad/>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (2018). *Niveles Socioeconómicos 2018*. Recuperado <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/11/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Barney, J. & Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage* (5ta ed.). Inglaterra: Pearson Education Limited.
- BBC Mundo (2018). *Rappi, el “Amazon de Colombia” que se convirtió en el emprendimiento más exitoso del país (y que genera protestas en algunas ciudades de América Latina)*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45975280>
- BBVA Research (2013). *Potencial de la banca móvil en Perú como mecanismos de inclusión financiera*. Recuperado de https://www.bbvarsearch.com/KETD/fbin/mult/WP_1324_Peru_tcm346-399485.pdf

- Becerra, C. P., & Estela, D. A. (2015). *Propuesta de mejora de los procesos de recepción, gestión de inventarios y distribución de un operador logístico* (Tesis de titulación inédita). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.
- Chaffey, D. & Ellis-Chadwick, F. (2014). *Marketing digital: Estrategia, implementación y práctica* (5ta ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación S.A.
- Charles, C. (2001). *Administración de cadenas de aprovisionamiento* (1ra ed.). México: Editora Rodríguez.
- Chopra, S. & Meindl, P. (2013). *Administración de la cadena de suministro* (5ta ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Education, Inc.
- Collier, D. & Evans, J. (2009). *Administración de operaciones* (2da ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (2019). *Audiencias radiales 2018: Resumen anual*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_resumen_anual_radial_201903.pdf
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2019). *Concytec distingue a empresas que accedieron a beneficios tributarios para desarrollar ciencia y tecnología*. Recuperado de <http://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/1833-concytec-distingue-a-empresas-que-accedieron-a-beneficios-tributarios-para-desarrollar-ciencia-y-tecnologia>
- CRP Medios y Entrenimiento (2015). *Tarifas para la contratación de publicidad*. Recuperado de https://www.web.onpe.gob.pe/modFinanciamiento/Tarifas-Publicitarias/EEGG-2016/Lima/radio/CRP_Medios_entretenimiento.pdf

- Cuervo, S., Abreu, A., Mansilla, W. & Sotomayor, G. (2017). *Factores críticos de éxito bajo el modelo de consumo colaborativo: estudio aplicado al servicio de taxi* (1era ed.). Universidad ESAN, Lima, Perú.
- Datum Internacional (2019). *Vida Saludable ¿yo?*. Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Vida-Saludable.pdf
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ta ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación S.A.
- EAE Business School (2015). *Delivery: significado de un paso crucial en la cadena de suministro*. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/delivery-significado-de-un-paso-crucial-en-la-cadena-de-suministro/>
- El Comercio (2014). *Delivery online incrementa un 10% ventas de restaurantes*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/delivery-online-incrementa-10-ventas-restaurantes-172437-noticia/>
- El Comercio (2016). *San Miguel desplazó a Surco en oferta por departamentos*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/san-miguel-desplazo-surco-oferta-departamentos-221367-noticia/>
- El Comercio (2018). *Rappi llega al Perú y va por el liderazgo*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/rappi-llega-peru-liderazgo-noticia-579043-noticia/>
- El Comercio (2018). *Uber Eats ingresa al Perú de la mano de 300 restaurantes*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/uber-eats-ingresa-peru-mano-300-restaurantes-noticia-518165-noticia/>
- El Comercio (2019). *Colombia vs. Perú: ¿En cuánto aumentan los pedidos de delivery cuando juega la selección?*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/colombia-vs-peru-en-cuanto-aumentan-los-pedidos-de-delivery-cuando-juega-la-seleccion-ricardo-gareca-noticia/>

El Comercio (2019). *Día del Pollo a la Brasa: Demanda de apps de delivery subirá en 20% este domingo*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/dia-pollo-brasa-demanda-apps-delivery-subira-20-glovo-uber-eats-rappi-domingo-noticia-657197-noticia/>

El Comercio (2019). *Glovo: Lima es la ciudad que más pedidos registra a nivel global*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/glovo-lima-ciudad-pedidos-registra-nivel-global-noticia-664879-noticia/>

El Comercio (2019). *Rappi reporta inversión de US\$ 12 millones en un año de servicio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/rappi-reporta-inversion-de-us-12-millones-en-un-ano-de-servicio-apps-por-delivery-rappi-peru-nndc-noticia/?ref=ecr>

El Peruano (2019). *Migración venezolana: oportunidad para el Perú*. Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-migracion-venezolana-oportunidad-para-peru-86928.aspx>

Elías, M. (2017). *Proyecto de ley que crea y regula el servicio privado de transporte a través de plataformas electrónicas*. Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL0150520170608.pdf

Fantozzi, E. (2005). *El mercado de operadores logísticos en el Perú*. Recuperado de https://www.mtc.gob.pe/portal/home/ponencias/08_Mercado_de_Operaciones_Logisticas_Peru.pdf

Francisco, L. (2015). *Análisis y propuestas de mejora de sistema de gestión de almacenes de un operador logístico* (Tesis de maestría inédita). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Garrido-Lecca, A. (2017). *Logística y cadena de suministros en el Perú*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/01/23/perspectivas-logisticas-peru/>

Gestión (2016). *¿Debe su empresa invertir en una 'app'?*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/debe-empresa-invertir-app-119679-noticia/>

Gestión (2017). *Aplicaciones móviles en Perú han incrementado en 63% la productividad empresarial*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/aplicaciones-moviles-peru-han-incrementado-63-productividad-empresarial-220422>

Gestión (2017). *Delivery representa en promedio el 40% de ventas de pollerías y pizzerías*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/delivery-representa-promedio-40-ventas-pollerias-pizzerias-219638>

Gestión (2017). *Lima Orgánica: “el mercado de comida saludable ha evolucionado favorablemente por la demanda del público”*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/lima-organica-mercado-comida-saludable-evolucionado-favorablemente-demanda-publico-132445-noticia/>

Gestión (2018). *Usuarios pierden hasta 12 años de su vida por congestión vehicular en Lima*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/usuarios-pierden-12-anos-vida-congestion-vehicular-lima-251738-noticia/>

Gestión (2019). *Glovo: Lima lidera en número de pedidos y supera a Madrid*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/glovo-lima-lidera-numero-pedidos-supera-madrid-269654-noticia/?ref=gesr>

- Gestión (2019). *La alimentación saludable es un beneficio que aún no alcanza a los pobres en Perú*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/la-alimentacion-saludable-es-un-beneficio-que-aun-no-alcanza-a-los-pobres-peruanos-noticia/>
- Gestión (2019). *Ministra de Trabajo: jóvenes desempleados fueron desplazados por venezolanos*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/ministra-de-trabajo-dos-tercios-de-jovenes-desempleados-fueron-desplazados-por-venezolanos-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Gestión (2019). *Se desaceleraría crecimiento de mercado de fast food y delivery*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/se-desaceleraria-crecimiento-de-mercado-de-fast-food-y-delivery-noticia/>
- Indeed (2020). *Salarios por mes de Capacitador/a en Opalo Perú en Lima*. Recuperado de <https://pe.indeed.com/cmp/Opalo-Peru/salaries/capacitador/LIM?from=career>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/1ibro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018). *Resultados definitivos*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1544/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/ticdiciembre.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Evolución mensual del subsector restaurantes: 2018-2019*. Recuperado de https://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag_Resultados2009.asp?varcuadro=1b

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). *Informe Técnico Mayo 2019*.

Recuperado de <https://www.peru-retail.com/peru-restaurantes-aumentar-crecimiento-economico/>

Ipsos (2019). *Alimentación y vida saludable en Lima*. Recuperado de

<https://www.ipsos.com/es-pe/alimentacion-y-vida-saludable-en-lima>

Krajewski, L., Ritzman, L. & Malhotra, M. (2013). *Administración de operaciones. Procesos y cadena de suministro* (10ma ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación S.A.

La República (2018). *Datum presenta estudio sobre “vida saludable”*. Recuperado de

<https://larepublica.pe/marketing/1200803-datum-presenta-estudio-sobre-vida-saludable/>

La República (2018). *El boom de los repartidores*. Recuperado de

<https://larepublica.pe/domingo/1423523-boomde-repartidores/>

La República (2018). *Mercado de delivery por aplicativo creció en 30% en Lima*.

Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/1233400-mercado-delivery-aplicativo-crecio-30-lima>

Lamb, C., Hair, J. & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11ma ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A.

Lambin, J., Galluci, C. & Sicurello, C. (2008). *Dirección de marketing: gestión estratégica y operativa del mercado* (2da ed.). México: Mc GrawHill.

Logistec (2014). *Operadores 5PL: ¿Quiénes son?, ¿cómo operan?*. Recuperado de

<https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/2261-operadores-5pl-quienes-son-como-operan>

- Macan, D. (2018). *Glovo y Uber Eats: Mercado de apps de delivery se dinamiza*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/glovo-uber-eats-mercado-apps-reparto-dinamiza-noticia-496670>
- Magdits, A. (2016). *Los retos que traen las nuevas tecnologías en el sector financiero*. Recuperado de https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/retos_del_sector_financiero_clab/%24FILE/EY-retos-nuevas-tecnologias-en-el-sector-financiero-clab.pdf
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados* (4ta ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación S.A.
- Martinez, J. (2015). *Investigación comercial* (1ra ed.). Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- McDaniel, C. (2011). *Investigación de mercados* (8va ed.). México: Cengage Learning
- Mi Empresa Propia (2016). *Publicidad en el Perú*. Recuperado de <https://mep.pe/publicidad-en-el-peru/>
- Microsoft News (2019). *¿Cuál es la región peruana con el mayor índice de sobrepeso?*. Recuperado de <https://www.msn.com/es-pe/salud/noticias-medicas/cu%C3%A1l-es-la-regi%C3%B3n-peruana-con-el-mayor-%C3%ADndice-de-sobrepeso/ar-AABHnV0>
- Microsoft News (2019). *¿Cuánto ganan al mes los repartidores de Glovo?*. Recuperado de <https://www.msn.com/es-pe/noticias/otras/%C2%BFcu%C3%A1nto-ganan-al-mes-los-repartidores-de-glovo/ar-BBX48LL>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2019). *MEF: Economía peruana crece 4,0% en 2018, una de las tasas más altas de la región*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5910>

Ministerio de Salud (2018). *Resolución Ministerial No. 822-2018/mins*. Recuperado de http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_822-2018-MINSA.pdf

Ministerio del Ambiente (2018). *Informe final Grupo de Trabajo Multisectorial de naturaleza temporal encargado de generar información técnica para orientar la implementación de las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (GTM- NDC)*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/302187/Informe-final-GTM-NDC_v17dic18.pdf

Municipalidad de Lince (2011). *Plan de Desarrollo Concertado Lince 2011-2021*. Recuperado de http://www.munilince.gob.pe/sites/default/files/planeamiento_organizacion/planificacion_presupuesto/plan-de-desarrollo-concertado-lince-2011-2021.pdf

Municipalidad de Miraflores (2016). *Plan Urbano Distrital – Miraflores 2016-2026*. Recuperado de [http://www.miraflores.gob.pe/Gestorw3b/files/pdf/9907-22663-Plan%20Urbano%20Distrital%20Miraflores%202016%20-%202026%20\(1\)%20\(1\).pdf](http://www.miraflores.gob.pe/Gestorw3b/files/pdf/9907-22663-Plan%20Urbano%20Distrital%20Miraflores%202016%20-%202026%20(1)%20(1).pdf)

Municipalidad de Pueblo Libre (2016). *Plan de Desarrollo Local Concertado 2017-2021*. Recuperado de http://www.muniplibre.gob.pe/assets/docs/pp/pdlc_2017_2021.pdf

Municipalidad de San Borja (2017). *Plan Urbano Distrital de San Borja*. Recuperado de <http://www.munisanborja.gob.pe/wp-content/uploads/2019/11/Parte-4-Diagn%C3%B3stico-distrital..pdf>

Municipalidad de San Isidro (2018). *Compendio Estadístico 2018*. Recuperado de http://www.munisanisidro.gob.pe/Transparencia/Tema02/Compendio_Estadistico_2018.pdf

- Perú21 (2018). *Delivery online de comidas creció más de 50% en usuarios de Lima Norte y Este*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/delivery-online-comidas-crecio-50-usuarios-lima-norte-nndc-423845-noticia/>
- Perú21 (2019). *“Lima Moderna” vs. el resto de Lima: ¿comportamiento electoral diferente?*. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/lima-moderna-vs-resto-lima-comportamiento-electoral-diferente-analisis-432829-noticia/>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Rei Argentina S.A.
- PQS Perú (2019). *Cada vez más amas de casa peruanas utilizan aplicativos delivery*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/economia/amas-de-casa-peru-aplicativos-delivery-uso>
- PQS Perú (2019). *La barrera burocrática de la semana: Ordenanzas que alcanzan a empresas de delivery*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/economia/la-barrera-burocratica-de-la-semana-ordenanzas-que-alcanzan-empresas-de-delivery>
- PQS Perú (2019). *Más del 50% de pymes apuesta por usar apps de delivery*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/emprendimiento/pymes-uso-apps-delivery-glovo>
- PQS Perú (2019). *Paneles publicitarios: Recomendaciones y costos*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/emprendimiento/paneles-publicitarios-recomendaciones-costos>
- Rappi (2018). *Cómo nació Rappi explicado por su fundador Simon Borrero*. Recuperado de <https://blog.rappi.com/como-nacio-rappi/>
- Ross, S., Westerfield, R. & Jaffe, J. (2012). *Finanzas corporativas* (9na ed.). México D.F. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- RPP Noticias (2018). *Estos son los 10 distritos con los alquileres más caros de Lima*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/estos-son-los-10-distritos-con-los-alquileres-mas-caros-de-lima-noticia-1107756>

RPP Noticias (2019). *Número de personas desempleadas subió a 325 mil 900 en los últimos*

tres meses del 2019. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/numero-de-personas-desempleadas-subio-a-325-mil-900-en-los-ultimos-tres-meses-del-2019-noticia-1239747?ref=rpp>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2018). *Emprender*.

Recuperado de <http://emprender.sunat.gob.pe/como-me-conviene-tributar>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2019). *Regimen*

General. Recuperado de <https://www.gob.pe/6991-superintendencia-nacional-de-aduanas-y-de-administracion-tributaria-regimen-general>

Visante Perú (2019). *Pago Web*. Recuperado de

<https://www.visanet.com.pe/mundovisanet/admin/assets/documentos/5df1d2dbc4f4fc49316456d0475e80e7.pdf>

Anexos

Anexo 1. Cotización de empresa Dart Digital Agency



Cotización de Proyecto
APP de Delivery

Cotización Diseño y UX

Según lo acordado se procederá de la siguiente manera:

Proceso de Trabajo

- Creación de Brief y logo para la aplicación, teniendo en cuenta la finalidad y los conceptos detrás del producto.
- Creación de mock up para correcta composición y diseño de la aplicación
- Diseño de diferentes pantallas teniendo en consideración:
 - Portada
 - Inicio
 - Envíos
 - Servicios
 - Contacto

Tiempo del proyecto

El tiempo estimado para concluir y presentar el proyecto es de un mes y dos semanas, no obstante, este puede variar en caso se presenten algunos imprevistos.

Requerimientos

- La disposición del cliente para colaborar con la información necesaria para el diseño, así como también imágenes en buena calidad para un trabajo favorable.
- La disposición del cliente para prontas respuestas en los procesos de correcciones y/o sugerencias que desee brindar.

Restricciones

- La presente propuesta no incluye cualquier servicio adicional a lo ya descrito anteriormente.
- Las cambios fuera del modelo aprobado tendrán un costo adicional.

Presupuesto y forma de pago

- El presupuesto del proyecto es de Diseño UX/UI por pantalla 90.00 soles c/u, además de 200.00 soles por el diseño de logo y brief de la empresa. Dando el 50% para iniciar y el otro 50% al finalizar el trabajo. Monto que puede ser negociable.
- El pago se puede efectuar por medio de deposito a la siguiente cuenta Ágil en soles de interbank: 2513045161617 a nombre de Thiara Lorena Saldaña Yacsahuanga

Anexo 2. Cotización desarrollo Backend y Frontend

AMERICAN INVESTMENTS IN TECHNOLOGY SAC
RUC: 20605473041
AV. ROCA Y BOLOGNA NRO. 251 DPTO. 301 LIMA - LIMA -
MIRAFLORES
TELEFONO 938676300

PROFORMA N° 012-AIT-11-19

Nombre o Razon Social: Sr. Juan Carlos
Atención:

Fecha: 27/11/2019

DESCRIPCION TECNICO-ECONOMICO

Item	Cant.	Descripcion / Articulos	P. Unit.	P. Total
	1	Desarrollo Backend - App (Incluye 2 bases de datos + API para terceros)	1000.00	1,000.00
	1	Desarrollo Backend - Pasarela de pagos	150.00	150.00
	1	Desarrollo Frontend - App Motorizado	400.00	400.00
	1	Desarrollo Frontend - App Restaurante	400.00	400.00
	1	Desarrollo Frontend - App Cliente	600.00	600.00
	1	Desarrollo Frontend - Portal Web	450.00	450.00
		GARANTIA-LIMITADA: 6 MESES POR BUGS DE PROGRAMACIÓN		-
TOTAL INC IGV			US\$	3000.00

CONDICIONES COMERCIALES

PRECIOS EN DOLARES INCLUIDO EL IGV

FORMA DE PAGO **PRECIOS: NO INCLUYE INSTALACION / CONFIGURACION**

* ADELANTO: 60% DEL TOTAL

* SALDO PENDIENTE: CONTADO

* PAGOS DEPOSITO CTA. BCO.

NUMEROS DE CUENTA: DOLARES

BBVA: 0011-0814-0200613894

NUMEROS DE CUENTA: SOLES

BBVA: 0011-0057-0222129118

Nombre. AIT SAC

TIEMPO DE ENTREGA A PEDIDO

35 -40 DIAS (EMITIDA LA ORDEN DE COMPRA y/o CONFIRMADO FORMA DE PAGO)

VALIDEZ DE OFERTA 5 DIAS

Sin otro particular y en espera de su aceptacion a la presente, quedamos a su disposicion para cualquier consulta que ustedes estimen conveniente.

Atentamente,

Vanessa Olascoaga
Departamento de Ventas
Celular: 938676300
e-mail: ventas@ait-corp.com
<http://ait-corp.com>

Anexo 3. Cotización de cajas de delivery



FIBRA PERU
INDUSTRIAS DE MULTISERVICIOS VERA SAC
RUC: 20522585964

CAJAS DELIVERY

DE FIBRA DE VIDRIO



972731953
RUC 20522585964
fibraperu@gmail.com

ESPECIFICACIÓN TÉCNICA DE CAJAS DE FIBRA DE VIDRIO PARA SERVICIO DELIVERY EN MOTO

1. La caja es 100% FIBRA DE VIDRIO en su totalidad.
2. Usamos el sistema de aplicación de pigmento en color incorporado en la fabricación de las Cajas de Fibra de Vidrio, es decir nuestras cajas no se despintan con el uso y se pueden limpiar permanentemente. (No Adquirir cajas pintadas artesanalmente estas se deterioran al instante).
3. Mantiene los productos a temperatura de origen, por un tiempo determinado.
4. El acabado exterior liso y brillante, de **ALTA CALIDAD**.
5. Tiene aldaba de metal para colocar candado en la caja.
6. Usamos remaches de alta calidad y arandelas de presión para que se mantengan fijos.
7. Cuentan con sistema de amarre incorporado que va adaptado a la parrilla de la moto.
USO A NIVEL NACIONAL.
8. Las platinas en la parte inferior de la caja están debidamente pintadas.
9. Entregamos las cuerdas especiales para el amarre de la caja (la moto debe contar con parrilla) y lo capacitamos en el montaje y desmontaje de la caja de fibra de vidrio en su unidad.
10. Los diseños van impresos en **VINIL ARCLAD LAMINADO** blanco brillante a full color de acuerdo a su diseño.
11. La Publicidad va en los cuatro lados de la caja.
12. Antes de la fabricación nuestra unidad de diseño enviará los diseños finales para su aprobación con los detalles generales.
13. Entregamos su pedido en sus instalaciones en Lima (desde La Molina hasta Ancón) o Agencia de Transporte a Nivel Nacional (Shalom, Marvisur, Movil Tours). Las entregas son todos los sábados o domingos sin costo, previa coordinación con el cliente.

TENER CUIDADO CON ADQUIRIR CAJAS FABRICADOS CON TIZA INDUSTRIAL Y NO SON DE FIBRA DE VIDRIO HAY MUCHA FALSIFICACIÓN EN EL MERCADO

www.cajasdelivery.com

INDUSTRIAS DE MULTISERVICIOS VERA S.A.C. – FIBRA PERU
Calle Los Queros 7445 Zona Industrial Espada de "Senati"
Panamericana Norte – Lima Norte – Distrito de Independencia

CONDICIONES DE LA COMPRA

Forma de pago	: DEPÓSITO DEL 100% EN LA CUENTA CORRIENTE SOLES.
Tiempo de Entrega	: 4 días útiles (Al día siguiente de realizado el depósito se empieza con la Orden). LAS ENTREGAS SON TODOS LOS SABADOS O DOMINGOS SIN COSTO
Lugar de entrega	: En sus instalaciones en Lima (desde La Molina hasta Ancón) o Agencia de Transporte a Nivel Nacional (Shalom, Marvisur, Movil Tours) Envíos todos los sábados o domingos previa coordinación con el cliente.
Garantía	: De 1 año

PROCEDIMIENTO PARA LA COMPRA

1. Enviar al correo bjraperu@gmail.com la emisión de orden de compra, abono escaneado, el diseño; y pedir confirmación de recepción y lectura del mismo.
2. Una vez aprobado no hay devolución de dinero y del producto.
3. Contactar con **JORGE DEVILLE** al 972731953 para cualquier consulta.

DATOS DE LA EMPRESA



DATOS BANCARIOS

Tipo de Cuenta	: Cuenta Corriente en Soles
Entidad Bancaria	: BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ
Titular de la Cuenta	: Industrias de Multiservicios Vera SAC.
Número de Cuenta	: 193-1825245-0-17
Nº de CCI	: 002-193-001825245017-18

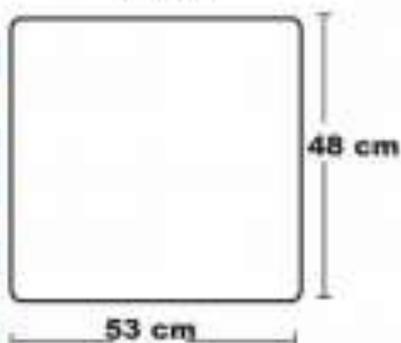
DATOS DE LA EMPRESA

Razón Social	: INDUSTRIAS DE MULTISERVICIOS VERA S.A.C.
RUC N°	: 20522585964
Dirección	: Calle Los Quereros N° 7445 – Urb. Zona Industrial – Distrito de Independencia
Teléfonos de Contacto	: 972731953
Contacto	: JORGE DEVILLE SANCHEZ
Correo Electrónico	: fibraperu@gmail.com

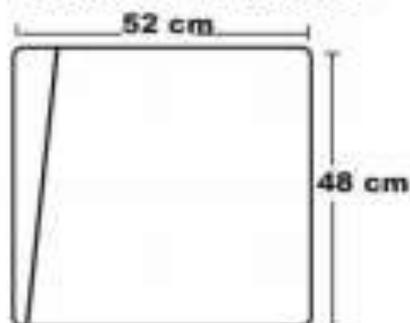
CAJA DE FIBRA DE VIDRIO MODELO FP1



TAPA



LADOS LATERALES



COLORES



PRECIO:

S/ 450.00

- INCLUIDO IGV Y ENVÍO A NIVEL NACIONAL.
- LOGOS EN LAS 4 CARAS DE LA CAJA.
- ENVÍOS TODOS LOS SABADOS O DOMINGOS PREVIA COORDINACION CON EL CLIENTE.

INDUSTRIAS DE MULTISERVICIOS VERA S.A.C. - FIBRA PERU

Calle Los Queros 7445 Zona Industrial Especial de "Senati"
Paramericana Norte - Lima Norte - Distrito de Independencia

Anexo 4. Cotización de casacas de delivery



ZH-00488

Lima, 10 de agosto del 2020.

Atención: Sr. Juan Carlos Bouverie Hartley
Telef. 954-359-638
jc.bouverie@gmail.com

De nuestra consideración,

Nos dirigimos a Ud. para presentar la cotización solicitada:

CASACAS. En tela hyprona (tela respirable, impermeable y protege del viento, diseñada con estándares tecnológicos de alta calidad, al cual evacua en forma rápida y eficiente el exceso de humedad liberado por nuestro cuerpo, manteniéndolos secos y confortables por más tiempo que el resto de las telas); acolchada con thinsulate 3M (aislante térmico), forro micropolar.

Dos o tres bolsillos delanteros con cierre nylon rey. Cierre central tractor con tapa cierre y broches.

Bolsillo interno (polar). Incluye capucha con cierre nylon, compuesta con las 3 telas.

Regulador con pega pega en los puños de las mangas

Logo bordado superior lado izquierdo y espalda

Cantidad: 140 unidades.

Precio Unitario: S/ 150.00 incl. IGV.



- En tasan engomado, acolchado con fibra de polyester y forro micropolar: (diseño a su elección)

Precio Unitario: S/ 120.00 incl. IGV.



Tiempo de entrega: a 15 días de aprobado el bordado, muestra física.

Forma de pago: 50 % adelanto, 50 % contra-entrega.

Esperando que el presente sea de su preferencia.

Atentamente,

Ing. Enrique Chang M.

ZHI HAO S.A.C.

R.U.C. 20376638082

Calle Treinta N° 255, Urb. Corpac. San Isidro. Lima - Perú

T: 224 6000 / Cel.: 998 171 906 / 995 133 170

ventas@servicioschang.com

www.servicioschang.com

Anexo 5. Calificaciones otorgadas por expertos

Entrevistado N° 1: Roy Cotrina Villanueva

Entrevistado 1	Glovo		Uber Eats		Rappi		
	Ponderación	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
F1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
F2	0.35	5	1.75	4	1.4	3	1.05
F3	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6
F4	0.25	4	1	4	1	3	0.75
F5	0.2	2	0.4	2	0.4	2	0.4
	1		3.7		3.35		2.4

Entrevistado N° 2: Pía Solange Medina Almeyda

Entrevistado 2	Glovo		Uber Eats		Rappi		
	Ponderación	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
F1	0.2	4	0.8	3	0.6	3	0.6
F2	0.3	5	1.5	3	0.9	2	0.6
F3	0.1	2	0.2	5	0.5	3	0.3
F4	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6
F5	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4
	1		3.9		3.4		2.5

Entrevistado N° 3: Gabriela Peña Yacarine

Entrevistado 3	Glovo		Uber Eats		Rappi		
	Ponderación	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
F1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
F2	0.25	3	0.75	2	0.5	2	0.5
F3	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6
F4	0.3	4	1.2	3	0.9	3	0.9
F5	0.2	3	0.6	4	0.8	2	0.4
	1		3.5		3.15		2.5