

UNIVERSIDAD ESAN



**PLAN DE NEGOCIOS PARA REPARTOS MULTIPROPÓSITO A
DEMANDA MEDIANTE UNA APLICACIÓN MÓVIL EN LA CIUDAD
DE AREQUIPA**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Maestro en Administración por:**

María Alejandra Soto Barrios

Giuliana Carolina Peralta Arenas

Jonathan Marco Aranibar Macha

Jorge Mauricio Rodríguez Manrique

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial Arequipa 14

Lima, 26 de febrero de 2019

Esta tesis

**PLAN DE NEGOCIOS PARA REPARTOS MULTIPROPÓSITO A
DEMANDA MEDIANTE UNA APLICACIÓN MÓVIL EN LA CIUDAD
DE AREQUIPA**

ha sido aprobada.

.....
Jaime Felix Serida Nishimura (Jurado)

.....
Christian Aste León (Jurado)

.....
Cecilia Esteves Dejo (Asesor)

Universidad Esan

2019

A mis padres Eusty y Máximo, que siempre me apoyaron incondicionalmente, por su amor y ayuda en cada uno de mis pasos.

A mis hermanas Galea y Paola por ser mi ejemplo a seguir y por sentar mis bases de responsabilidad y crecimiento profesional.

A mi esposo Jonathan, por ser mi compañero de vida, de logros y permitirme aprender más en todos los ámbitos a su lado, y a mi hija Micaela por todo su amor, comprensión y ser mi mayor motivación. Los amo con mi vida.

María Alejandra Soto Barrios

A Dios, por ser mi fortaleza y bendecirme cada día.

A mis padres Edgardo y Rosa, por su infinito amor que me hace sentir que soy capaz de lograrlo todo, por acompañarme, por creer en mí y porque son luz en mi vida.

A mi hermana Carmen, por ser mi apoyo incondicional, por quien quiero ser mejor.

Giuliana Carolina Peralta Arenas

A mis padres Marcos y Yolanda, quienes con su amor, ejemplo y apoyo incondicional son partícipes de todos mis logros y a mis hermanos Jair y Jamil por enseñarme lo hermoso del amor fraternal.

A mi hermosa esposa María Alejandra, por obtener nuestro grado en conjunto y a mi preciosa hija Micaela, mi fuente de inspiración, por su infinito amor, sacrificio y comprensión.

Jonathan Marco Aranibar Macha

A mis padres Norman y Lilia, a quienes debo cada meta que alcance por su incansable apoyo, amor constante e infinita paciencia. Y a mis sobrinas, Mariapaz y Maria Gracia que me motivan a mejorar cada día y poder ser un ejemplo a seguir.

Jorge Mauricio Rodríguez Manrique

ÍNDICE

RESUMEN:	xx
INTRODUCCION	xxii
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES Y MARCO CONTEXTUAL	23
1.1. Antecedentes	23
<i>1.1.1. La idea de negocio</i>	23
<i>1.1.2. Objetivo general</i>	23
<i>1.1.3. Objetivos específicos</i>	23
<i>1.1.4. Metodología</i>	24
<i>1.1.5. Alcance y limitaciones</i>	26
<i>1.1.6. Justificación y contribución</i>	26
<i>1.1.7. Búsqueda de tesis similares</i>	27
1.2. Marco contextual	28
<i>1.2.1. Arequipa: Características generales</i>	28
<i>1.2.2. Arequipa Provincia</i>	29
<i>1.2.3. Tecnología y telecomunicaciones</i>	31
<i>1.2.4. Tráfico y transportes</i>	33
<i>1.2.5. Combustible</i>	34
<i>1.2.6. Principales comercios</i>	34
<i>1.2.7. Servicio de delivery</i>	36
<i>1.2.7.1. Referentes similares</i>	36
1.3. Conclusiones del capítulo	42
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE MERCADO	43
2.1. Análisis del macro-entorno	43
<i>2.1.1. Entorno socio cultural</i>	43
<i>2.1.2. Entorno Económico</i>	46
<i>2.1.3. Entorno Político y Legal</i>	50
<i>2.1.3.1. Legislación laboral</i>	51
<i>2.1.3.2. Constitución de empresa</i>	51
<i>2.1.3.3. Licencias de conducir, tipo de placas</i>	52
<i>2.1.4. Entorno Tecnológico</i>	55

2.1.5. Entorno Ecológico	56
2.2. Análisis del micro-entorno	56
2.2.1. Proveedores	56
2.2.2. Clientes	57
2.2.3. Sustitutos	58
2.2.4. Nuevos Competidores	58
2.2.4.1. Competidores Potenciales	58
2.2.5. Competidores Actuales	59
2.2.5.1. Competidor Real	59
2.2.5.2. Competidores Indirectos	59
2.3. Conclusiones del capítulo	60
CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	62
3.1. Objetivos	62
3.1.1. Objetivo General	62
3.1.2. Objetivos Específicos	62
3.2. Análisis de la oferta y demanda	62
3.2.1. Estudio cualitativo	62
3.2.1.1. Entrevistas	62
3.2.1.2. Benchmarking de la oferta	64
3.2.2. Estudio cuantitativo de la demanda	67
3.2.2.1. Investigación cuantitativa de la demanda	71
3.3. Conclusiones del capítulo.	89
CAPÍTULO IV: DISEÑO DEL SERVICIO	91
4.1. Diseño de servicio – cliente	91
4.1.1. Atributos del servicio - cliente	91
4.1.2. Producto básico	92
4.1.3. Producto esperado	93
4.1.3.1. Marca	94
4.1.3.2. Concepto	96
4.1.3.3. Calidad	96
4.1.3.4. Empaque	96

4.1.3.5.	<i>Cobertura</i>	97
4.1.3.6.	<i>Servicios de facilitación</i>	98
4.1.4.	<i>Producto aumentado</i>	100
4.1.4.1.	<i>Pestaña “De Todo”</i>	100
4.1.4.2.	<i>Servicios</i>	100
4.1.4.3.	<i>Servicios de mejora</i>	102
4.2.	Diseño de servicio - comercio afiliado	103
4.3.	Diseño del proceso operativo – comercial para el inicio del negocio	104
4.3.1.	<i>Esquema operacional</i>	105
4.3.1.1.	<i>Enrolamiento de comercios-socios.</i>	105
4.3.1.2.	<i>Elaboración de catálogo de servicios para la aplicación.</i>	105
4.3.1.3.	<i>Enrolamiento de motorizados.</i>	106
4.3.1.4.	<i>Pruebas de transporte de producto y packagin.</i>	106
4.3.2.	<i>Esquema comercial</i>	106
4.4.	Conclusiones del capítulo	106
CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO		108
5.1.	Misión	108
5.2.	Visión	108
5.3.	Identificación de fortalezas y debilidades	108
5.3.1.	<i>Fortalezas</i>	108
5.3.2.	<i>Debilidades</i>	109
5.4.	Evaluación de factores internos (EFI)	109
5.5.	Análisis externo	109
5.6.	Identificación de oportunidades y debilidades.	109
5.6.1.	<i>Oportunidades</i>	109
5.6.2.	<i>Amenazas</i>	109
5.7.	Evaluación de factores externos EFE	110
5.8.	Matriz Interna – Externa	110
5.9.	Estrategia general.	111
5.10.	Ventajas competitivas.	111
5.11.	Matriz de la gran estrategia	112

5.12. Análisis FODA.....	113
5.13. Priorización de estrategias específicas.	114
5.13.1. <i>Estrategias ofensivas FO</i>	114
5.13.2. <i>Estrategias de reorientación DO</i>	114
5.14. Modelo de negocio.....	114
5.15. Objetivos estratégicos.	116
5.16. Conclusiones del capítulo.	116
CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING.....	118
6.1. Objetivos estratégicos	118
6.1.1. <i>Lineamientos estratégicos de marketing.</i>	118
6.2. Marketing Mix.....	119
6.2.1. <i>Producto</i>	119
6.2.1.1. <i>Producto de servicio - cliente</i>	119
6.2.1.2. <i>Producto de servicio – comercio afiliado</i>	120
6.2.2. <i>Precio</i>	120
6.2.2.1. <i>Precio para usuarios</i>	120
6.2.2.2. <i>Precio para comercios afiliados</i>	123
6.2.3. <i>Comunicación</i>	124
6.2.3.1. <i>Objetivos comunicacionales de la marca</i>	124
6.2.3.2. <i>Benchmarking de comunicación</i>	124
6.2.3.3. <i>Concepto de comunicación</i>	126
6.2.3.4. <i>Estrategias de comunicación</i>	126
6.2.3.5. <i>Elementos de comunicación</i>	126
6.2.3.6. <i>Marketing digital</i>	127
6.2.3.7. <i>Presupuesto de comunicación</i>	128
6.2.4. <i>Distribución</i>	129
6.2.5. <i>Procesos</i>	131
6.2.6. <i>Personas</i>	132
6.2.7. <i>Planta</i>	134
6.3. Plan de ventas.....	134
6.4. Pronóstico de la demanda.....	136

6.4.1. Mercado Total.....	138
6.4.2. Mercado potencial	139
6.4.3. Mercado efectivo.....	140
6.4.4. Mercado meta	141
6.4.5. Proyección de ventas.....	143
6.5. Conclusiones del capítulo	144
CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES	146
7.1. Objetivos estratégicos del negocio.....	146
7.1.1. Lineamientos estratégicos de operaciones.....	146
7.2. Descripción de procesos.....	146
7.2.1. Procesos estratégicos	147
7.2.2. Procesos Operativos.....	150
7.2.3. Procesos de Apoyo	151
7.3. Organización	152
7.3.1. Organigrama.....	153
7.3.2. Horarios de atención	153
7.3.3. Zonas de atención	156
7.3.4. Capital humano	159
7.3.4.1. Personal fijo	159
7.3.4.2. Personal itinerante.....	163
7.3.4.3. Sistema de retribución.....	164
7.4. Indicadores de control	165
7.5. Gastos operacionales.....	166
7.6. Conclusiones del Capítulo	166
CAPITULO VIII: PLAN FINANCIERO	167
8.1. Supuestos generales.....	167
8.2. Inversión inicial.....	167
8.2.1. Activos fijos	168
8.2.2. Capital de trabajo	168
8.3. Proyección de ingresos.....	171
8.4. Egresos	171

8.4.1. Gastos operacionales y de marketing	172
8.4.2. Personal	173
8.4.3. Proyección de egresos	173
8.5. Evaluación del proyecto.....	174
8.6. Análisis de sensibilidad.....	175
8.7. Análisis de riesgos	177
8.8. Prospectivas futuras del negocio.....	179
8.9. Conclusiones del Capítulo	179
CONCLUSIONES	181
RECOMENDACIONES	184
ANEXOS.....	185
ANEXO N° 1: Precios de Gasolina 90 Octanos, Arequipa noviembre 2018.....	185
ANEXO N° 2: Guías de entrevistas.....	186
ANEXO N° 3: Entrevistas a motorizados	188
ANEXO N° 4: Instrumento para estudio cuantitativo de la demanda.....	192
ANEXO N° 5: Cotización Campaña de Marketing Digital.....	195
ANEXO N° 6: Cotización Desarrollo y Mantenimiento de Aplicación.....	197
ANEXO N° 7: Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	198
ANEXO N° 8: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	199
ANEXO N° 9: Matriz Interna – Externa.....	200
ANEXO N° 10: Ponderación de Estrategias Ofensivas FO.....	201
ANEXO N° 11: Ponderación de Estrategias de Reorientación DO.....	202
BIBLIOGRAFIA	203

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Descripción de capítulos de la tesis	25
Tabla N° 2: Superficie, población y densidad poblacional de Arequipa	28
Tabla N° 3: Población y código según distritos Arequipa, 2017	30
Tabla N° 4: Principales indicadores por hogar	32
Tabla N° 5: Líneas móviles en servicio por departamento, por año (unidades)	32
Tabla N° 6: Parque automotor en circulación 2018	33
Tabla N° 7: Ponderación de gasto por grandes grupos de consumo, Arequipa 2017	35
Tabla N° 8: Promedio mensual de tipo de gastos por familia por NSE, Perú, 2018	45
Tabla N° 9: PBI por sectores	47
Tabla N° 10: Poder de negociación de los clientes o consumidores	57
Tabla N° 11: Poder de negociación de los clientes o consumidores	57
Tabla N° 12: Amenazas de productos sustitutos	58
Tabla N° 13: Amenazas de los nuevos entrantes	59
Tabla N° 14: Rivalidad entre los competidores	60
Tabla N° 15: Benchmarking empresas de delivery en Arequipa	64
Tabla N° 16: Diferencias más representativas en el perfil de hogares según NSE 2018 – Perú urbano	68
Tabla N° 17: Cantidad de hogares pertenecientes a los NSE A, B y C por distrito de la provincia de Arequipa	68
Tabla N° 18: Población por distrito entre 25 y 55 años	70
Tabla N° 19: Población total a analizar	70
Tabla N° 20: Distribución de encuestas por distrito	71
Tabla N° 21: Productos o servicios que deberían tener servicio de delivery	77
Tabla N° 22: Conocimiento de Marcas de Delivery Múltiple	84
Tabla N° 23: Disponibilidad a pagar por un servicio de delivery por categoría	87
Tabla N° 24: Disponibilidad a pagar por un servicio de delivery por categoría	87
Tabla N° 25: Atributos del servicio	91
Tabla N° 26: Matriz FODA	113
Tabla N° 27: Modelo de Negocio	115
Tabla N° 28: Valoración económica del servicio de delivery de diferentes productos	121
Tabla N° 29: Benchmarking de comunicación	124
Tabla N° 30: Presupuesto de comunicación	128

Tabla N° 31: Objetivo en cantidad de comercios afiliados y porcentaje de pedidos con cuota.	135
Tabla N° 32: Distribución de Mercados	137
Tabla N° 33: Población de distritos inmediatos entre 25 y 55 años.	138
Tabla N° 34: Población de los NSE A, B y C de los distritos inmediatos.	139
Tabla N° 35: Mercado total	139
Tabla N° 36: Mercado potencial	140
Tabla N° 37: Mercado efectivo	141
Tabla N° 38: Promedio ponderado de pedidos del mercado efectivo.	142
Tabla N° 39: Mercado meta durante el primer año.	142
Tabla N° 40: Promedio ponderado de pedidos y mercados efectivo, potencial inicial y potencial inmediato.	144
Tabla N° 41: Proyección de ventas anuales en cantidad de pedidos.	144
Tabla N° 42: Solicitud de delivery por días del mercado efectivo.	154
Tabla N° 43: Porcentaje de pedidos por día.	154
Tabla N° 44: Porcentaje de pedidos según hora del día del mercado efectivo.	155
Tabla N° 45: Número de pedidos por día según horario en el primer año.	155
Tabla N° 46: Número de pedidos por día según horario del segundo al quinto año	156
Tabla N° 47: Distancia en kilómetros entre distritos cubiertos y zonas comerciales.	157
Tabla N° 48: Tiempo promedio en cada zona.	158
Tabla N° 49: Tiempo promedio dedicado a cada pedido por los transportistas.	159
Tabla N° 50: Turnos de Agentes de comunicación	161
Tabla N° 51: Turnos de Transportistas fijos	162
Tabla N° 52: Número de vacantes de transportistas por horario	163
Tabla N° 53: Cantidad de transportistas requerida del año 2 al año 5	163
Tabla N° 54: Inversión inicial	167
Tabla N° 55: Mobiliario y equipo	168
Tabla N° 56: Capital de trabajo	169
Tabla N° 57: Proyección de ingresos	171
Tabla N° 58: Gastos operacionales	172
Tabla N° 59: Gastos de Marketing	172
Tabla N° 60: Salarios del personal	173
Tabla N° 61: Proyección de egresos	173
Tabla N° 62. Tasa de Retorno de Capital	174

Tabla N° 63: Flujo económico.....	175
Tabla N° 64: Sensibilidad a variación del precio del consumidor final	176
Tabla N° 65: Evaluación de puntos críticos.....	176
Tabla N° 66: Evaluación de escenarios	176
Tabla N° 67: Sensibilidad a variación del gasto del repartidor	177
Tabla N° 68: Sensibilidad por tasa de retorno para el accionista.....	177
Tabla N° 69: Análisis de Riesgos	178

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Mapa Político de Departamento de Arequipa	29
Figura N° 2: Provincia de Arequipa	29
Figura N° 3: Distritos de la provincia de Arequipa	30
Figura N° 4: Logo Glovo	36
Figura N° 5: Logo Domicilios.com y Delivery Hero	37
Figura N° 6: Logo Uber eats	37
Figura N° 7: Logo Rappi	38
Figura N° 8: Logo Just eat	38
Figura N° 9: Logo Foodora	39
Figura N° 10: Logo Deliveryroo	39
Figura N° 11: Logo Lima Orgánica	40
Figura N° 12: Logo Mercado en casa	41
Figura N° 13: Logo Atirrin	42
Figura N° 14: Motocicletas tipo L3	53
Figura N° 15: Tipo de placas categoría L3	53
Figura N° 16: " Aplicación "Tuturutu GO"	92
Figura N° 17: Logotipo	94
Figura N° 18: Imagen de marca y logotipo	95
Figura N° 19: Empaque	97
Figura N° 20: Mapa de cobertura	97
Figura N° 21: Prototipo de aplicación	98
Figura N° 22: Diseño de aplicación para comercios afiliados	104
Figura N° 23: Estrategia según matriz interna-externa	111
Figura N° 24: Matriz de la Gran Estrategia	112
Figura N° 25: Posición de Tuturutu Go en el canal de distribución de productos.	130
Figura N° 26: Posición de Tuturutu Go en el canal de distribución de información.	131
Figura N° 27: Blueprint del proceso general de Tuturutu Go.	132
Figura N° 28: Distribución de Mercados.	137
Figura N° 29: Esquema general de procesos	147
Figura N° 30: Descarga de aplicación	148
Figura N° 31: Inscripción de usuarios en aplicación	149
Figura N° 32: Inscripción de proveedores en aplicación	150

Figura N° 33: Recepción y atención de socio proveedor	151
Figura N° 34: Valoración del servicio	152
Figura N° 35: Organigrama	153
Figura N° 36: Principales zonas comerciales de Arequipa.....	157

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Penetración de internet Móvil, %	33
Gráfico N° 2: Ponderación de gasto por grupos de consumo, Arequipa 2017	35
Gráfico N° 3: Distribución de personas según niveles socioeconómicos (NSE),	44
Gráfico N° 4: Distribución de personas según niveles socioeconómicos en Arequipa, 2018 - (Porcentaje)	44
Gráfico N° 5: PBI y PBI no primario Perú, 2018	46
Gráfico N° 6: Índice de inflación Latinoamérica	48
Gráfico N° 7: Producto Bruto interno por departamento 2016	49
Gráfico N° 8: Evolución de índice de precios al consumidor 2017, Arequipa	50
Gráfico N° 9: Placas asignadas por categorías Arequipa, 2017	54
Gráfico N° 10: Solicitud de algún servicio de delivery en los últimos 3 meses.	72
Gráfico N° 11: Producto solicitado por delivery	73
Gráfico N° 12: Frecuencia de solicitud de delivery	73
Gráfico N° 13: Categorías solicitadas por delivery.	74
Gráfico N° 14: Interés en delivery por categoría	75
Gráfico N° 15: Productos solicitados con mayor frecuencia a través de delivery.	76
Gráfico N° 16: Medio de solicitud de servicio de delivery	78
Gráfico N° 17: Días de mayor frecuencia de consumo de pedidos de delivery	79
Gráfico N° 18: Horarios de mayor frecuencia de consumo de pedidos de delivery.	80
Gráfico N° 19: Medio de pago de preferencia para pedidos de delivery.	80
Gráfico N° 20: Tiempo de espera cuando solicita un delivery	81
Gráfico N° 21: Nivel de satisfacción declarado del servicio de delivery por distrito.	82
Gráfico N° 22: Aspectos de mejora al actual servicio de delivery.	82
Gráfico N° 23: Conocimiento de empresas de delivery múltiple.	83
Gráfico N° 24: Uso del servicio de delivery de distintos productos y servicios.	85
Gráfico N° 25: Probabilidad de uso de una nueva aplicación de servicio múltiple.	86
Gráfico N° 26: Valoración por conocer la ubicación en tiempo real, hora de entrega, aplicación móvil y tener una devolución por impuntualidad	88
Gráfico N° 27: Validación del Precio	89
Gráfico N° 28: Medios de solicitud más usados para servicio delivery.	93
Gráfico N° 29: Productos solicitados con mayor frecuencia a través de delivery	93
Gráfico N° 30: Validación de nombre de marca	94
Gráfico N° 31: Validación de logotipos	95

Gráfico N° 32: ¿Qué transmite el logotipo?.....	96
Gráfico N° 33: Medio de pago de preferencia en servicio delivery	100
Gráfico N° 34: Aspectos de mejora en los servicios de delivery en la actualidad.	101
Gráfico N° 35: Atributos más valorados en el servicio delivery	103

MARÍA ALEJANDRA SOTO BARRIOS

Bachiller en Ingeniería Industrial con enfoque en sistemas de gestión integrado y responsabilidad social empresarial, con habilidad de plantear estrategias y alto sentido de responsabilidad, compromiso, organización y trabajo en equipo. Experiencia laboral en Proyectos sociales. Manejo de paquete office a nivel avanzado. Conocimientos de inglés y portugués.

FORMACIÓN

2016-2018 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN**
Maestro en Administración.

2006-2011 **Universidad Católica San Pablo**
Ingeniero Industrial

EXPERIENCIA

Jul 2018 – A la fecha Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.
Arequipa – Perú
Analista de Relaciones comunitarias
Empresa dedicada a la extracción y producción de cobre concentrado y molibdeno.

Ene 2015 – Jul 2018 Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.
Arequipa – Perú
Analista Junior de Relaciones comunitarias
Empresa dedicada a la extracción y producción de cobre concentrado y molibdeno.

Ene 2013 – Dic 2014 Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A.
Arequipa – Perú
Profesional Trainee de Relaciones comunitarias
Empresa dedicada a la extracción y producción de cobre concentrado y molibdeno.

Feb 2012 – Ene 2013 Southern Perú Cooper Corporation
Ilo – Perú
Becaria – SIG Operaciones Trenes
Empresa dedicada a la extracción y producción de cobre concentrado y molibdeno.

CAPACITACIONES

- Curso GRI – Sustainability Reporting Standards (2017 - GRI Training Program)
- Diplomado de la gestión de la responsabilidad social empresarial y relaciones comunitarias (2014 - PERU 2021)
- Encuentro internacional de proyectos de inversión (2014 – Tecsup)
- Diplomado de gestión de proyectos. (2013 – ESAN)

GIULIANA CAROLINA PERALTA ARENAS

Contador Público, con alto nivel de responsabilidad, liderazgo, proactividad, rápida adaptación al cambio, orientada al trabajo en equipo y bajo presión para la consecución de resultados. Experiencia de 7 años en el área de banca y finanzas de personas naturales, gestión de cartera de clientes, colocación de activos y captación de pasivos financieros, así como estructuración de portafolios de inversión. Conocimientos de inglés y Microsoft office nivel avanzado.

FORMACIÓN

2016-2018 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN**
Maestro en Administración.

2007-2011 **Universidad Nacional de San Agustín**
Contador Público

EXPERIENCIA LABORAL

Dic 2016 – Actual **BBVA BANCO CONTINENTAL**
Ejecutivo clientes VIP.

Abr 2014 – Nov 2016 **BBVA BANCO CONTINENTAL**
Ejecutivo Banca Personal.

Nov 2012 – Mar 2014 **BBVA BANCO CONTINENTAL**
Asesor de servicios.

Nov 2011 – Oct 2012 **INCA TOPS SA**
Asistente de finanzas.

Mar 2011 – Oct 2011 **INCA TOPS SA**
Practicante de Recursos Humanos

CAPACITACIONES

- Curso de “Planillas Electrónicas” (2012 - UNSA).
- “Taller de actitud profesional” (2014 - Asociación Ferreyros).
- Curso “Comercio Electrónico” (2014 – UNSA).
- “Últimas modificaciones al régimen de deducciones del IGV – SPOT” (2015 – Colegio de Contadores).

JONATHAN MARCO ARANIBAR MACHA

Ingeniero Industrial enfocado en la mejora continua de los procesos, con alto sentido de responsabilidad, compromiso, liderazgo, organización y trabajo en equipo. Experiencia laboral en Recursos Humanos en los procesos de Administración de Personal, Desarrollo Organizacional y Compensaciones. Conocimientos de inglés, portugués y dominio del paquete office a nivel avanzado.

FORMACIÓN

2016-2018 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN**
Maestro en Administración.

2006-2011 **Universidad Católica San Pablo**
Ingeniero Industrial

EXPERIENCIA

Jul 2014 – A la fecha Compañía Minera Antapaccay S.A.
Cusco – Perú
Analista de Administración de Personal
Empresa dedicada a la extracción y producción de cobre concentrado.

Set 2013 – Jul 2014 Compañía Minera Antapaccay S.A.
Cusco – Perú
Auxiliar de Recursos Humanos - Locador de Servicio
Empresa dedicada a la extracción y producción de cobre concentrado.

Ago 2012 – Jul 2013 Xstrata Copper Servicios Corporativos Perú
Cusco – Perú
Técnico de Comisionamiento y Puesta en Marcha
Desarrollo de proyectos.

Feb 2012 – Jul 2012 Xstrata Tintaya
Cusco – Perú
Practicante – Desarrollo Organizacional
Empresa dedicada a la extracción y producción de cobre concentrado.

CAPACITACIONES

- Diplomado en administración y gestión empresarial (2016 - Cámara Nacional de Comercio del Perú)
- Diplomado en legislación laboral y planillas electrónicas (2015 – Pro-Avance).
- Programa de especialización en recursos humanos. (2014 – HayGroup).
- Diplomado de gestión de proyectos. (2013 – ESAN)

JORGE MAURICIO RODRÍGUEZ MANRIQUE

Administrador de Negocios con Maestría en Administración de Negocios en ESAN, un PAE en Gestión Financiera en ESAN, Diplomado en Administración Gerencial en ESAN y un PED en Logística en la UCSP, con experiencia en Marketing y Ventas de Servicios, evaluación financiera de microempresas y capacitación a personal de empresas del sector industrial.

FORMACIÓN

2016-2018 **Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN**
Maestro en Administración.

2003-2009 **Universidad Católica San Pablo**
Bachiller en Administración de Negocios

EXPERIENCIA LABORAL

Jun 2015 – Actual **SENATI – SERVICIO NACIONAL DE ADIESTRAMIENTO EN TRABAJO INDUSTRIAL**
Gestor Empresarial.
Capacitación y asesoría a empresas del sector industrial.

Jun 2011 – Ago 2014 **CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CREDITO DE AREQUIPA**
Analista de Créditos.

Feb 2010 – Feb 2011 **ASOCIACION EDITORIAL BRUÑO**
Auxiliar Administrativo: Encargado de Almacén.

CAPACITACIONES

- Programa de Alta Especialización (PAE) en Gestión Financiera (2015 - Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN).
- Diplomado en Administración Gerencial (2011 - Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN).
- Programa de Especialización y Desarrollo (PED) en Logística (2009 - Universidad Católica SAN PABLO).

Maestría en:	Administración
Título de la tesis:	Plan de negocio: “Repartos multipropósito a demanda mediante una aplicación móvil en la ciudad de Arequipa”.
Autores:	Aranibar Macha, Jonathan Marco Peralta Arenas, Giuliana Carolina Rodríguez Manrique, Jorge Mauricio Soto Barrios, María Alejandra

RESUMEN:

El presente plan de negocio tiene como objetivo estudiar la viabilidad de la implementación de un servicio delivery multipropósito en la provincia de Arequipa, presentando una propuesta de diferenciación del servicio que no exista actualmente en el mercado arequipeño.

El servicio de delivery en Arequipa provincia se encuentra en pleno crecimiento, tal es así que la primera empresa inició operaciones en el segundo semestre del 2018 y actualmente las empresas establecidas que tienen experiencia en el rubro, aún no han captado varias de las potencialidades de un servicio delivery y más aún la cobertura de estas desaprovecha sectores con mucha proyección.

La diferenciación de Tuteurutu Go se apoya en 4 ventajas competitivas, siendo la primera el cumplimiento del tiempo de entrega de los pedidos de ciertos rubros en un plazo no mayor a 35 minutos. En segundo lugar, la utilización de una central telefónica para la atención de los pedidos, esta ventaja competitiva toma fuerza a partir de los resultados del estudio de mercado, donde se determina que en Arequipa aún existe preferencia por el uso de las llamadas telefónicas para solicitar delivery. La tercera ventaja competitiva se enfoca en la percepción del servicio por parte de los clientes, debido que, para Tuteurutu Go es de vital importancia ir mejorando en función a los requerimientos de los clientes.

Para el inicio de operaciones, Tuteurutu Go adoptará como cuarta ventaja competitiva la cobertura de los distritos de Yanahuara, Cayma, José Luis Bustamante y Rivero, Paucarpata, Cercado y las zonas desatendidas dentro de estos. Asimismo, se enfocará en el distrito de Sachaca que en la actualidad no es atendido por ninguna empresa de delivery.

Para desarrollar el servicio de Tukurutu Go se realizó una investigación de mercado, para lo cual previamente se determinó que los niveles socioeconómicos a atender son A, B y C. Resultado de dicha investigación se determinó que los distritos objetivo son los mencionados en el párrafo precedente. Asimismo, los resultados del estudio determinaron a qué rubros se realizarían los pedidos de los potenciales clientes, siendo en orden de preferencia el rubro de restaurantes, farmacias, regalos/flores, courier, entre otros. Otro de los puntos relevantes que se tomaron de la investigación de mercado para adecuar el servicio de Tukurutu Go, son los horarios de atención y los días con mayor frecuencia de pedidos.

Con la finalidad de comunicar el servicio y las ventajas competitivas que posee, se diseñó un plan de marketing que contempla estrategias de precio, para ser competitivos en el mercado, de comunicación, para alcanzar la demanda esperada y mostrar los atributos del servicio, y de personal, para asegurar un servicio al cliente de calidad durante todo el proceso. Como parte de las estrategias de precio, se establecieron precios para los usuarios y para los establecimientos afiliados. Dentro de la comunicación se definieron los objetivos de la campaña, los elementos que se usarán como promociones atractivas, la campaña de marketing digital y el plan de ventas.

Para garantizar la operatividad del negocio, se definieron los procesos más importantes, así como la estructura de la organización de la empresa y el perfil del personal requerido. De la misma manera se definió como será la forma de trabajo en cuanto a distribución física de las zonas de atención y como se garantizará el cumplimiento de los horarios de atención.

Finalmente se realizó el análisis económico del plan de negocio, donde se proyectaron los ingresos y egresos de la empresa, de acuerdo con supuestos establecidos en un marco pesimista y conservador, se compararon los resultados y se demostró la rentabilidad que tiene Tukurutu Go.

INTRODUCCION

La presente tesis se refiere a la elaboración de un plan de negocios sobre el servicio delivery multipropósito en Arequipa y se optó por este tema debido a la creciente necesidad de las personas de optimizar el uso del tiempo y reducir actividades desgastantes como transportarse en medio del tráfico para realizar la entrega y/o recojo de diferentes objetos, necesidad de un servicio o similares que en muchas oportunidades son actividades que toman mucho tiempo y que reemplazan algún momento de calidad en familia que se podría tener.

Para analizar este tipo de negocio se recolectó información secundaria sobre las variables y conceptos necesarios para posteriormente entender y analizar el micro y macro entorno, descritos en el capítulo 1 y capítulo 2 respectivamente. En el capítulo 3 se presenta la investigación de mercado con los resultados de las encuestas realizadas a los hogares, y producto del procesamiento de datos se obtiene información primaria de las necesidades y principales características de la población que podría ser nuestro objetivo, asimismo, en este capítulo se determina el mercado objetivo.

En el capítulo 4 se presenta el diseño del servicio con una descripción más a profundidad de cómo se desarrollaría el mismo, posteriormente en el capítulo 5 se presenta un plan estratégico del cual van a resultar las estrategias a desarrollar en los capítulos posteriores.

En los capítulos 6 y 7 se presentan los planes de marketing y de operaciones respectivamente, y finalmente en el capítulo 8 a detalle se presenta el plan financiero donde se determina la rentabilidad del negocio.

Con toda la información presentada al largo de los ocho capítulos, se busca demostrar la viabilidad del plan de negocio que pueda satisfacer las necesidades de la población objetivo y que sea rentable para los inversionistas.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES Y MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se presenta la idea de negocio para el servicio de delivery multipropósito en la ciudad de Arequipa, así como los objetivos y metodología que se utilizó para la elaboración de la tesis.

Asimismo, se presenta la información referente al servicio de delivery propiamente dicho y las diferentes variables relacionadas, para ubicar al lector en un contexto general de la investigación que se realizó.

1.1. Antecedentes

1.1.1. La idea de negocio

La idea de negocio que se plantea en la presente tesis se enfoca en realizar un servicio delivery de compra por encargo de productos/artículos de supermercado, farmacia, librería, comida, etc., a través de una plataforma virtual. Adicionalmente se busca fortalecer la micro y pequeña empresa local y atender las necesidades de los clientes de manera fácil y oportuna brindando un servicio de calidad.

1.1.2. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada al servicio de reparto multipropósito y compra por encargo según requerimiento de los clientes, que atienda a la ciudad de Arequipa y que permita generar ingresos y rentabilidad sostenible para los accionistas de empresa a lo largo del tiempo.

1.1.3. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico integral del mercado de servicios de reparto existente en Arequipa.
- Realizar un benchmarking de este tipo servicios en el ámbito nacional e internacional.
- Realizar una investigación de mercado en Arequipa para identificar la demanda por servicios de reparto, los atributos valorados, la disposición a pagar, el perfil del potencial cliente, así como la oferta competitiva.
- Diseñar el servicio a ofrecer de acuerdo al análisis de los resultados del estudio del mercado.

- Determinar la ventaja competitiva y sostenible que refuerce la idea de negocio.
- Desarrollar un plan estratégico adaptado al negocio que sirva de marco de referencia para tomar las mejores decisiones en los subsiguientes planes de operaciones, marketing, ventas y finanzas.
- Evaluar integralmente la viabilidad económico-financiero y operativa del negocio para una puesta en marcha exitosa.

1.1.4. Metodología

Se realizó un diagnóstico integral del estado actual del mercado de servicios de reparto, posteriormente se obtuvo información mediante encuestas y entrevistas que permitieron conocer las necesidades del público objetivo y las características del servicio que les gustaría obtener.

Se obtuvo dos tipos de información.

- **Cualitativa:** Enfocada en comprender al consumidor final (comportamientos, preferencias, expectativas, atributos valorados) para diseñar un servicio específico acorde a sus necesidades. Se realizaron entrevistas a repartidores (personal motorizado) de empresas de delivery así como a los propietarios de establecimientos afiliados a los servicios de delivery mediante aplicación móvil de la ciudad de Arequipa. Para realizar estas entrevistas se utilizaron guías. Las entrevistas se realizaron de acuerdo a la disponibilidad de los entrevistados, en el caso de los comercios en sus propios locales y en el caso de los repartidores en la dirección de entrega de los pedidos.
- **Cuantitativa:** Enfocada en medir a través de técnicas estadísticas, los datos de la muestra representativa para extrapolarlos, saber cómo afecta a la población, descubrir los patrones de comportamiento y hacer proyecciones para demostrar la viabilidad del negocio. Se empleó la técnica de la encuesta guiada y como instrumento un cuestionario con preguntas cerradas. El estudio estuvo orientado a los consumidores potenciales de acuerdo a la segmentación que se realizó.

En la Tabla N° 1 se describe la metodología que se usará para cada uno de los capítulos que se desarrollaran.

Tabla N° 1: Descripción de capítulos de la tesis

Capítulo	Título	Propósito	Metodología
1	Antecedentes y Marco Contextual	Establecer la idea del negocio; los objetivos; la metodología; el alcance y limitaciones; y las justificaciones y contribución. Describir la población, y alcance.	Se realizará una investigación descriptiva utilizando datos secundarios de fuentes confiables, debido a la necesidad de esta información previa para determinar el alcance, y las características del servicio a desarrollar.
2	Diagnóstico del mercado	Analizar el potencial del mercado del producto, identificar competidores y actitud de los consumidores., analizar el modelo de negocio, y viabilidad comercial.	Se realizará un análisis del mercado actual, usando los datos obtenidos en el capítulo 1 y profundizando algunos otros, con el objetivo de analizar a detalle los entornos y comportamiento de los involucrados.
3	Investigación de mercado	Describir los problemas y objetivos de la investigación.	Se realizará investigación cualitativa para conocer la oferta en el rubro, e investigación cuantitativa para conocer a profundidad la demanda potencial del servicio.
4	Diseño de Servicio	Describir como se realizaría la propuesta del servicio o producto.	En función al Benchmarking de las empresas del sector y de la información secundaria se establecerán los atributos del servicio.
5	Plan Estratégico	Identificar oportunidades y amenazas, definir acciones específicas para implementación del negocio en el horizonte de tiempo establecido.	Se realizará un análisis del entorno externo e interno. Se aplicarán matrices estratégicas para determinar la estrategia general y ventajas competitivas.
6	Plan de Marketing	Implementación de acciones de marketing para el proyecto.	Aplicación de Marketing MIX 7P's. Proyección de Ventas.

7	Plan de Operaciones	Optimización de recursos para el beneficio y la viabilidad operativa del proyecto.	Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo. Capital Humano. Estudio de tiempos. Estructura organizacional. MOF.
8	Plan Financiero	Determinar la viabilidad financiera y económica del proyecto.	VAN, TIR, CPPC, CAPM, Presupuestos, Punto Equilibrio, Periodo de recupero.
	Conclusiones y Recomendaciones	Resumir e interpretar los principales hallazgos del plan.	Descriptiva.

Elaboración: Autores de Tesis

1.1.5. Alcance y limitaciones

El presente plan de negocios abarca la provincia de Arequipa, en el sector urbano, de ámbito Business to business dado el acercamiento del servicio delivery multipropósito que brindará “Tuturutu Go” con los comercios afiliados y los repartidores; Business to consumer por el constante intercambio de los comercios con los usuarios finales mediante la implementación de plataformas tanto la virtual, así como la central telefónica. Se consideró un horario de atención de 24 horas los 7 días de la semana.

El resultado de este plan permitirá, con los ajustes del caso, replicar este negocio en cualquier otra ciudad.

Las principales limitaciones son:

- No se cuenta con datos sobre negocios similares en Arequipa por ser un servicio relativamente nuevo.
- El estudio está comprendido en acciones comerciales en la región de Arequipa.
- Determinación del área de cobertura en la provincia.
- Modelo financiero de servicios similares es muy empírico y no se accede a información exacta sobre el mismo.

1.1.6. Justificación y contribución

En los últimos años, Arequipa ha tenido un crecimiento económico en el Producto Bruto Interno (PBI) de 3.5%, porcentaje mayor al promedio general del país, el cual es de

3.3.%¹. Esto ha generado un crecimiento económico sostenido para la región, que repercute positivamente en el aumento del empleo y por tanto en el poder de consumo de la población.

Asimismo, en los últimos años, el parque automotor de Arequipa se ha incrementado, la inscripción de vehículos en el Registro de Propiedad Vehicular se incrementó en 15% con respecto al mismo periodo del año pasado, según informó la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (Sunarp, 2018).²

Esto en conjunto genera que la población cuente con menos tiempo libre y por lo tanto prefiera realizar otros tipos de actividades y evitar el ajetreo de ir de compras o salir a comer fuera de casa, y también en algunos otros casos la imposibilidad de salir de casa o del centro laboral.

De esta manera la idea de negocio pretende ayudar a la necesidad de las personas de evitar estar en el tráfico, perder tiempo valioso y dar un valor agregado de sentirse seguro en que recibirá lo que requiere en el momento que lo necesita, haciendo seguimiento continuo de su pedido con opción a comunicarse directamente con la persona que está realizando el servicio. Este mercado tiene gran potencial y actualmente no se encuentra desarrollado.

La presente tesis contribuye con aquellos estudiantes que requieran información precisa respecto al diagnóstico actual del servicio delivery en la ciudad de Arequipa. La información se obtuvo por fuentes primarias a través de un estudio de mercado, y secundarias, consultando fuentes con información de confianza.

1.1.7. Búsqueda de tesis similares

Se ha realizado una búsqueda del año 2005 al 2017 y no se encontró tesis de un tema similar; las más próximas encontradas son:

- Plan de negocios para elaboración de menú con ingredientes orgánicos y su delivery a los centros empresariales del distrito de Santiago de Surco.

¹ Diario Correo (2017) *Crecimiento económico en Arequipa supera el promedio del país.* <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/crecimiento-economico-en-arequipa-supera-el-promedio-del-pais-749083/> (11/05/17; 12:32)

² Diario El Pueblo (2018) *Parque automotor aumenta en Arequipa.* <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/parque-automotor-aumenta-en-arequipa-860040/> (19/12/2018; 18:22)

- Servicio Delivery: Potencialidad de un patio de comidas virtual

Ninguna de las tesis mencionadas anteriormente cubre el alcance del presente plan de negocio, debido a que solo abarca el servicio delivery de comida, mientras que el alcance del presente plan es multipropósito.

1.2. Marco contextual

En el marco contextual se presentan conceptos básicos referentes al servicio en estudio, y el alcance que este tendría.

1.2.1. Arequipa: Características generales

El departamento de Arequipa, se encuentra ubicado en la zona sur del Perú, como se puede ver en la tabla N° 2, cuenta con una superficie de 63 mil 345 km² y una población de 1 millón 382 mil personas en todo el departamento, según el censo realizado en el 2017. Su densidad poblacional es de 21.8 habitantes por km² en sus 8 provincias.

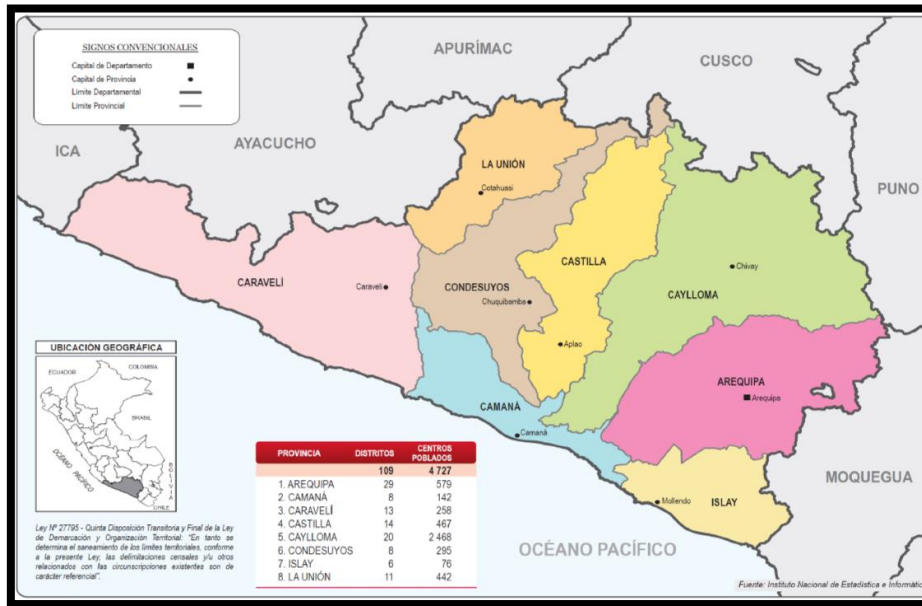
Si se toma la información solo de la provincia de Arequipa, su capital, la población es de 1 millón 80 mil pobladores en una superficie de 10 mil 430.39 km², con una densidad poblacional de 103.6 habitantes por km², cabe resaltar que la provincia se encuentra en la parte de la sierra del departamento.

Tabla N° 2: Superficie, población y densidad poblacional de Arequipa

Indicador	Total País	Departamento de Arequipa	Provincia de Arequipa
Superficie (km ²)	1,285,216	63,345	10,430
Población Total (en miles) ¹	31,237,385	1,382,730	1,080,635
Densidad (hab/ Km ²)	24.31	21.83	103.6
N° de provincias	195	8	-
N° de distritos	1,838	109	29

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática
Elaboración: Autores de Tesis

Figura N° 1: Mapa Político de Departamento de Arequipa



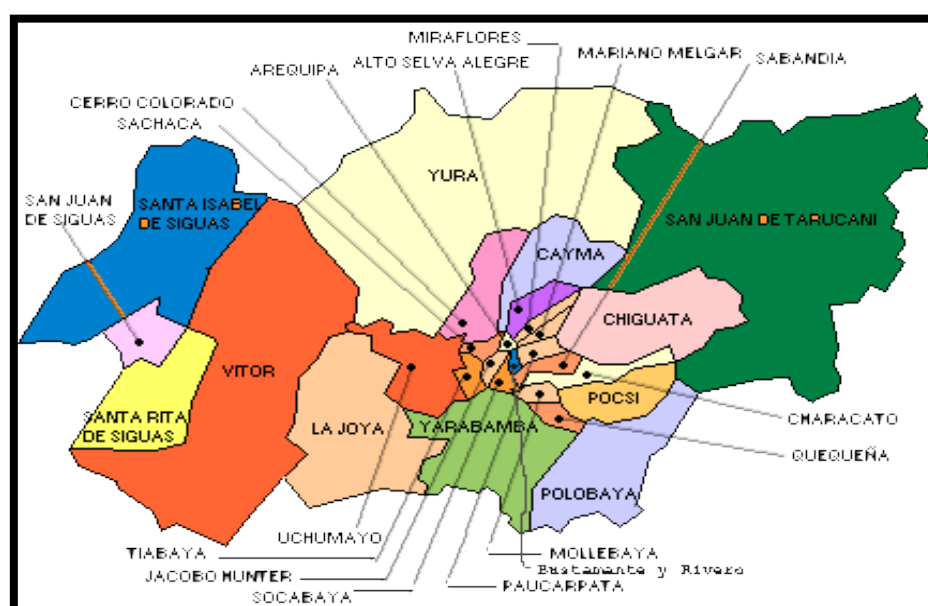
1.2.2. Arequipa Provincia

La provincia de Arequipa, cuenta con 29 distritos; los cuales se encuentran listados en la tabla N° 3 y en las figuras N° 2 y N° 3. En el capítulo de investigación de mercado se determinará la población objetivo de Arequipa provincia de acuerdo a la necesidad de los servicios así como la distancia entre los distritos a atender.

Figura N° 2: Provincia de Arequipa



Figura N° 3: Distritos de la provincia de Arequipa



Según el último censo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2017), se determinaron cantidades poblacionales las cuales se presentan en la tabla N° 4.

Tabla N° 3: Población y código según distritos Arequipa, 2017

(Unidades)

Código	Nombre de Distrito	Total
40101	Distrito de Arequipa	55,437
40102	Distrito de Alto Selva Alegre	85,870
40103	Distrito de Cayma	91,935
40104	Distrito de Cerro Colorado	197,954
40105	Distrito de Characato	12,949
40106	Distrito de Chiguata	2,939
40107	Distrito de Jacobo Hunter	50,164
40108	Distrito de La Joya	32,019
40109	Distrito de Mariano Melgar	59,918
40110	Distrito de Miraflores	60,589
40111	Distrito de Mollebaya	4,756
40112	Distrito de Paucarpata	131,346
40113	Distrito de Pócsi	445
40114	Distrito de Polobaya	837
40115	Distrito de Quequeña	4,784
40116	Distrito de Sabandia	4,368
40117	Distrito de Sachaca	24,225
40118	Distrito de San Juan De Sigüas	611

40119	Distrito de San Juan De Tarucani	1,377
40120	Distrito de Santa Isabel De Sigwas	682
40121	Distrito de Santa Rita De Sigwas	6,318
40122	Distrito de Socabaya	75,351
40123	Distrito de Tiabaya	16,191
40124	Distrito de Uchumayo	14,054
40125	Distrito de Vitor	3,610
40126	Distrito de Yanahuara	25,417
40127	Distrito de Yarabamba	1,314
40128	Distrito de Yura	33,346
40129	Distrito de Jose Luis Bustamante Y Rivero	81,829
TOTAL		1 080 635

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e informática
Elaboración: Autores de Tesis

1.2.3. Tecnología y telecomunicaciones

Una de las principales variables que permiten que el servicio de delivery a través de una aplicación pueda utilizarse con todas sus bondades, es la cobertura de internet y la telefonía móvil, ya que, para poder obtener la geolocalización precisa del pedido, así como realizar los pedidos rápidamente mediante el uso del internet con aplicaciones móviles y/o página web.

En cuanto a la telefonía móvil (celular) y conexiones a internet según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) se puede notar que se ha incrementado masivamente y de manera sostenida a lo largo de los años. En las estadísticas, según las tablas N° 4 y N° 5, podemos ver el incremento desde el año 2007, en el caso de telefonía celular por más del 153%, y en el caso de conexión a internet de más del 562%. De igual manera en el gráfico N° 1 pueden notar como la penetración de internet móvil a través del tráfico de datos móviles se ha incrementado de igual manera, tanto que, para el cuarto trimestre del 2017, 69.2 de cada 100 usuarios de celulares contaba con servicio de internet, de estos el 68.40% se vincula a equipos celulares y el 0.80% en tabletas y USB para computadoras.

**Tabla N° 4: Principales indicadores por hogar
Servicio de información y comunicación, Arequipa 2017**

Servicio de información y comunicación	2007	2017	Variación absoluta	Variación (%)	Incremento anual	Tasa de crecimiento (%)
Teléfono fijo	88,508	92,342	3,834	4.30	383	0.40
Teléfono celular	153,299	388,404	235,105	153.40	23,511	9.70
Conexión a tv, cable	38,416	148,585	110,169	286.80	11,017	14.50
Conexión a internet	21,133	139,893	118,760	562.00	11,876	20.80
Ninguno	121,519	29,906	-91,613	-75.40	-9,161	-13.10

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e informática

Elaboración: Autores de Tesis

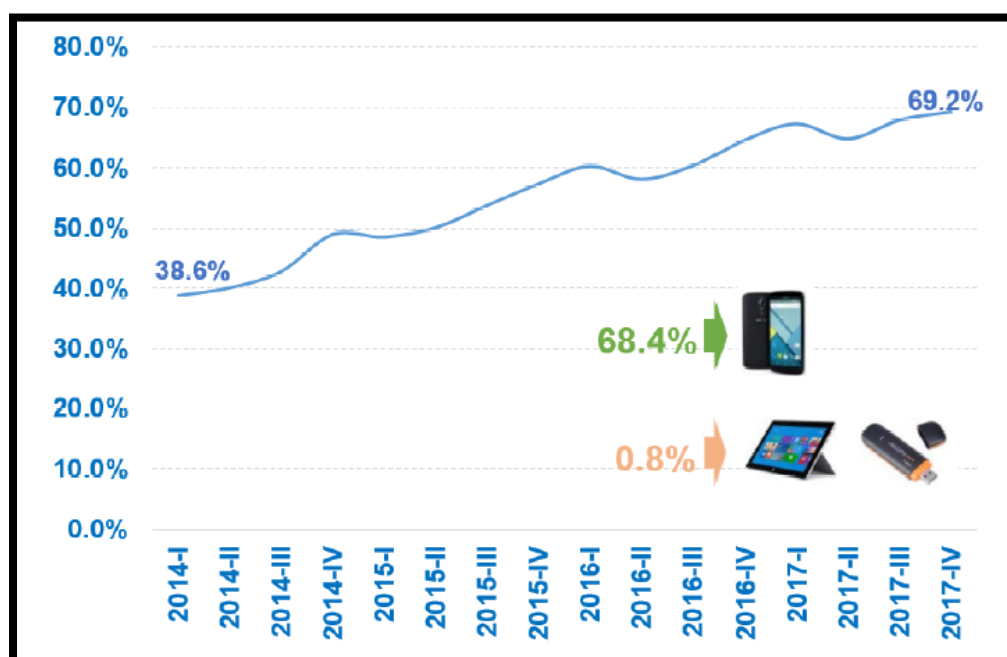
Tabla N° 5: Líneas móviles en servicio por departamento, por año (unidades)

Departamento	2014	2015	2016	2017	Set-18
Amazonas	230,046	248,781	264,260	269,583	267,229
Áncash	926,243	897,929	972,094	1,013,903	1,039,274
Apurímac	309,813	316,498	324,688	307,204	310,282
Arequipa	1,442,598	1,473,029	1,505,925	1,505,997	1,564,346
Ayacucho	499,713	531,270	563,393	569,483	605,163
Cajamarca	959,579	1,012,045	1,072,210	1,121,809	1,130,138
Callao	683,051	865,806	937,581	919,162	958,299
Cusco	1,039,381	1,083,517	1,076,987	1,009,463	972,438
Huancavelica	231,736	248,126	252,212	261,264	253,127
Huánuco	525,548	570,168	587,182	582,478	563,117
Ica	761,372	789,436	844,430	880,095	886,266
Junín	1,007,981	1,061,961	1,136,708	1,157,128	1,146,781
La Libertad	1,538,558	1,560,336	1,631,219	1,683,948	1,726,186
Lambayeque	977,053	1,007,452	1,058,798	1,027,800	1,014,782
Lima	10,122,215	10,343,713	10,791,419	10,871,613	11,643,611
Loreto	409,746	452,229	490,287	497,774	507,581
Madre de Dios	155,237	160,289	174,827	160,293	169,577
Moquegua	183,202	190,648	202,123	209,436	202,635
Pasco	197,091	209,992	216,414	212,096	207,114
Piura	1,302,323	1,339,801	1,398,720	1,410,347	1,398,174
Puno	1,055,754	1,101,969	1,155,907	1,179,621	1,166,228
San Martín	536,274	578,574	610,050	638,967	618,760
Tacna	329,815	352,149	380,209	408,212	402,672
Tumbes	190,866	187,999	202,032	203,607	188,377
Ucayali	315,329	348,321	370,825	379,023	379,932
Sin LAC	5,946,465	7,303,772	9,499,197	10,435,080	11,703,380
Total Perú	31,876,989	34,235,810	37,719,697	38,915,386	41,025,469

Fuente: OSIPTEL

Elaboración: Autores de Tesis

Gráfico N° 1: Penetración de internet Móvil, %



Fuente: OSIPTEL

Elaboración: Autores de Tesis

1.2.4. Tráfico y transportes

El tráfico y tipo de transporte es uno de los principales indicadores que se deben analizar. En cuanto al tráfico, como se puede ver en la tabla N° 6, el parque automotor de Arequipa se viene incrementando. Esto teniendo en cuenta que la infraestructura vial casi no se ha modificado hace muchos años, esto ocasiona que exista un alto nivel de tráfico vehicular, sobre todo en horas punta.

Tabla N° 6: Parque automotor en circulación 2018
(Unidades vehiculares)

Departamento	Junio 2017	Julio 2017	Agosto 2017	Setiembre 2017	Octubre 2017	Noviembre 2017	Diciembre 2017	Enero 2018
Amazonas	47,760	53,872	55,961	51,016	50,476	47,904	55,811	55,067
Áncash	53,022	189,481	184,968	166,687	170,109	162,971	196,730	196,886
Apurímac	45,643	67,250	53,769	49,193	49,299	47,113	52,369	50,144
Arequipa	511,332	507,700	523,736	468,963	560,542	556,194	616,384	667,433
Ayacucho	79,654	105,780	95,108	86,635	88,414	83,639	94,718	88,441
Cajamarca	36,092	38,961	39,684	37,478	43,477	38,840	41,367	39,297
Cusco	149,198	182,165	168,348	163,573	155,188	152,094	164,360	165,614
Huánuco	83,958	91,443	91,831	85,759	89,494	86,450	96,947	83,435

Ica	405,512	462,074	166,690	433,544	451,790	441,577	509,643	530,027
Junín	363,544	438,144	401,554	350,243	358,862	349,987	395,771	365,584
La Libertad	196,275	218,790	233,157	362,249	500,092	501,666	723,002	733,280
Lambayeque	116,723	125,959	130,838	120,881	123,662	121,896	137,363	138,576
Lima	1,273,640	1,616,562	1,510,461	1,366,256	1,417,285	1,387,937	1,679,955	1,725,020
Madre de Dios	68,434	58,383	76,688	74,062	75,695	58,509	77,915	77,966
Moquegua	76,418	84,635	88,886	81,333	80,888	80,374	92,150	99,742
Piura	439,880	474,006	480,439	465,525	483,390	487,584	560,235	563,497
Puno	421,105	475,200	491,773	452,816	457,248	444,683	495,029	480,355
San Martín	110,435	104,447	114,666	95,087	90,412	80,510	92,922	92,111
Tacna	63,210	69,081	70,766	68,373	66,377	66,304	80,108	82,962
Tumbes	39,902	48,755	53,983	44,761	47,267	46,529	55,648	60,480
Total Perú	4,581,737	5,412,688	5,033,306	5,024,434	5,359,967	5,242,761	6,218,427	6,295,917

Fuente: Ministerio de Transportes y comunicaciones - PROVIAS Nacional
Elaboración: Autores de Tesis

Como una de las principales opciones que se tiene para el servicio delivery, es el transporte a través de motocicleta, para este tipo de vehículo, la asociación automotriz del Perú indica que la venta de vehículos menores (motocicletas y trimotos), aumentó 3.5% en el año 2018, con un registro de 1,038 unidades contra las 1,074 inscritas el año pasado. Este parque traslada a Arequipa al lugar 15 del ranking de las ciudades con mayor cantidad de motocicletas en el Perú. El segmento de motocicletas tuvo una participación de 83.9% (901 unidades).

1.2.5. Combustible

El combustible es una de las principales variables vinculadas al estudio, ya que este es uno de los insumos más importantes para medir el costo del servicio, ya sea por el abastecimiento de combustible por parte de la empresa, o en caso lo asuma el conductor, el monto que se le pagará por el servicio prestado incluido el combustible de su vehículo.

En el Anexo N° 1 se presentan los precios del combustible que servirá de referencia para el costeo del servicio, dando como promedio para noviembre del 2018 el precio de 12.19 soles.

1.2.6. Principales comercios

En cuanto a los principales comercios de Arequipa y el gasto que la población realiza entre los diferentes grupos de consumo considerándose el 100% como el

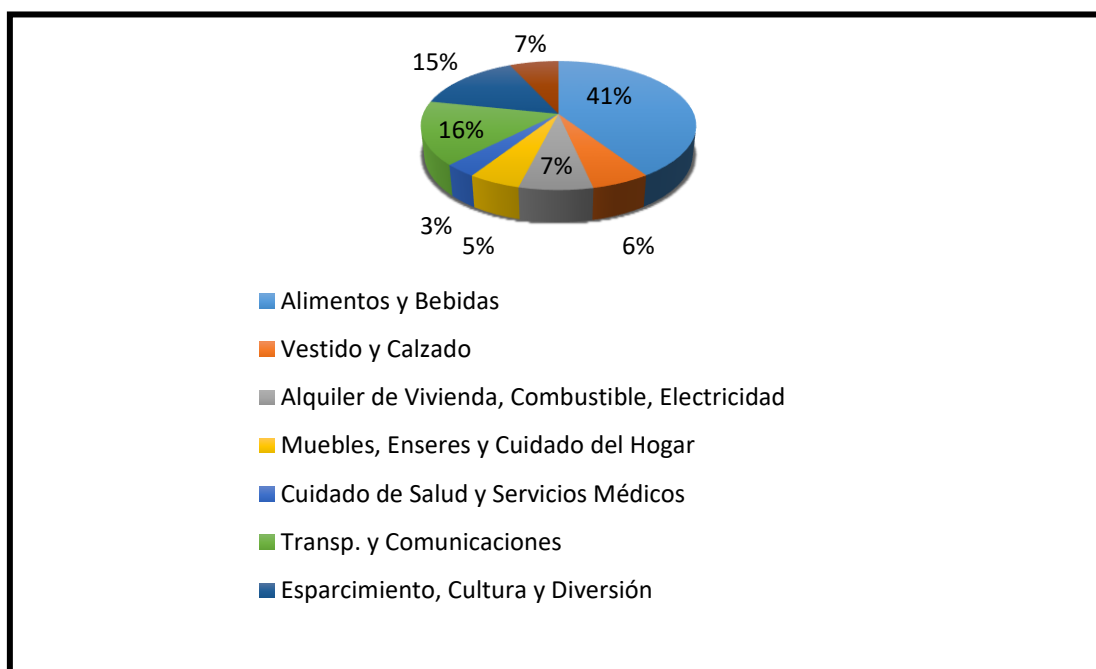
presupuesto total con el que un poblador cuenta al mes, en la tabla N° 7 y gráfico N° 2, se pueden ver los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), donde se determina al grupo de alimentos y bebidas como el grupo de mayor consumo en Arequipa con 40.79%, seguido del transporte con 15.89% y diversión con el 14.86%; y siendo el más bajo los servicios médicos con 3.25%.

**Tabla N° 7: Ponderación de gasto por grandes grupos de consumo, Arequipa 2017
(Año base 2009)**

Grandes grupos de Consumo	Ponderación
Índice general	100
Alimentos y Bebidas	40.74
Vestido y Calzado	5.85
Alquiler de Vivienda, Combustible, Electricidad	7.33
Muebles, Enseres y Cuidado del Hogar	5.21
Cuidado de Salud y Servicios Médicos	3.25
Transporte y Comunicaciones	15.89
Esparcimiento, Cultura y Diversión	14.86
Otros Bienes y Servicios	6.87

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e informática
Elaboración: Autores de Tesis

Gráfico N° 2: Ponderación de gasto por grupos de consumo, Arequipa 2017



Elaboración: Autores de Tesis

1.2.7. Servicio de delivery

El servicio delivery o servicio de entrega, es parte de la cadena logística que se encarga exclusivamente de la distribución de los bienes a los consumidores o usuarios finales según su requerimiento. Este servicio puede ser solicitado mediante teléfono o internet. El servicio delivery es importante dado que acerca a las personas con la solución del problema de traslado de bienes o la falta de tiempo para realizarlo por ellos mismos.

1.2.7.1. Referentes similares

Este punto se centrará en presentar los servicios similares que existen en el mercado. En el capítulo 4 se presentará un análisis más profundo a través de un benchmarking.

A. *Ámbito internacional*

En el ámbito internacional existen muchos servicios que de manera muy similar al plan cubren los servicios de delivery multipropósito, siendo los más representativos los siguientes:

- **Glovo**

Glovo es una empresa creada en Barcelona, en el año 2015. Se definen como un servicio a pedido que compra, recoge y entrega todo lo que se solicita a través de una aplicación. El servicio se lleva a cabo en menos de una hora por mensajeros independientes, llamados Glovers. Se encuentra en varios países como España, Francia, Italia, Portugal, Chile, Argentina y Perú. Esta empresa ha venido creciendo y expandiéndose obteniendo gran presencia sobre todo en España; este tipo de negocio es el referente más cercano y que de manera directa engloba lo que deseamos cubrir con nuestro servicio y será estudiada y evaluada en el capítulo 3 en el análisis de la competencia y en el capítulo 4 como análisis de la oferta.

Figura N° 4: Logo Glovo



- **Domicilios.com (Delivery hero)**

Es una startup colombiana líder en pedidos de comida online. Comenzó en el 2007, y actualmente tiene presencia en Perú, Ecuador y Argentina, además de Colombia. Es uno de los aplicativos más antiguos y consolidados en los países donde se encuentra, internacionalmente tuvo la fusión con Delivery Hero para dar el respaldo que necesitaba para competir con internacionales fuertes europeos; Delivery Hero es de origen alemán líder en varios países de Europa, Asia y África.

Figura N° 5: Logo Domicilios.com y Delivery Hero



- **Uber Eats**

Es una línea adicional de la plataforma estadounidense Uber, que conecta a los usuarios con toda la variedad de restaurantes locales para poder pedir comida.

Figura N° 6: Logo Uber eats



- **Rappi**

Es una compañía colombiana multinacional de comercio electrónico, su sede principal se localiza en Bogotá. Se encuentra en países como México, Brasil, Uruguay, Argentina, Chile y Perú, además de Colombia, país donde fue fundada en 2015. Se encuentra mejor posicionado en México.

Una de las características que define Rappi es la gama ancha de los productos y los servicios disponibles para la entrega. La aplicación móvil permite a

los consumidores pedir productos de supermercado, comida, y medicamentos de farmacias, así como realizar envíos de dinero en efectivo a alguien, o que un corredor retire dinero de su cuenta bancaria de un cajero automático y entregárselo.

Figura N° 7: Logo Rappi



- **Just eat**

En su página web se define como una compañía de servicios dedicada a la distribución de comida para llevar a domicilio en varios formatos. Actúa como un intermediario entre bares o restaurantes y los clientes. Tiene su sede en Reino Unido, y opera en 13 países de Europa, Asia, Oceanía y América. La plataforma posee locales fuera de los restaurantes para organizar y coordinar las órdenes de distribución y entrega a domicilio. Uno de sus principales mercados es España y está especializada solo en comida al igual que delivery.com

Figura N° 8: Logo Just eat



- **Foodora**

Foodora GmbH es una empresa de distribución de alimentos en línea con sede en Berlín que ofrece comidas de más de 9,000 restaurantes seleccionados en más 22 mercados del mundo teniendo mayor cobertura en Alemania y Suecia, pero también presente en países como Canadá, Austria, Taiwán, Tailandia, Filipinas, Bangladesh y demás de Asia e India.

Figura N° 9: Logo Foodora



- **Delivery Roo**

Es una compañía británica de entrega rápida de comida, con operaciones en Reino Unido, Países Bajos, Francia, Alemania, Bélgica, Irlanda, España, Italia, Australia, Singapur, Emiratos Árabes Unidos y China. Fue fundada en Londres en 2013, tiene un enfoque más ecológico pues hacen uso solo de bicicletas para el reparto de la comida, y muchos de sus clientes prefieren esperar un poco más por contribuir de esta manera con el medio ambiente.

Figura N° 10: Logo Deliveryroo



B. *Ámbito nacional*

En el ámbito nacional se ha dinamizado este tipo de servicio en los últimos 3 años, y en su mayoría los referentes más importantes están situados en la capital, Lima, donde se encuentran presentes además de nuestros referentes internacionales algunos otros servicios enfocados.

- **Glovo**

Se dio la definición como Glovo internacional, en cuanto al ámbito que cubre en Perú, ingreso a Lima a finales del año 2017 y en Arequipa en el 2018.

- **Domicilios.com (antes Lima delivery)**

Se dio la definición como Domicilios.com internacional e ingreso a Lima como Lima Delivery aproximadamente hace cinco años, posteriormente se convirtió en domicilios.com en noviembre del 2017.

- **Uber eats**

Se dio la definición como Uber Eats internacional e ingreso a Lima hace aproximadamente de 7 meses.

- **Lima orgánica**

Especializada en comida saludable y nutritiva, además presenta propuestas de comida saludables para enviar, así como información de ferias y tiendas orgánicas.

Figura N° 11: Logo Lima Orgánica



C. *Ámbito local*

En cuanto al ámbito local existen diferentes tipos de servicios similares en la ciudad de Arequipa, siendo el más parecido Glovo, que ingreso al mercado arequipeño a finales del 2018, al igual que Domicilios.com y Uber eats; los tres servicios están centrados en un solo rubro que es la atención de comida.

- **Glovo**

Se dio la definición como Glovo internacional, y Nacional, fue el primer servicio delivery de gran envergadura que ingreso a Arequipa en el 2018.

- **Domicilios.com**

Se dio la definición como Domicilios.com internacional y Nacional, e ingreso en el último trimestre del 2018 a la ciudad de Arequipa.

- **Uber eats**

Se dio la definición como Uber Eats internacional y Nacional, y su ingreso a Arequipa fue a finales del 2018.

- **Mercado en casa**

Este servicio se encarga de realizar las compras del supermercado por el cliente, como su valor agregado tiene el catalogo en línea donde puedes escoger lo que el cliente requiere y usan su plataforma solo por página web.

Figura N° 12: Logo Mercado en casa



- **Atirrin**

Este servicio está dedicado al rubro de las bebidas alcohólicas y snacks, es un servicio que se presta normalmente en fines de semana y la mayor comunicación la hacen a través de whatsapp y vía telefónica.

Figura N° 13: Logo Atirrin



1.3. Conclusiones del capítulo

- En este capítulo se pudo conocer los principales conceptos que engloban el desarrollo del servicio que se desea realizar, las variables relacionadas, y el ámbito de acción que es la ciudad de Arequipa, determinando que existe crecimiento de la población, del parque automotor, así como del nivel de gasto en diferentes tipos de consumo; siendo más alto el de alimentos y bebidas seguido por el de transporte. Se recabó esta información con el objetivo de que el lector pueda entender la importancia del desarrollo del presente plan de negocio, así como la justificación del mismo.
- Asimismo, se describió las principales empresas internacionales que prestan servicios similares en el territorio nacional como lo son: Glovo, Domicilios.com y Uber Eats; los mismos que ingresaron con mucha fuerza en el último semestre del 2018 a la ciudad de Arequipa. Se mencionó los servicios de delivery que aún solo trabajan en el extranjero, por ejemplo: Foodora y Deliveryroo.
- En la provincia de Arequipa se presentan 2 empresas: “Atirrin” enfocado solo en el servicio de traslado de bebidas alcohólicas, y “Mercado en casa” que brinda el servicio de compra de la lista del mercado a domicilio; determinando la importancia de conocer estos emprendimientos para definir las necesidades no atendidas en la localidad donde se pondrá en marcha el negocio y así plantear las estrategias que aseguren el éxito del mismo.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE MERCADO

En este capítulo se presentan datos referentes al servicio delivery en Arequipa según fuentes secundarias, y se analizan los factores externos tanto del macro entorno como el micro entorno que pueden influir en el servicio, utilizando los modelos SEPTE y las 5 fuerzas. Con la información precedente se diagnosticó el estado del servicio de delivery en la actualidad

2.1. Análisis del macro-entorno

Se utilizó la herramienta SEPTE para analizar los factores externos del servicio en estudio.

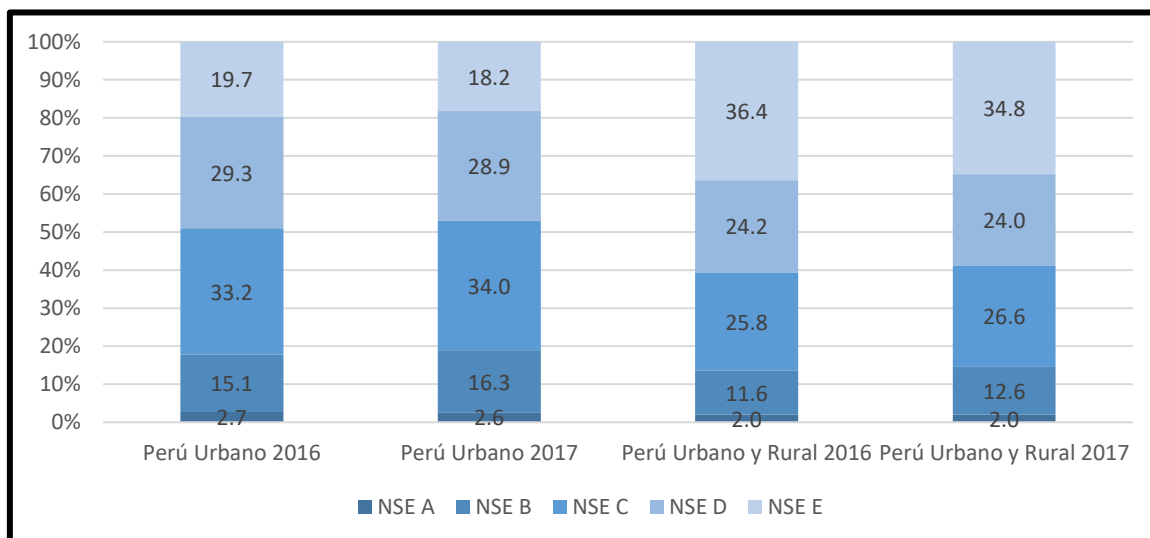
2.1.1. Entorno socio cultural

El Perú es muy reconocido por su diversidad cultural, así como por su gastronomía, que en los últimos años ha sido un boom a nivel internacional, el cual también se ve reflejado en un incremento de conocimiento y consumo de algunas comidas en el ámbito nacional en todos los niveles económicos del país, revalorando la identidad cultural de los peruanos.

En el caso de Arequipa, es una de las ciudades del Perú que tiene mayor identificación con su región, los arequipeños se caracterizan por el orgullo que tienen por su tierra, sus costumbres y su historia; lo que genera una identidad cultural muy marcada que ha sido varias veces tema de estudio para muchos profesionales y a la vez ha causado hasta discordia con otras ciudades.

En cuanto a los niveles socioeconómicos según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados(APEIM) se puede observar que en el ámbito urbano para el año 2017 existe una concentración del 52.9% de la población en los NSE A, B y C (Grafico N°3)

Gráfico N° 3: Distribución de personas según niveles socioeconómicos (NSE), Perú 2016-2017 - (Porcentaje)

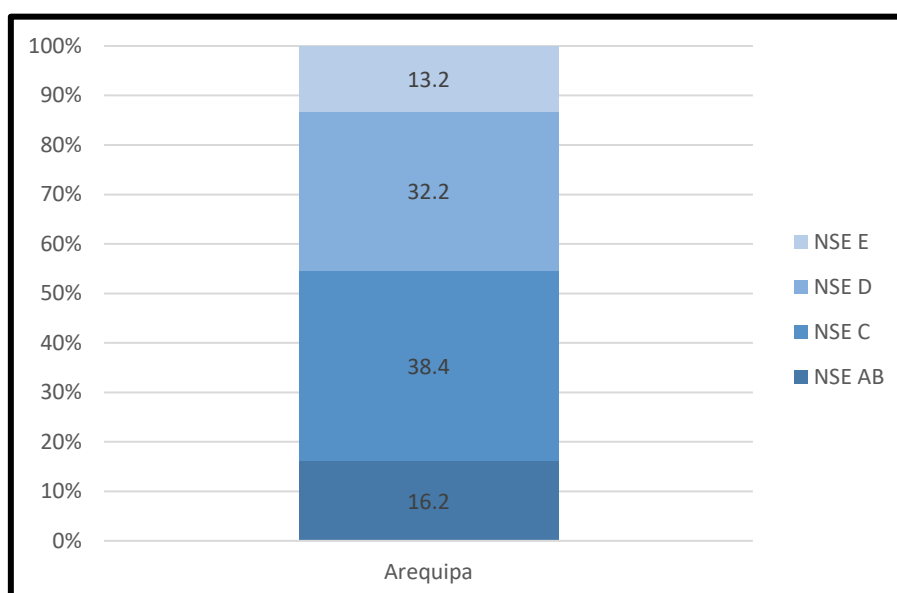


Fuente: APEIM

Elaboración: Autores de tesis

En el gráfico N°4, para el caso de Arequipa se puede observar que en el ámbito tanto rural como urbano los NSE A, B y C, en el 2018, abarcan un 54.6 % de la población.

Gráfico N° 4: Distribución de personas según niveles socioeconómicos en Arequipa, 2018 - (Porcentaje)



Fuente: APEIM 2018, Data ENAHO 2017

Elaboración: Autores de tesis

Según los niveles socioeconómicos APEIM define un gasto mensual promedio en familias NSE AB de S/. 5145.00; y de una familia de NSE C S/. 2997.00 como se puede observar en la tabla N° 9.

Tabla N° 8: Promedio mensual de tipo de gastos por familia por NSE, Perú, 2018

PROMEDIOS	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Alimentos y Bebidas	S/ 1,044.00	S/ 1,431.00	S/ 1,190.00	S/ 1,238.00	S/ 1,113.00	S/ 933.00	S/ 670.00
Vestido y Calzado	S/ 165.00	S/ 291.00	S/ 184.00	S/ 195.00	S/ 167.00	S/ 130.00	S/ 90.00
Alquiler de Vivienda, Combustible, Electricidad	S/ 318.00	S/ 669.00	S/ 347.00	S/ 377.00	S/ 300.00	S/ 225.00	S/ 138.00
Muebles, Enseres y Cuidado del Hogar	S/ 160.00	S/ 371.00	S/ 155.00	S/ 168.00	S/ 135.00	S/ 109.00	S/ 83.00
Cuidado de Salud y Servicios Médicos	S/ 190.00	S/ 400.00	S/ 217.00	S/ 233.00	S/ 191.00	S/ 130.00	S/ 76.00
Transporte y Comunicaciones	S/ 307.00	S/ 801.00	S/ 332.00	S/ 378.00	S/ 258.00	S/ 169.00	S/ 97.00
Esparcimiento, Cultura y Diversión	S/ 325.00	S/ 854.00	S/ 363.00	S/ 412.00	S/ 283.00	S/ 169.00	S/ 91.00
Otros Bienes y Servicios	S/ 184.00	S/ 328.00	S/ 210.00	S/ 225.00	S/ 187.00	S/ 141.00	S/ 97.00
GENERAL DE GASTO FAMILIAR	S/ 2,693.00	S/ 5,145.00	S/ 2,997.00	S/ 3,226.00	S/ 2,635.00	S/ 2,007.00	S/ 1,343.00
GENERAL DE INGRESO FAMILIAR	S/ 3,629.00	S/ 7,779.00	S/ 3,975.00	S/ 4,282.00	S/ 3,487.00	S/ 2,512.00	S/ 1,555.00

Fuente: APEIM 2018, Data ENAHO 2017
Elaboración: Autores de tesis

De la tabla N° 8 se puede observar que el dato del promedio mensual que gasta una familia en transporte en el NSE A, B y C es de S/.801 y S/.332 respectivamente.

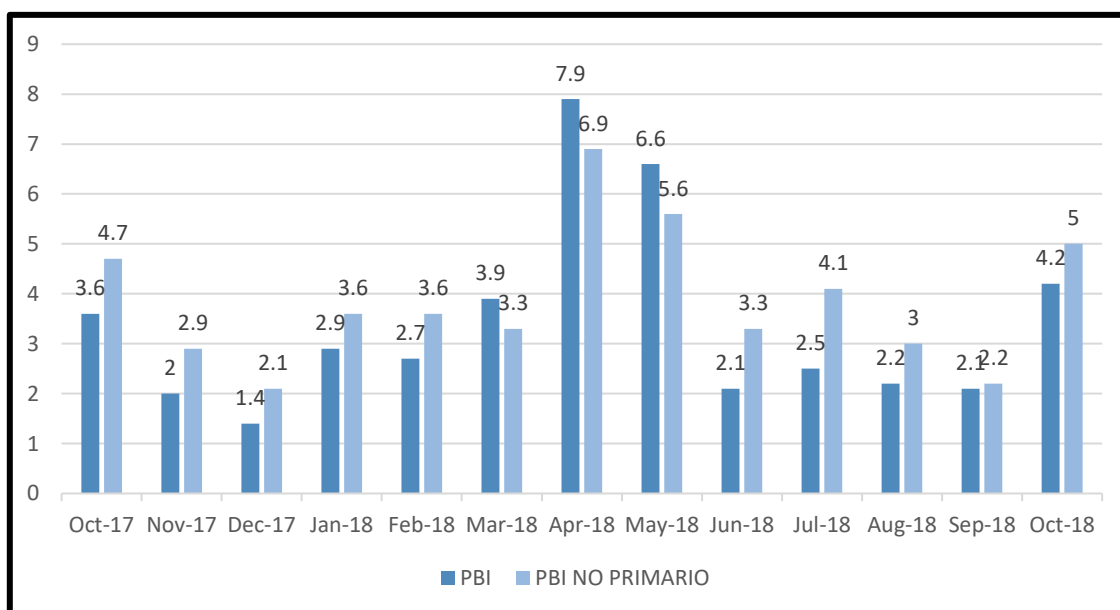
Con la información anterior se puede indicar que el porcentaje de la población dentro del nivel socioeconómico al que el estudio se piensa dirigir es lo suficientemente amplio tanto en el Perú como en Arequipa, para poder acoger el servicio en estudio; esta información se complementa con el análisis del perfil del consumidor, donde resultan favorables los indicadores en el ámbito del consumo de alimento por ser el más alto de

los gastos por familia y además uno de los factores de mayor consumo en el servicio de delivery, así como gasto de transporte por familia, del cual pueden generar algún tipo de ahorro haciendo uso del servicio propuesto en este plan de negocios.

2.1.2. Entorno Económico

El Perú en el ámbito económico, se encuentra en un crecimiento conservador, en el gráfico N° 5 se puede ver que en el último mes de octubre fue de 4.2% la variación porcentual, crecimiento que no se registra en esa proporción desde el mes de mayo de 2018, generando un promedio de crecimiento hasta octubre del 2018 de 3.7%, es por esta razón que el BCR aun proyecta de manera conservadora que se tenga un crecimiento de 4.0% durante el 2018.

Gráfico N° 5: PBI y PBI no primario Perú, 2018
(Variación % anual)



Fuente BCR

Elaboración: Autores de tesis

El crecimiento del mes de octubre se vio impulsado en mayor proporción por el sector no primario debido a que existe un 5% de crecimiento en el mismo. En el sector no primario se encuentran los sectores de construcción, comercio y servicios, como se puede ver en la tabla N° 9.

Tabla N° 9: PBI por sectores
(Variación % anual)

RUBRO	ESTRUCTURA %	Oct-17	Oct-18	Ene-Oct 2018
PBI PRIMARIO	22.4	-0.4	1.3	2.5
Agropecuario	5.3	0.5	7.2	7.9
Pesca	0.4	-12.4	22.7	18.1
Minería e hidrocarburos	14	-1.1	-2.3	-1.1
Manufactura primaria	2.8	2.9	8.9	7.7
PBI NO PRIMARIO	77.6	4.7	5	4.1
Manufactura no primaria	9.6	3.2	6.7	3.6
Construcción	5.8	16.3	8.7	4.7
Comercio	10.8	1.4	2.6	2.7
Electricidad y agua	1.8	1	5.1	3.5
Total Servicios	49.5	4.7	4.7	4.4
PBI GLOBAL	100	3.6	4.2	3.7

Fuente: BCR

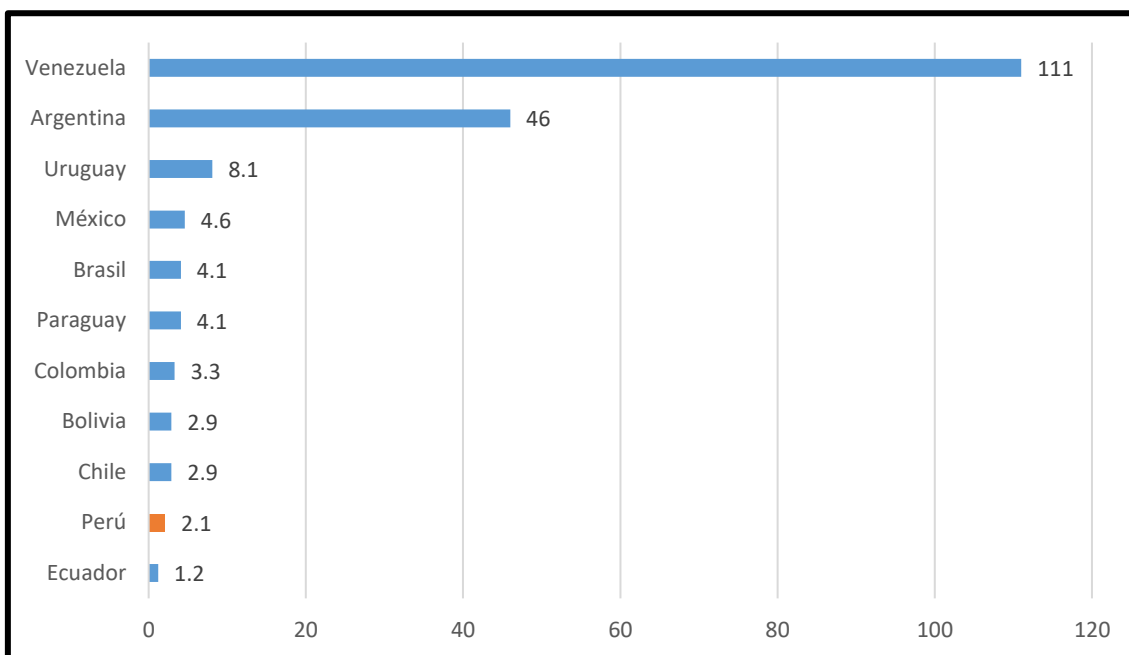
Elaboración: Autores de tesis

Uno de los índices más relevantes y aportantes a esta variación también fue la agricultura por la agro-exportación dada por la recuperación del norte después de las afectaciones que se tuvieron por el fenómeno del niño costero, así como por la elevada oferta de carne de ave.

En relación al sector comercial, según el BCR, hubo un crecimiento de 2.6% en octubre 2018, básicamente por las ventas de productos al por mayor (3,8 %), así como también a causa del crecimiento de la venta de combustibles, alimentos y bebidas y materiales de construcción. En cuanto a las ventas al por menor, hubo un crecimiento de 2,5% debido a la creciente actividad en grifos, supermercados, y farmacias.

Por los motivos mencionados, el sector comercio presentó un incremento de 2.7% desde enero a octubre del 2018.

Gráfico N° 6: Índice de inflación Latinoamérica



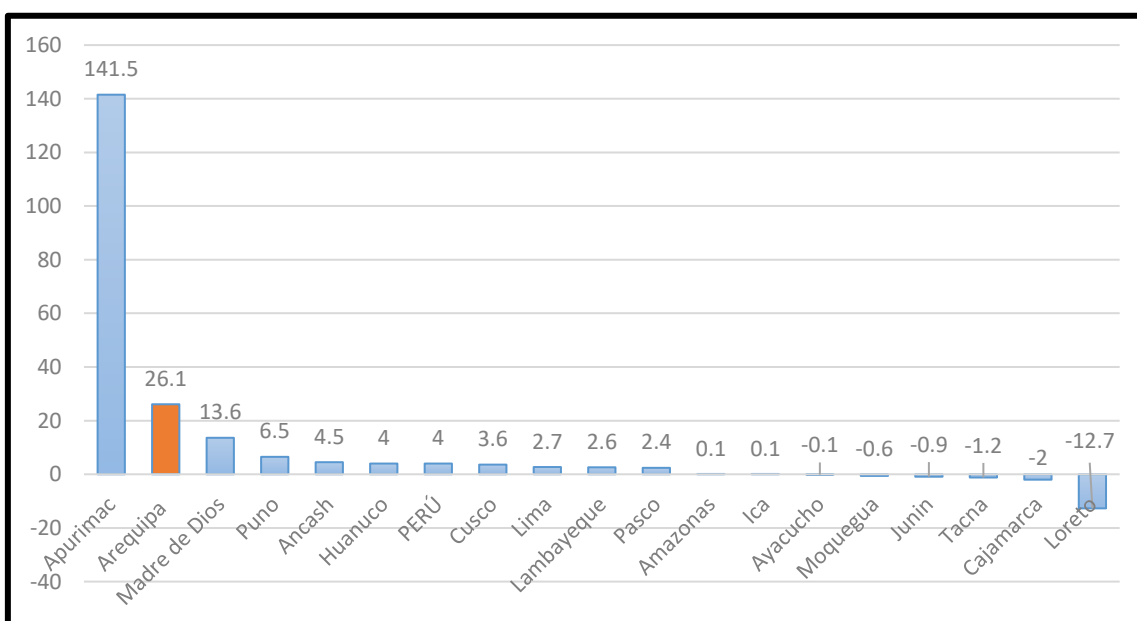
Fuente: BCRP y Latin American Consensus forecast
Elaboración: Autores de tesis

En relación a la inflación, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCR), y el Latin American Consensus Forecasten de noviembre 2018, el Perú tiene un índice de inflación de 2.1 % como se puede apreciar en el gráfico N° 6, y se encuentra en el segundo lugar como nivel de inflación más bajo a comparación a los países de Latinoamérica, solo superado por Ecuador con un índice de inflación de 1.2%, y seguido por Chile con 2.9%. Como ya es de conocimiento mundial Venezuela es el país con la mayor inflación en América latina con un valor de 1,118645% de inflación, seguido por Argentina con un 46%, causado en su mayoría por desequilibrios externos que han llevado a generar altas tasas de interés en el país.

En cuanto a Arequipa que es conocida como una de las principales ciudades del Perú, en función a su población, crecimiento y economía. Entre los principales indicadores del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (gráfico N° 7), en el compendio estadístico del 2017 para Arequipa, su PBI se vio incrementado en 26.1% en el 2016, el cual supera al obtenido por todo el país. Este crecimiento se debe en mayor proporción a la actividad de la minería en la región, por la presencia de empresas mineras como Buenaventura con oro, Cerro Verde con cobre y molibdeno y Ares con plata. El crecimiento se complementa con otras actividades como la electricidad, gas y agua y telecomunicaciones.

En el contenido del presente documento se indica que las principales actividades económicas que aportan con el crecimiento de Arequipa son el petróleo, gas y minería con un 22.5% para el 2016, seguido de manufactura con 11.9% y comercio con 11.4%; el crecimiento en el sector se repite en los años anteriores por lo que se puede indicar que son las principales actividades que dinamizan el crecimiento de Arequipa.

**Gráfico N° 7: Producto Bruto interno por departamento 2016
(Var % índice de volumen físico) - (Variación a precios constantes 2007)**

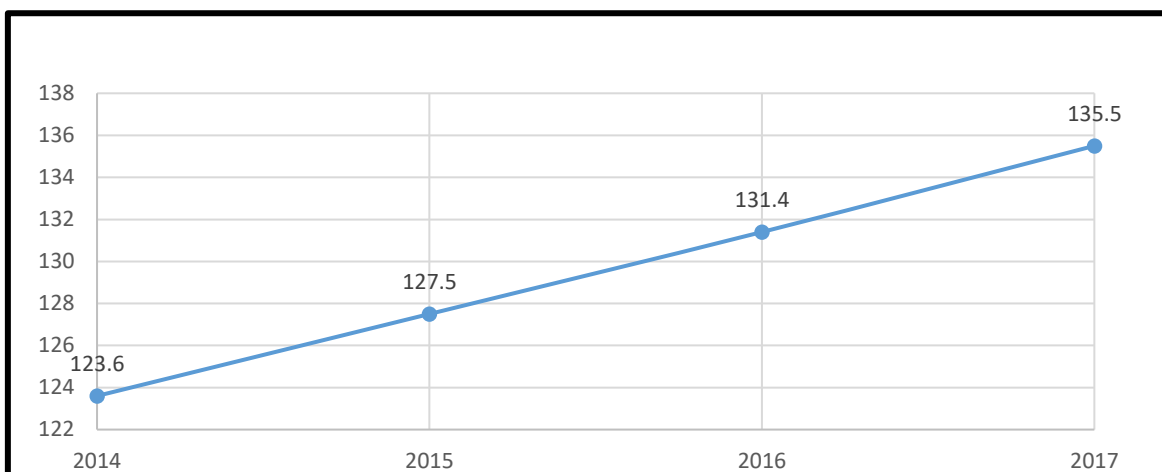


Fuente: INEI

Elaboración: Autores de tesis

El índice de precios al consumidor también se ha incrementado al igual que el desarrollo de Arequipa. Como se puede ver en el gráfico N° 8, el incremento ha sido constante.

Gráfico N° 8: Evolución de índice de precios al consumidor 2017, Arequipa



Fuente: INEI

Elaboración: Autores de tesis

Todo lo indicado en los párrafos precedentes se resume en un buen entorno económico para iniciar un nuevo negocio en el Perú y en Arequipa, esto por el crecimiento económico constante que ha tenido la región y sobre todo la provincia Arequipa, el cual se puede comprobar en el gráfico N° 8. Este crecimiento ha sido generado por la inversión en proyectos de gran envergadura tanto en el sector minero, como el sector comercio, con la construcción de los diferentes centros comerciales que tuvieron gran acogida y que se demuestra en el rápido ingreso de las cadenas puesto que en menos de 10 años se construyeron 5 centros comerciales en diferentes distritos, de igual manera se puede comprobar en los indicadores de los sectores incluidos en el PBI no primario (construcción, comercio y servicios), que han tenido un mayor crecimiento en los últimos meses.

2.1.3. Entorno Político y Legal

En el ámbito político legal, el gobierno ha realizado diferentes reformas políticas y económicas en los últimos años con el objetivo de impulsar la inversión en el país, así como la formalidad de los comercios, como son la reducción de los impuestos, incremento del sueldo mínimo y demás. Las reformas han colocado al país como uno de los más atractivos para inversiones extranjeras, esto a su vez ha traído varios ajustes en cuanto a la legislación laboral para proteger los derechos de los empleados tanto en el sector público como en el privado, así como de nacionalidad peruana como extranjera.

2.1.3.1. Legislación laboral

En el Perú el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo es quien rige la legislación laboral tanto para el sector público como para el privado, realiza la evaluación de las leyes laborales y vela por el cumplimiento de la normativa. En este caso por tratarse de una empresa privada se toma de referencia el “Compendio de la Legislación Laboral del Régimen Laboral Privado 2016”, el cual tiene por objeto que trabajadores y empleadores cuenten con las herramientas pertinentes para conocer y aplicar sus deberes y derechos; siendo el conocimiento de esta norma un instrumento democrático que viabiliza el acercamiento de las partes. En este compendio se tratan temas como:

- Contratación laboral
- Teletrabajo
- Trabajadores extranjeros
- Modalidades formativas laborales
- Intermediación tercerización
- Jornada Laboral, horario y trabajo en sobretiempo
- Descansos remunerados
- Remuneración mínima
- Beneficios Sociales (asignación familiar, prestaciones alimentarias, gratificaciones, seguros, utilidades, CTS)
- Obligaciones del empleador
- Reglamento interno de trabajo
- Planillas
- Normas sobre igualdad y no discriminación

2.1.3.2. Constitución de empresa

En el portal del estado peruano la constitución de una empresa se define como un procedimiento a través del cual una o varias personas crean y registran su empresa ante el Estado, con el objetivo de que éste ofrezca los beneficios de estar dentro de la formalidad. Adicionalmente recomienda los siguientes pasos para su constitución, así como los beneficios de ser formales y riesgos que se tomaría en caso de ser informal. A continuación, se detallan los pasos a seguir para la constitución de una empresa privada.

- Búsqueda y reserva de nombre

- Elaboración del Acto Constitutivo (Minuta)
- Abono de capital y bienes
- Elaboración de Escritura Pública
- Inscripción en Registros Públicos
- Inscripción al RUC para Persona Jurídica

En cuanto a los beneficios que conlleva tener un negocio formal, son:

- Libertad de exponer la marca legalmente, para no tener problemas con las autoridades.
- Posibilidad de crecer y emplear gente que obtenga beneficios del Estado.
- Posibilidad de acceder a préstamos bancarios.
- Formar parte del ecosistema comercial del país y contribuir con el crecimiento de emprendedores y empresarios quienes buscan tener estabilidad económica y social.

De igual manera existen muchos riesgos que la informalidad puede generar, como:

- Cantidad de clientes limitada, algunos clientes no podrán trabajar con la empresa por no ser formal, como los que requieren factura o boleta.
- Riesgo a ser sancionado por no cumplir con los requisitos mínimos de la ley.
- No contar con los beneficios laborales de las empresas formales, como seguro y seguridad social.
- Otros negocios podrían usar el nombre y marca, amparados por la ley.
- No tener acceso a los programas del gobierno ni a sus procesos de contratación.
- No tener opciones para ser proveedor del Estado ni de empresas grandes que exigen que sus proveedores sean formales.

2.1.3.3. *Licencias de conducir, tipo de placas*

Una de las regulaciones principales a analizar es la categoría de vehículos que se utilizarían, así como el respectivo trámite de licencias y placas, según el reglamento nacional de vehículos.

El tipo de licencia a requerir es de Clase B, que permite conducir vehículos automotores con la categoría II-B destinada a vehículos de categorías L3, con el fin de transporte de pasajeros o mercancías bajo un vehículo motorizado de 2 ruedas para uso urbano y de carretera como se muestran en la figura N° 14

Figura N° 14: Motocicletas tipo L3

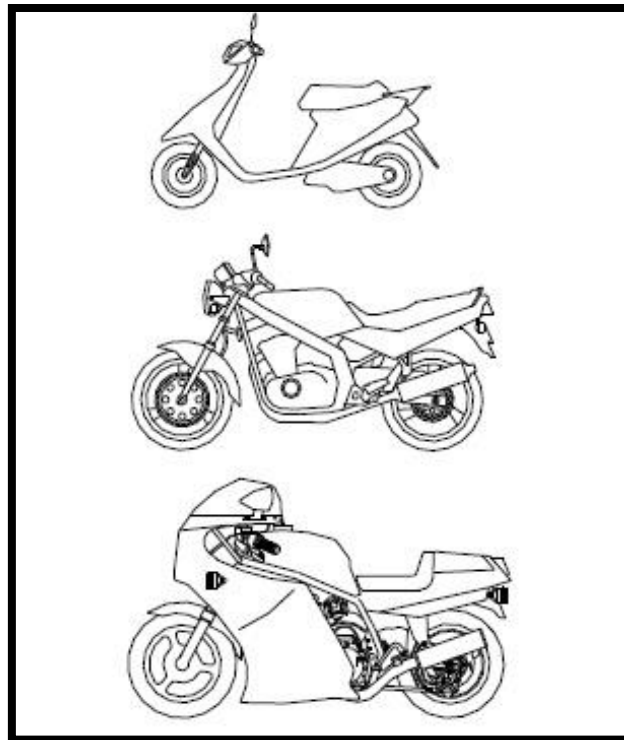


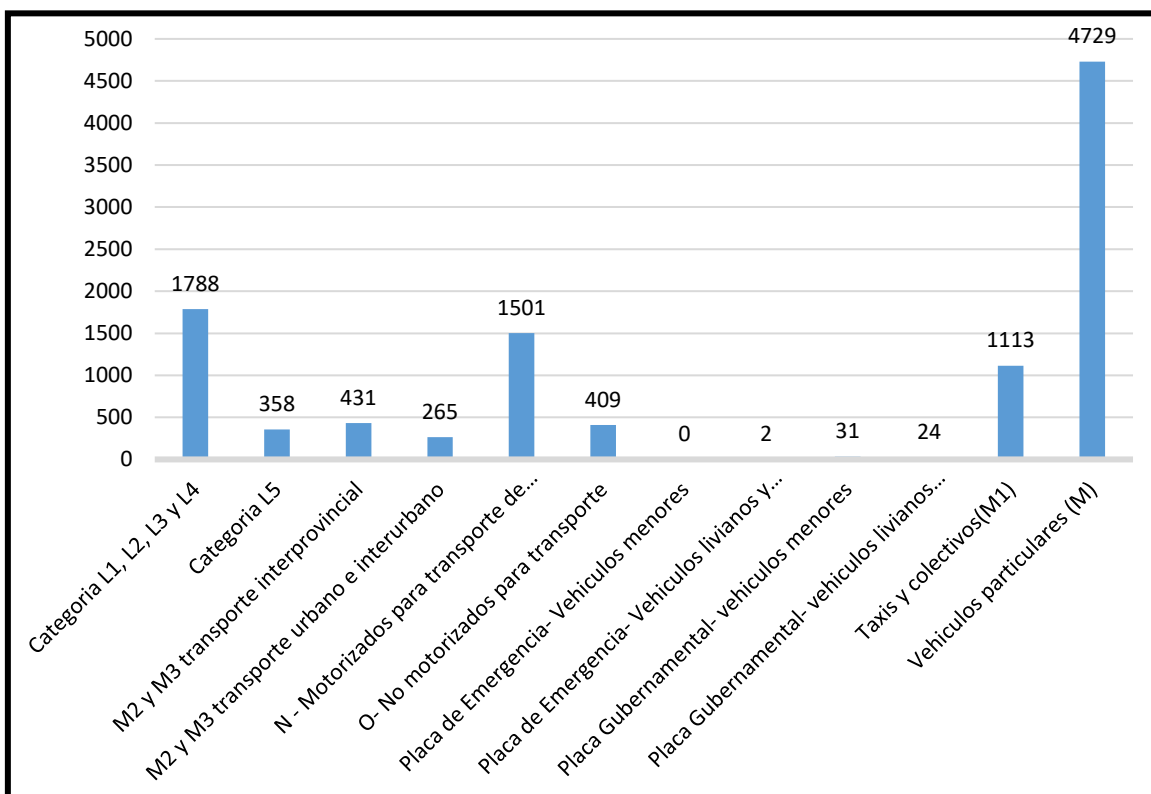
Figura N° 15: Tipo de placas categoría L3



En cuanto a las placas asignadas para vehículos menores de las categorías L1, L2, L3, L4 y L5 se muestran en la Figura N° 15. Estas tienen el segundo lugar con mayor

cantidad de asignación de placas para el primer trimestre del 2017 según información del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) el que se puede ver en el gráfico N° 9.

Gráfico N° 9: Placas asignadas por categorías Arequipa, 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e informática
Elaboración: Autores de tesis

Como se mencionó anteriormente el aspecto legal del ámbito laboral en el país se norman por diferentes decretos como el Decreto Legislativo 276 y el Decreto Legislativo 1057 para trabajadores del sector público y el Decreto Legislativo 728 para trabajadores del sector privado; este último es el que se tendrá en cuenta en el desarrollo del presente plan de negocios.

En referencia a la legislación vigente sobre la creación de una nueva empresa, existen varios procedimientos que se deben gestionar en instituciones como SUNARP y SUNAT. Entre los pasos básicos para crear una nueva empresa formal es la inscripción en la SUNAT y acogerse a un régimen tributario según sea lo necesario como persona natural o como persona jurídica, en caso se tenga trabajadores en la empresa se deben ingresar a planilla y acogerse a la Ley MYPE. Para determinados negocios se requiere un

carné sanitario, el cual para el presente plan de negocios no es necesario por el rubro del servicio y finalmente en caso de contar con un lugar fijo de atención al cliente u oficina se debe contar con una Licencia Municipal de Funcionamiento.

2.1.4. Entorno Tecnológico

La tecnología se encuentra presente en todas partes y se ha vuelto importante en la vida de las personas por la rápida obtención de la información, comunicación, y demás usos que se le puede dar, y este último motivo es una de las principales razones por la cual se ha tratado de dar un valor agregado a este tipo de negocio, debido a que es muy importante la interacción con los clientes, ya que la mayor parte del proceso se realizará mediante un dispositivo móvil, teléfono y página web; de aquí proviene la gran importancia de la conectividad a internet y las diferentes redes de comunicación. En cuanto a los datos estadísticos como se menciona y muestra en el capítulo 2, en el año 2017 en Arequipa se tenían aproximadamente 388 mil 404 celulares activos y 139 mil 893 conexiones fijas a internet, la cifra representa un incremento de 153% en los últimos 10 años, y representa a cerca de un 90% de la población urbana de Arequipa con un equipo celular, por lo que no resulta extraño que cada vez existan más operaciones que se realizan utilizando internet y celular en conjunto.

Para el tema de los métodos de pago, influye en la decisión de compra cuales son las alternativas con las que se cuenta para realizar el pago por el servicio, desde todos los tipos de tarjetas de crédito hasta el ahora más común pago a través de apps o transferencias en línea.

Por todo lo indicado anteriormente se puede concluir que en estos tiempos la tecnología es parte importante de la gran mayoría de actividades, facilita procesos, aminora los precios y muchas veces aporta un plus de seguridad a las acciones realizadas en línea, es por esto que el presente plan de negocios respalda sus procesos en herramientas tecnológicas que permitan optimizar los tiempos de atención y la fluidez de comunicación.

2.1.5. Entorno Ecológico

En los últimos tiempos el enfoque ambiental para todo tipo de actividad es más que necesario, a raíz de los diferentes cambios que se han venido dando en el mundo a consecuencia de actos descontrolados que las personas realizamos con el medio ambiente.

La Ley General de Ambiente en el Perú, ayuda a normalizar la gestión ambiental, teniendo en cuenta principalmente su artículo N° 139, referente al Registro de buenas prácticas y de infractores ambientales, donde se considera como “Buenas Prácticas Ambientales” a quien ejerciendo o habiendo ejercido cualquier actividad económica o de servicio, cumpla con todas las normas ambientales u obligaciones a las que se haya comprometido en sus instrumentos de gestión ambiental.

Es por esto que se decide dar un enfoque ecológico al servicio a realizar para contribuir a la conservación del medioambiente o evitar la generación de algún tipo de impacto negativo a este, puesto que el presente plan de negocios tiene como uno de sus objetivos promover el tiempo en familia, evitando que se haga uso de un vehículo para recoger algo simple o realizar alguna compra, así aliviar la congestión vehicular y reducir la emisión de CO₂, de igual manera se incentivará el uso de materiales biodegradables, evitando el uso de plásticos, promoviendo el transporte en bicicleta y velando por el cumplimiento de normas vigentes sobre emisiones de los vehículos motorizados.

2.2. Análisis del micro-entorno

Se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Porter para analizar el nivel de competencia dentro del sector, así como el poder que pueden ejercer nuestros clientes y proveedores, y de esta manera poder encontrar las oportunidades que brinda el mercado al que deseamos ingresar.

2.2.1. Proveedores

Los proveedores determinados para este servicio son todos los comercios que aportarán a la satisfacción de la necesidad, ya sean proveedores asociados, así como otro tipo de proveedores que no sean parte de los comercios establecidos pero que el cliente pueda requerirlo. Dentro del análisis que se realizó, se evaluaron los distintos factores que generarán una idea del poder que tienen los clientes con este tipo de negocio.

Tabla N° 10: Poder de negociación de los clientes o consumidores

Factor	Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto
Cantidad de proveedores potenciales en Arequipa	1	2	3	4	5
Disponibilidad de los proveedores a trabajar con este tipo de servicio complementario a su rubro.	1	2	3	4	5
Facilidad para la asociación con nuevos proveedores.	1	2	3	4	5
Cantidad de proveedores con un alto nivel de atracción de sus productos para con los clientes	1	2	3	4	5

Elaboración: Autores de Tesis.

2.2.2. Clientes

Los clientes determinados para el presente estudio son todos aquellos que soliciten el servicio de delivery, dentro del análisis se realizó una evaluación de los distintos factores que finalmente darán una idea del poder que tienen los clientes para con el negocio.

Tabla N° 11: Poder de negociación de los clientes o consumidores

Factor	Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto
El volumen de compra de nuestros clientes es elevado	1	2	3	4	5
Hay mucha oferta de otros servicios	1	2	3	4	5
Los clientes son sensibles a los precios y características de los servicios	1	2	3	4	5
Existe un grado alto de diferenciación de los servicios	1	2	3	4	5
Los clientes saben que pueden cambiarse a otro servicio similar	1	2	3	4	5

Elaboración: Autores de Tesis.

2.2.3. *Sustitutos*

Los sustitutos que se consideran para este tipo de servicio son todos aquellos que realizan algún tipo de transporte dentro de la ciudad y que puedan ser utilizados de alguna manera para realizar un pedido, por ejemplo, taxis, courier, etc.

Tabla N° 12: Amenazas de productos sustitutos

Factor	Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto
Cantidad de servicios que puedan sustituir el servicio indicado en la ciudad de Arequipa.	1	2	3	4	5
Los precios de los servicios que se consideran como sustitutos son competitivos para los clientes	1	2	3	4	5
La calidad de servicio de los sustitutos sería comparable	1	2	3	4	5
El tiempo de los sustitutos sería comparable.	1	2	3	4	5
Nivel del ámbito de acción de los servicios sustitutos	1	2	3	4	5
Existen actualmente sustitutos que realicen el servicio Delivery o alguno similar	1	2	3	4	5

Elaboración: Autores de Tesis.

2.2.4. *Nuevos Competidores*

Se denominan nuevos competidores a la aparición de todos los nuevos servicios del mismo rubro, orientados a cubrir las mismas necesidades de entrega multipropósito.

2.2.4.1. *Competidores Potenciales*

Todos los servicios de delivery en Arequipa, que están enfocados en un rubro en especial, por ejemplo, comida, pero que tiene mucha posibilidad de poder ampliar sus servicios y cubrir muchos otros para convertirse en delivery multipropósito, por ejemplo, existen muchos servicios de delivery especializados en comida que ahora ya atienden el servicio de bebidas alcohólicas o florería; por ejemplo, Uber eats, y Domicilios.com o Atirrin y Mercado en casa.

Tabla N° 13: Amenazas de los nuevos entrantes

Factor	Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto
Grupos similares internacionales que estén interesados a ingresar a la ciudad de Arequipa	1	2	3	4	5
Servicios similares que busquen ampliar sus servicios para igualar el sugerido	1	2	3	4	5
Nivel de barreras de entrada para el negocio, impuestos, inversión, etc.	1	2	3	4	5
Nivel de lealtad hacia determinado servicio ya posicionado en Arequipa.	1	2	3	4	5

Elaboración: Autores de Tesis.

2.2.5. Competidores Actuales

Como competidores actuales se puede definir a dos clases, los reales y los indirectos. Los competidores mencionados se describen a continuación:

2.2.5.1. Competidor Real

En cuanto a competidores reales actualmente en la ciudad de Arequipa se encuentra Glovo, como se definió en el capítulo 2, es el referente más cercano al tipo de servicio que se quiere realizar, y que ingresó a la ciudad de Arequipa hace menos de 6 meses.

2.2.5.2. Competidores Indirectos

En cuanto a competidores indirectos se puede definir a todos los servicios de entrega que utilizan los diferentes comercios, estos se han ido incrementando en cantidad y tipo, ya sea por taxi o motorizados que en la actualidad podemos ver, que hasta algunas farmacias cuentan con este servicio. Estos competidores no son directos ya que su servicio no está especializado en el rubro de delivery, y lo ofrecen solo como un plus a su producto, por esta razón no cuentan con ventajas como un seguimiento en línea, diferentes tipos de pago y la app de comunicación,

Tabla N° 14: Rivalidad entre los competidores

Factor	Muy bajo	Bajo	Neutro	Alto	Muy alto
Existencia de numerosos competidores con gran respaldo o de marca internacional	1	2	3	4	5
Nivel de diferenciación de los competidores actuales	1	2	3	4	5
Diferencia en publicidad utilizada por los competidos	1	2	3	4	5
Diferenciación en el área de cobertura entre los servicios actuales	1	2	3	4	5
Existencia de clientes fidelizados con un solo tipo de servicio de los actuales competidores	1	2	3	4	5

Elaboración: Autores de Tesis.

2.3. Conclusiones del capítulo

- En relación al macro entorno se concluye que, tanto en Arequipa como en el Perú en general, se han adoptado comportamientos que muestran la etapa de evolución tecnológica y toma de conciencia ambiental como principales cambios en el entorno.
- En el ámbito legal, la legislación laboral y normativa de negocios no ha cambiado en los últimos años, por lo que el punto principal es el tema legal con los inmigrantes, que se incrementaron en su mayoría debido a la coyuntura de Venezuela.
- En cuanto al entorno social, existen niveles socio económicos como el A, B y C, que según el análisis realizado cuentan con las posibilidades de gasto para el tipo de servicio que se piensa ofrecer, así como las necesidades referentes a cubrir.
- En el ámbito económico, el país está consolidándose como una economía de crecimiento constante, a paso lento, pero llegando a los objetivos proyectados. La ciudad de Arequipa tuvo un crecimiento económico reflejado en una variación de PBI de 26% respecto del año 2016 el cual es alto en comparación al del Perú que tuvo en promedio una variación de 4%, esto se justifica principalmente en la inversión realizada por la minería.

- De acuerdo al análisis del macro entorno, se puede concluir que existe un entorno preparado para iniciar el servicio de delivery en estudio.
- Con el análisis del micro entorno se puede determinar que el servicio de delivery no está cubierto del todo en Arequipa, aun cuando existen diferentes servicios similares que fueron evaluados en la fuerza de nuevos competidores. De la misma forma, existen distritos de la ciudad de Arequipa que no cuentan con la cobertura de ningún tipo de servicio delivery.
- Se determina que, en la actualidad existe la necesidad de este tipo de servicio, sin embargo, es pospuesta o cubierta por productos o servicios sustitutos cercanos a la ubicación de las personas que viven en las zonas desatendidas. Este punto será estudiado a profundidad en los capítulos 4 y 6, cuando se determine el mercado objetivo para el presente plan de negocios.

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se realizó el análisis de la oferta y demanda, a través de herramientas de investigación.

3.1. Objetivos

3.1.1. *Objetivo General*

Determinar la viabilidad de un servicio de repartos multipropósito a demanda en Arequipa Metropolitana utilizando una aplicación móvil.

3.1.2. *Objetivos Específicos*

- Identificar el nivel de conocimiento, preferencias y frecuencia de uso de servicios de delivery en la ciudad de Arequipa.
- Determinar los sectores y/o categorías de productos que son demandados actualmente por el target a través del servicio de delivery.
- Determinar los sectores y/o categorías de productos que el target considera que deberían tener un servicio de delivery.
- Identificar los medios por los cuales el target solicita actualmente el servicio de delivery.

3.2. Análisis de la oferta y demanda

Se realizó una encuesta para analizar la demanda y la percepción que tienen los consumidores de las empresas competidoras de delivery. El trabajo de campo de recolección de datos estuvo a cargo de la empresa Crowd S.A.C., especializada en investigación de mercado en la ciudad de Arequipa.

Para el análisis de la oferta se realizó un benchmark de las empresas de delivery a través de entrevistas a transportistas y dueños de establecimientos que trabajan con las empresas competidoras del sector, asimismo, se realizaron entrevistas a clientes que han utilizado el servicio de dichas empresas para conocer su experiencia.

3.2.1. *Estudio cualitativo*

3.2.1.1. *Entrevistas*

Las entrevistas se realizaron a motorizados que trabajan con las empresas de delivery del sector y a dueños de establecimientos afiliados a dichas empresas. Se

entrevistó a estas personas debido a que el rubro es nuevo en la ciudad y no hay expertos que brinden un diagnóstico actual.

Los motorizados son las personas que realizan el traslado de los bienes solicitados a través de alguna de las aplicaciones que funcionan en la ciudad de Arequipa, en su mayoría son trabajadores independientes con disponibilidad de tiempo por horas dado que realizan una actividad adicional; cuentan con moto propia, el requisito para ser entrevistados es que realicen esa labor al momento de la entrevista.

Los dueños de establecimientos son personas que poseen algún negocio (pueden ser microempresarios o propietarios de negocios ya reconocidos) y que estén afiliados a alguna de las aplicaciones que funcionan en la ciudad. Para ser entrevistadas estas personas deben estar afiliadas al menos un mes a alguna de las aplicaciones y deben haber tenido al menos un pedido a través de la aplicación. Esto con la intención de que conozcan el funcionamiento de la misma para que puedan brindar detalles sobre el servicio.

En total se realizaron cuatro entrevistas, dos a motorizados y dos a dueños de establecimientos. De las entrevistas realizadas en cuanto al sector de delivery de la ciudad de Arequipa, se obtuvieron las siguientes conclusiones: (Ver Anexo 2, guía de la entrevista y Anexo 3, el detalle de estas):

- Los establecimientos afiliados reconocen un aumento en sus ventas gracias a las aplicaciones.
- Las empresas internacionales cuidan todos los detalles, incluso sugieren cambios en el empaque de los productos de los establecimientos afiliados para mejorar su traslado.
- Los propietarios de los establecimientos valoran realizar cambios en los precios desde la aplicación.
- Los establecimientos afiliados reciben el pago por sus productos de las empresas Glovo o Uber eats directamente cada semana o cada quincena, respectivamente.
- Uber eats cambió su plataforma para que también pueda recibir pagos en efectivo.
- Glovo y Uber eats no manejan penalidades por tiempo de entrega, ni tienen un tiempo máximo de entrega.

- Estas empresas no dan más incentivos que el pago por pedido a los transportistas.
- Los transportistas no tienen una relación laboral con las empresas de delivery, Glovo les pide facturas para sustentar los pagos, en el caso de Uber eats, no les piden ningún documento. Les pagan con el dinero que van recibiendo por los pedidos pagados en efectivo.
- Uber eats no pide exclusividad de los transportistas.
- Los transportistas de Glovo pueden sustentar sus ingresos, esto les brinda otros beneficios como poder ser aprobados para créditos.

No se realizó un estudio cualitativo del consumidor debido a que el estudio cuantitativo estuvo dirigido a conocer a profundidad sus necesidades, preferencias y probabilidad de uso.

3.2.1.2. *Benchmarking de la oferta*

Se logró identificar a tres competidores potenciales en la ciudad de Arequipa. Glovo, Ubereats y Domicilios.com. Estas marcas se mencionaron en el estudio de mercado y por tal motivo se les investigó en cuanto a su modelo de negocio para con sus proveedores y repartidores lo que permitió hacer un benchmarking comparando atributos y factores relevantes en la prestación del servicio, el diseño y la interfaz de la aplicación, enfocados a la experiencia del cliente, como se muestra en la tabla N° 15.

Se observó que el modelo de negocio que prima es el de economía colaborativa lo que cambió el paradigma del servicio delivery en Arequipa.

Tabla N° 15: Benchmarking empresas de delivery en Arequipa.

Atributo	Factores orientados a la oferta		
	Glovo	Ubereats	Domicilios.com
Modelo de negocio	Aplicación de delivery multiservicios, el reparto se realiza a través de motos y bicicleta.	Aplicación de delivery de comida, el reparto se realiza a través de motos, bicicleta y autos.	Aplicación de delivery de comida, el reparto se realiza a través de motos.
Introducción al mercado peruano	Glovo llegó a Lima en diciembre del 2017 y a la ciudad de Arequipa en el mes de Julio del 2018	Ubereats llegó a Lima en mayo del 2018 y a la ciudad de Arequipa en el mes de Noviembre del 2018	Domicilios.com llegó a Lima en diciembre del 2017 y a la ciudad de

			Arequipa en el mes de agosto del 2018
Características del servicio	Aplicación gratuita, interfaz dinámica, te permite redactar las especificaciones de la compra o el encargo y hacer el seguimiento del mismo.	Aplicación gratuita, interfaz dinámica, te permite realizar el seguimiento del pedido.	Aplicación gratuita, interfaz compleja y lenta, permite realizar el seguimiento del pedido
Cobertura	Cobertura los siguientes distritos: Arequipa, Alto Selva Alegre, Cerro Colorado, Miraflores, José Luis Bustamante y Rivero.	Cobertura los siguientes distritos: Arequipa, Alto Selva Alegre, Cerro Colorado, Miraflores, José Luis Bustamante y Rivero.	Cobertura los siguientes distritos: Arequipa, Alto Selva Alegre, Cerro Colorado, José Luis Bustamante y Rivero.
Horarios de atención	De lunes a domingo, de 9:00 am a 11:00 pm	De lunes a domingo, las 24 horas del día. Según el horario de los comercios.	De lunes a domingo, de 9:00 am a 10:00pm
Tipo de servicios	Delivery multipropósito	Delivery de Restaurants	Delivery de Restaurants
Precio por el delivery	Según la categoría: Regalos y más, comida, mercados, alcohol y bebidas, farmacia y bienestar: S/. 5.00. Recoger o Enviar: de S/. 6.30 a S/. 10.60 de acuerdo al recorrido (km). El costo de envío aparece en la parte superior de la pantalla.	El precio general es de S/. 5.00. Existe una tarifa adicional en caso haya más pedidos que socios repartidores disponibles para la entrega. La tarifa se ve por adelantado antes de realizar el pedido.	El precio va desde S/. 5.00 a S/. 10.00 según la distancia del comercio.
Precio del producto o compra por encargo	El precio de venta lo determina cada comercio y por lo tanto los impuestos sobre ventas aplicables son responsabilidad de los mismos.	El precio de venta lo determina cada comercio y por lo tanto los impuestos sobre ventas aplicables son responsabilidad de los mismos.	El precio de venta lo determina cada comercio y por lo tanto los impuestos sobre ventas aplicables son responsabilidad de los mismos.
Métodos de pago	Tarjetas Visa, Mastercard y American Express	Tarjetas Visa, Mastercard y American Express	ND
Dimensiones del pedido	Pueden llevar hasta 9kg de peso y con un volumen de 40x40x30cm	Pueden llevar hasta 14 kg para bicicletas y 23 kg para entregas en vehículos.	ND

Excepciones	No se puede transportar animales. Si el pedido ya fue asignado y desea cancelar se debe contactar directamente con el "Glover", en caso que el pedido no haya sido asignado se puede cancelar desde el pedido en curso sin costo.	No es posible realizar pedidos que incluyan bebidas alcohólicas si el método de pago es en efectivo, solo con tarjeta de crédito y débito. Al realizar la entrega se verifica su identificación. El horario es de 8am a 11pm	ND
Devoluciones	La plataforma solo contacta al consumidor con el comercio, de esta manera cualquier reclamo es con el proveedor debido a que el cliente sigue siendo el consumidor final, excepto en el caso de McDonalds.	Se reembolsa en caso falten artículos, el artículo sea incorrecto y en caso reciba un pedido incorrecto el reembolso incluye el gasto del envío. Estos montos se deducen de los pagos a los restaurantes.	ND
GPS	Se puede realizar seguimiento en tiempo real a través del GPS	Se puede realizar seguimiento en tiempo real a través del GPS	Se puede realizar seguimiento en tiempo real a través del GPS
Canales comerciales	Medio digital a través de una aplicación móvil y página web.	Medio digital a través de una aplicación móvil y página web.	Medio digital a través de una aplicación móvil y página web.
Facturación	Emisión de boletas o facturas por parte de los comercios, en cuanto al servicio de envío y recojo de encargos se envía un cargo de recepción al correo electrónico.	Emisión por parte de los comercios de boletas o facturas físicas de acuerdo al requerimiento del cliente	Emisión por parte de los comercios de boletas o facturas físicas de acuerdo al requerimiento del cliente
Público objetivo	A, B, C+	A, B, C	A, B, C
Publicidad	Redes Sociales, paneles, spots publicitarios en canales nacionales, marketing boca a boca.	Redes Sociales, paneles, spots publicitarios en canales nacionales, marketing boca a boca.	Redes sociales.
Calidad del servicio	Sistema que permite calificar a través de la aplicación la calidad de atención al finalizar el servicio.	Sistema que permite calificar a través de la aplicación la calidad de atención al finalizar el servicio.	Sistema que permite calificar a través de la aplicación la calidad de atención al finalizar el servicio.

Relación con los repartidores	Los repartidores son llamados "Glovers", son mensajeros independientes conectados a la plataforma. Su ganancia es de acuerdo a la cantidad de pedidos aceptados y el kilometraje recorrido.	Los repartidores son llamados "Socios de entrega" y son contratistas independientes. Su ganancia es de acuerdo a la cantidad de pedidos aceptados y el kilometraje recorrido.	Los repartidores son independientes, sin embargo no tienen acogida en el mercado.
Relación con los proveedores	Se aplica una comisión sobre el costo del producto por la gestión a través de "Glovo". Se determina a la firma de contrato con el comercio.	Se cobra una cuota de servicio según el porcentaje negociado aplicado al precio de venta de los platillos vendidos a través de Uber eats y está libre de cualquier impuesto.	Los comercios afiliados asumen un porcentaje del delivery, no tienen bien definida su modalidad.

Elaboración: Autores de Tesis.

3.2.2. Estudio cuantitativo de la demanda

En este apartado se analizaron los resultados de la encuesta realizada al público objetivo.

El público al que se dirige el negocio son personas que residen en Arequipa entre 25 y 55 años de los niveles socioeconómicos A, B y C y que viven en los distritos Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado, José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa y Sachaca.

Se seleccionó las edades entre 25 y 55 años en base a la información de IPSOS (2016) donde indica que la edad promedio de los usuarios de smartphones en Perú es de 32 años, además de este dato se tomó en consideración que a partir de los 25 años las personas obtienen independencia económica y pueden tomar decisiones de sus consumos. También se consideró que las personas mayores de 55 años, en su mayoría, no usan smartphones o lo usan muy poco, como lo indican en un artículo de Increnta (2017) y en un reporte de OSIPTEL (2016).

Los NSE A, B y C fueron seleccionados debido a que las personas que pertenecen a estos NSE son quienes poseen en mayor porcentaje smartphones, como lo indica PeruRetail (2018), según este estudio, el 100% de las personas del NSE A cuenta con un smartphone, en el caso del NSE B el porcentaje baja a 95% y en el NSE C es de 87%.

Los distritos fueron escogidos debido a que son los que tienen la mayor concentración de personas pertenecientes a los NSE A, B y C según el último censo realizado por INEI (2017).

Para conocer la cantidad de personas pertenecientes a los diferentes NSE, se utilizaron los datos sobre la cantidad de hogares que cuentan acceso a internet, cable y computadora. Se utilizaron estas características porque son las más representativas según la investigación realizada

por APEIM (2018) sobre los Niveles Socioeconómicos en Perú como se muestra en la tabla N° 16.

Tabla N° 16: Diferencias más representativas en el perfil de hogares según NSE 2018 – Perú urbano.

	Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Su hogar tiene tv cable.	42.40%	97.50%	88.80%	63.50%	72.60%	49.00%	20.60%	4.20%
Su hogar tiene internet.	46.10%	97.70%	89.80%	60.60%	67.50%	49.60%	31.50%	9.80%
Computadora.	36.30%	97.30%	91.00%	54.60%	66.30%	36.00%	11.40%	1.70%

Fuente: APEIM – Niveles Socioeconómicos 2018
Elaboración: Autores de tesis.

La tabla N° 17 muestra la cantidad y porcentaje de hogares pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B y C en los distritos de la provincia de Arequipa, aquí se observa que los distritos seleccionados para la investigación son los que poseen un porcentaje alto de hogares pertenecientes a los NSE objetivo o poseen una gran cantidad de estos hogares, como es el caso de Cayma y Cerro Colorado. El distrito de Sachaca es el que posee una menor cantidad de hogares pertenecientes a estos NSE, sin embargo, los pocos que hay están concentrados en un territorio pequeño que no está dentro de la cobertura de los servicios existentes en la ciudad, por esta razón se lo incluyó en la investigación.

Tabla N° 17: Cantidad de hogares pertenecientes a los NSE A, B y C por distrito de la provincia de Arequipa.

Distrito	Hogares con Computadora, Internet y Cable	Total Hogares	% Hogares NSE A, B, C
Yanahuara	5193	7987	65.02%
Arequipa	8667	16248	53.34%
José Luis Bustamante y Rivero	11027	23922	46.10%
Sachaca	2224	6891	32.27%
Miraflores	5178	17891	28.94%
Cayma	7041	27865	25.27%
Paucarpata	8501	35755	23.78%
Mariano Melgar	4166	18491	22.53%
Socabaya	4675	20863	22.41%
Alto Selva Alegre	5476	24754	22.12%
Jacobo Hunter	2799	13434	20.84%

Sabandía	240	1270	18.90%
Tiabaya	741	4343	17.06%
Cerro Colorado	10352	63674	16.26%
Uchumayo	681	4270	15.95%
Characato	320	4127	7.75%
La Joya	532	11771	4.52%
Santa Rita de Sigwas	62	1761	3.52%
San Juan de Sigwas	7	214	3.27%
Chiguata	32	1052	3.04%
Yura	340	13179	2.58%
Yarabamba	14	574	2.44%
Vitor	24	1623	1.48%
Mollebaya	28	1991	1.41%
Quequeña	14	2453	0.57%
Santa Isabel de Sigwas	1	251	0.40%
San Juan de Tarucani	1	563	0.18%
Polobaya	0	336	0.00%
Pocsi	0	207	0.00%
Total	78336	327760	23.90%

Fuente: INEI - Censos Nacionales 2017.

Elaboración: Autores de Tesis.

Los distritos de Alto Selva Alegre, Miraflores, Mariano Melgar y Paucarpata no fueron incluidos en la investigación debido a que están más alejados de las zonas comerciales.

Con los datos del estudio realizado por APEIM se determinó la población en la provincia de Arequipa que pertenece a los NSE A, B y C. Según el estudio en el departamento de Arequipa el 17.7% de la población pertenece a los NSE A y B y el 40.9% al NSE C.

La población total de la provincia de Arequipa, según datos del último censo nacional realizado por INEI, es de 1'080,635 personas.

La población total de los distritos que atenderá el servicio de delivery múltiple es de 476,797 personas, luego se determinó la población por edades entre 25 y 55 años, obteniendo una población total de 202,014 personas, como se muestra en la tabla N° 18.

Tabla N° 18: Población por distrito entre 25 y 55 años.

Distrito	Población Total	Población entre 25 y 55 años	Porcentaje
Arequipa	55,437	22,636	40.83%
Cayma	91,935	38,939	42.35%
Cerro Colorado	197,954	84,803	42.84%
Sachaca	24,225	10,287	42.46%
Yanahuara	25,417	10,551	41.51%
José Luis Bustamante y Rivero	81,829	34,798	42.53%
Total	476,797	202,014	42.37%

Fuente: INEI - Censos Nacionales 2017.

Elaboración: Autores de tesis.

Según los porcentajes establecidos en el estudio de APEIM, revisados anteriormente, se obtuvieron los siguientes datos sobre la población de los NSE A, B y C. (Ver tabla N° 19)

Tabla N° 19: Población total a analizar.

Población total de distritos analizados	202,014
NSE A y B (17.7%)	35,756
NSE C (40.9%)	82,624
Población total a analizar	118,380

Fuente: INEI y APEIM.

Elaboración: Autores de tesis.

Por tanto, la población aproximada del segmento objetivo es de 118,380 personas. Para hallar el número de la muestra se utilizó la siguiente formula:

Ecuación 1: Cálculo de muestra

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Elaboración: Autores de tesis.

Donde:

- $N = 118,380$ (tamaño aproximado de la población)
- $K = 1.96$ (se está considerando un nivel de confianza del 95%)
- $e = 5\%$ (error muestral)
- $p = 0.5$ (probabilidad de cada individuo de la población de participar en la investigación)
- $q = 0.5$ (probabilidad de cada individuo de la población de no participar en la investigación).

De esta manera se obtuvo que el número de encuestas que se debían hacer es de 383. Finalizado el trabajo de campo, se tuvieron 386 encuestas válidas para analizar.

Las 383 encuestas fueron distribuidas entre los distritos de Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado, Sachaca y José Luis Bustamante y Rivero, considerando la cantidad de hogares de los NSE A, B y C, analizada anteriormente en este apartado (Tabla N° 18), y la cantidad de personas pertenecientes al segmento objetivo (Tabla N° 20), obteniendo la siguiente distribución aproximada mostrada en la tabla N° 20.

Tabla N° 20: Distribución de encuestas por distrito.

Distrito	% Hogares A, B y C	Nro. Encuestas	% Segmento objetivo	Nro. Encuestas	Nro. Promedio Encuestas
Yanahuara	15.00%	57	6.00%	23	40
José Luis Bustamante y Rivero	30.00%	115	19.00%	73	94
Sachaca	7.00%	27	6.00%	23	25
Cayma	20.00%	77	22.00%	84	80
Cerro Colorado	29.00%	111	47.00%	180	144

Elaboración: Autores de tesis.

3.2.2.1. Investigación cuantitativa de la demanda

Se realizó una investigación concluyente de diseño descriptivo en las urbanizaciones más representativas de los distritos elegidos, la persona encuestada pudo

ser el padre, madre o alguna persona mayor de 25 años y menor de 55 años que tome decisiones acerca de servicios delivery en el hogar.

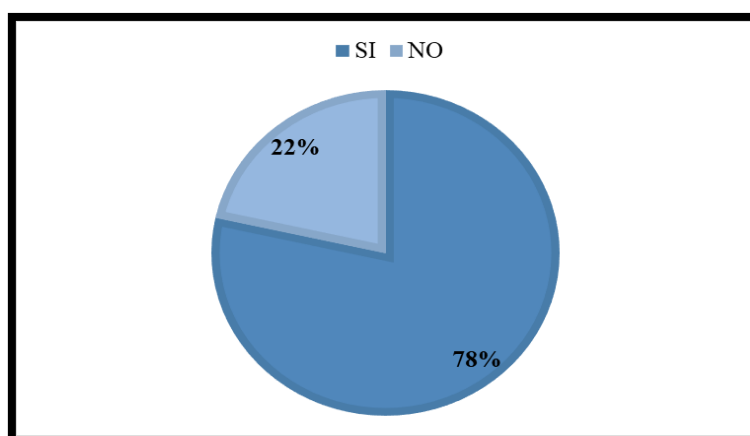
Para asegurar el carácter aleatorio de la muestra se utilizó un muestreo sistemático, el cual garantiza en mayor medida la obtención de datos representativos de la población.

Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

Pregunta 1: En los últimos 3 meses ¿recuerda haber solicitado algún servicio delivery?

Las alternativas fueron Sí o No, en caso de responder No se debía pasar a la pregunta 3.

Gráfico N° 10: Solicitud de algún servicio de delivery en los últimos 3 meses.



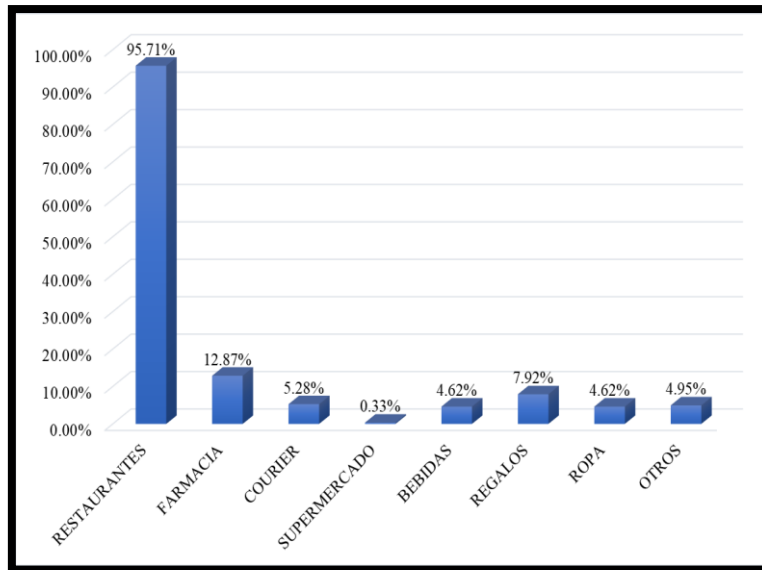
Elaboración: Autores de tesis

A esta pregunta, el 78% del segmento entrevistado respondió que sí había utilizado algún servicio de delivery en los últimos 3 meses.

Pregunta 2: ¿Recuerda de qué producto/servicio?

Las alternativas fueron restaurantes, farmacia, courier, supermercado, bebidas/alcohol, regalos/flores, ropa y una opción adicional para poner algún otro producto, se podía elegir varias opciones.

Gráfico N° 11: Producto solicitado por delivery



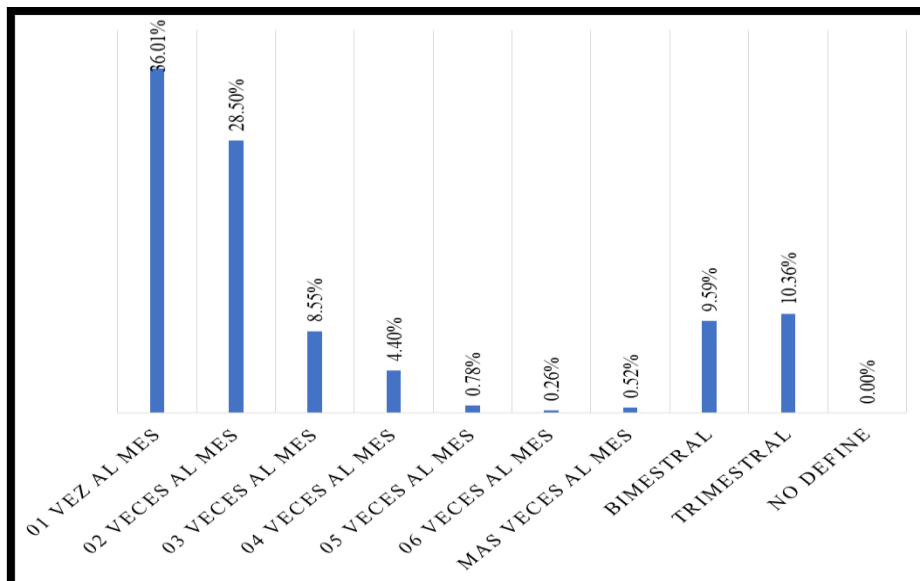
Elaboración: Autores de tesis.

A esta pregunta, el 95.71% de las personas que solicitaron delivery en los últimos 3 meses pidieron productos de restaurantes, la segunda categoría más solicitada fue farmacia con el 12.87% seguida de regalos/flores con 7.92%.

Pregunta 3: ¿Cuántas veces al mes diría usted que solicita un servicio de delivery?

Las alternativas fueron 1, 2, 3, 4, 5, 6, más de 6, bimestral o trimestral.

Gráfico N° 12: Frecuencia de solicitud de delivery



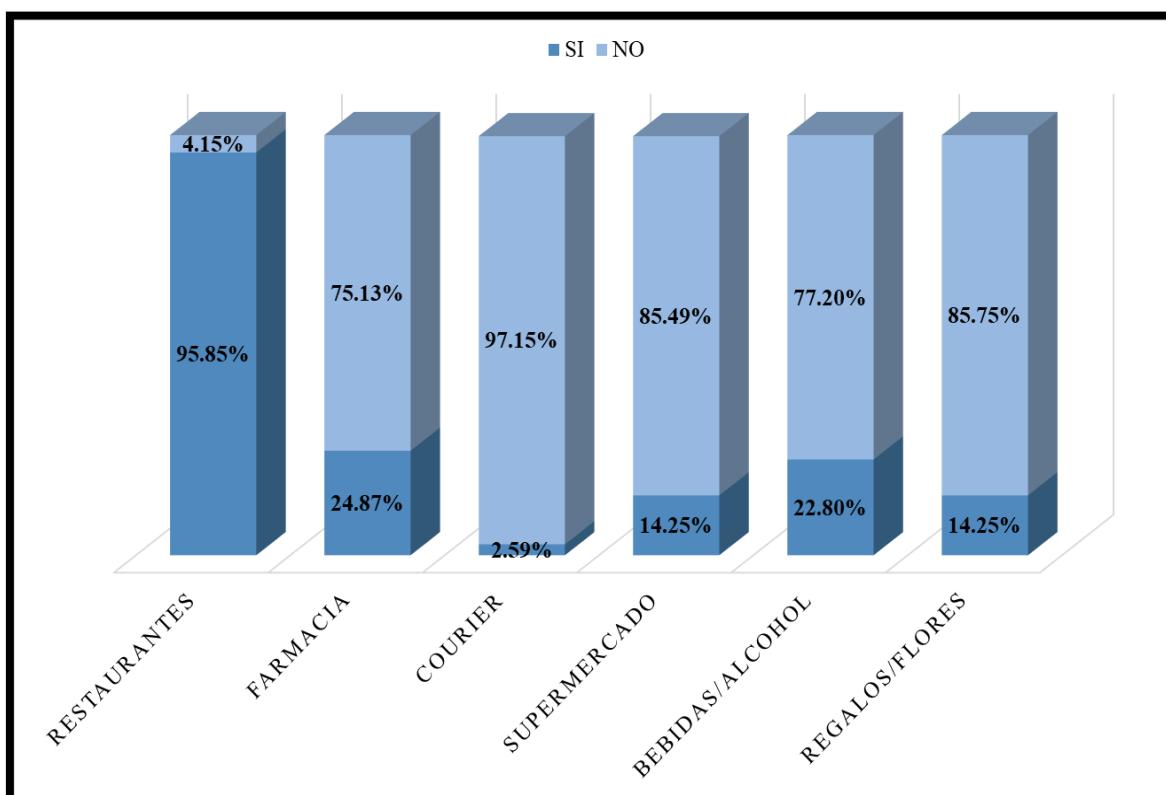
Elaboración: Autores de tesis.

A esta pregunta, más del 50% de las personas encuestadas respondieron que solicitan el servicio al menos una vez.

Pregunta 4: ¿Alguna vez ha pedido delivery de...?

Las alternativas fueron Sí o No para cada uno de los siguientes rubros: Restaurantes, farmacia, supermercado, bebidas/alcohol, regalos/flores y ropa.

Gráfico N° 13: Categorías solicitadas por delivery.



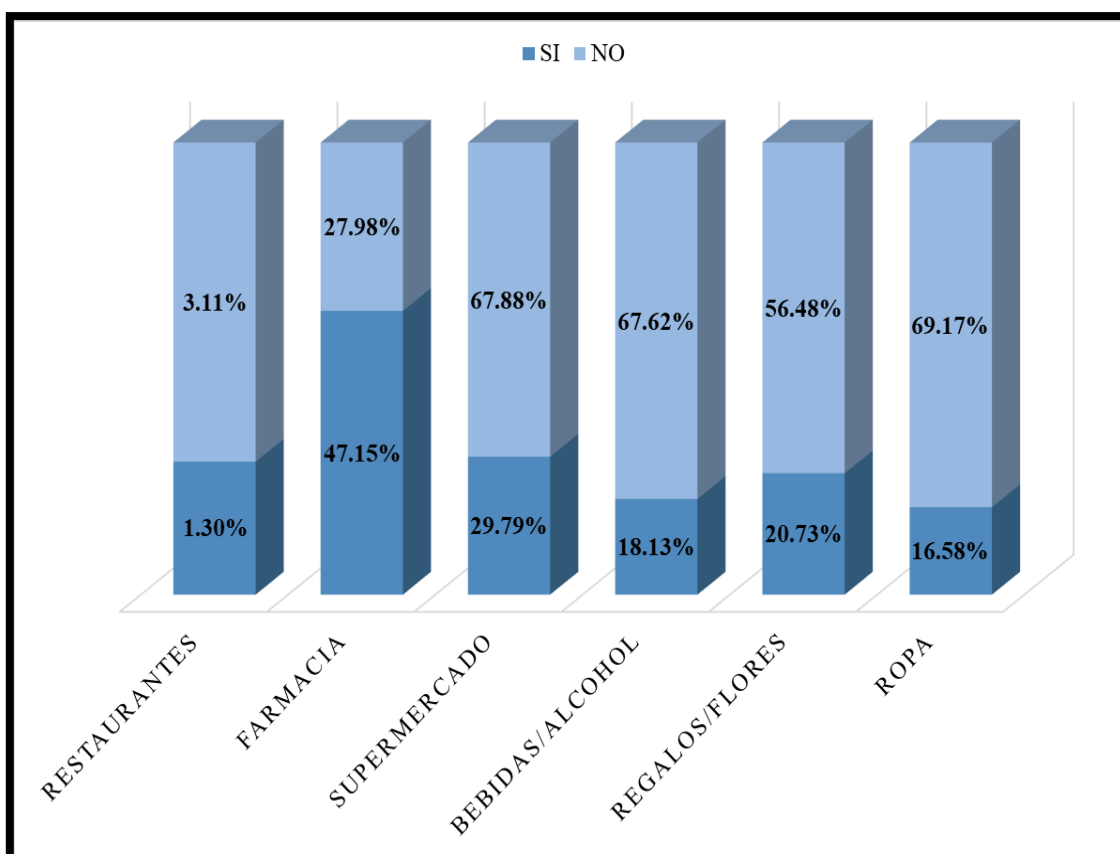
Elaboración: Autores de tesis.

El 95.85% de las personas encuestadas respondió que alguna vez solicitó delivery de restaurantes, seguido de farmacia (24.87%) y bebidas/alcohol (22.80%).

Pregunta 5: Si su respuesta fue No en la pregunta anterior ¿Si alguna empresa le ofreciera este servicio lo solicitaría?

Las alternativas fueron Sí o No.

Gráfico N° 14: Interés en delivery por categoría



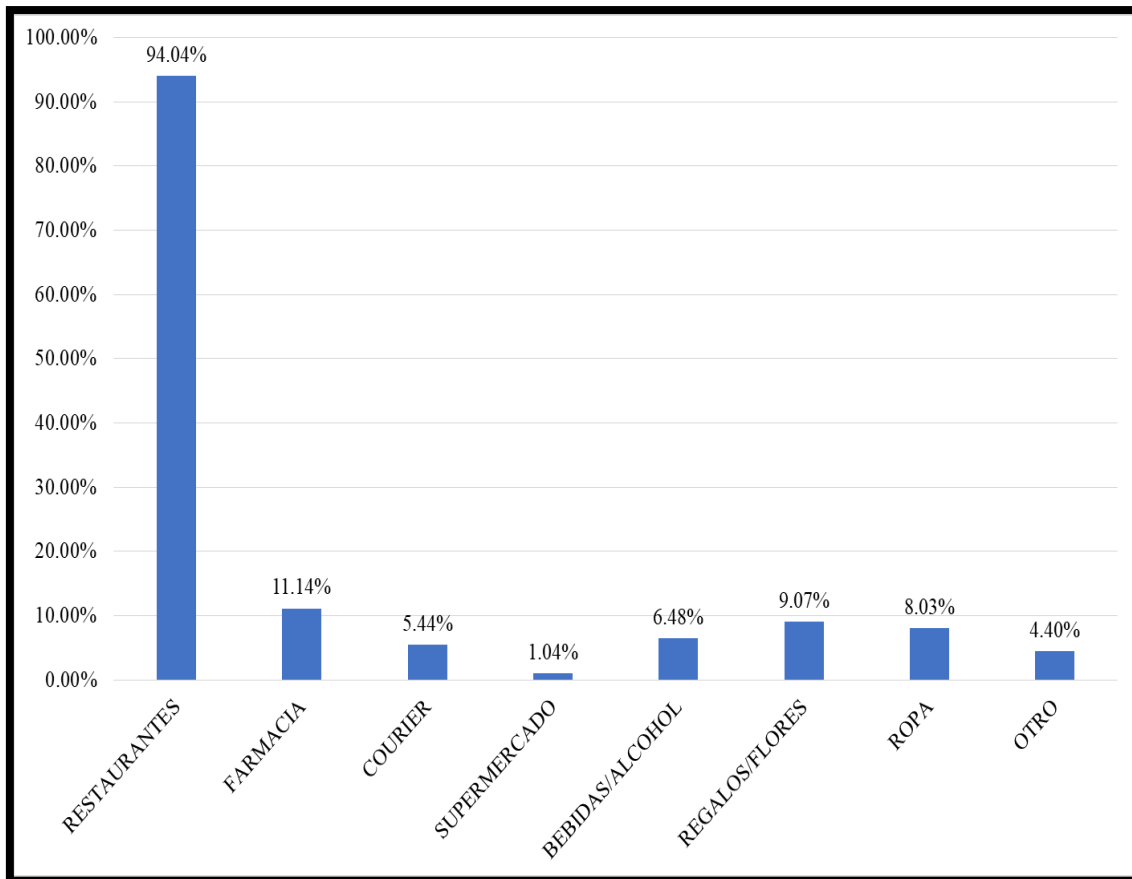
Elaboración: Autores de esta tesis.

Dentro de las categorías que las personas encuestadas desearían solicitar por delivery y que nunca lo han hecho resaltan los productos de farmacia, seguido por productos de supermercado y regalos.

Pregunta 6: ¿Cuáles son los productos o servicio que solicita con mayor frecuencia a través de delivery?

Las alternativas fueron restaurantes, farmacia, Courier, supermercado, bebidas/alcohol, regalos/flores, ropa y otro. Se podía elegir varias opciones.

Gráfico N° 15: Productos solicitados con mayor frecuencia a través de delivery.



Elaboración: Autores de tesis.

El 94.04% de las personas encuestadas indicó que solicita con mayor frecuencia productos de restaurantes.

Pregunta 7: ¿Qué productos o servicios que no tengan servicio de delivery, usted considera que sí deberían tener?

Los encuestados, en esta pregunta, indicaron los productos o servicios que les interesaría que contaran con servicio de delivery. Los resultados se muestran en la siguiente tabla N° 21.

Tabla N° 21: Productos o servicios que deberían tener servicio de delivery

Producto deseado	Frecuencia	Porcentaje
No sabe	255	65.05%
Productos supermercados	25	6.38%
Servicio médico	20	5.10%
Farmacia	16	4.08%
Spa	11	2.81%
Servicio de limpieza y lavandería	9	2.30%
Pago de servicios	5	1.28%
Librería	5	1.28%
Servicio mecánico	5	1.28%
Ferretería	5	1.28%
Gasolina	5	1.28%
Baño mascotas	5	1.28%
Encomiendas	4	1.02%
SOAT	3	0.77%
Servicios educativos	2	0.51%
Tecnología	2	0.51%
Licores	2	0.51%
Ropa nacional	2	0.51%
Servicio técnicos	2	0.51%
Tortas	1	0.26%
Comida	1	0.26%
Tarjetas	1	0.26%
Servicio privado	1	0.26%
Revistas	1	0.26%
Animación	1	0.26%
Material dental	1	0.26%
Bocaditos	1	0.26%
Tecnología	1	0.26%
Total	392	

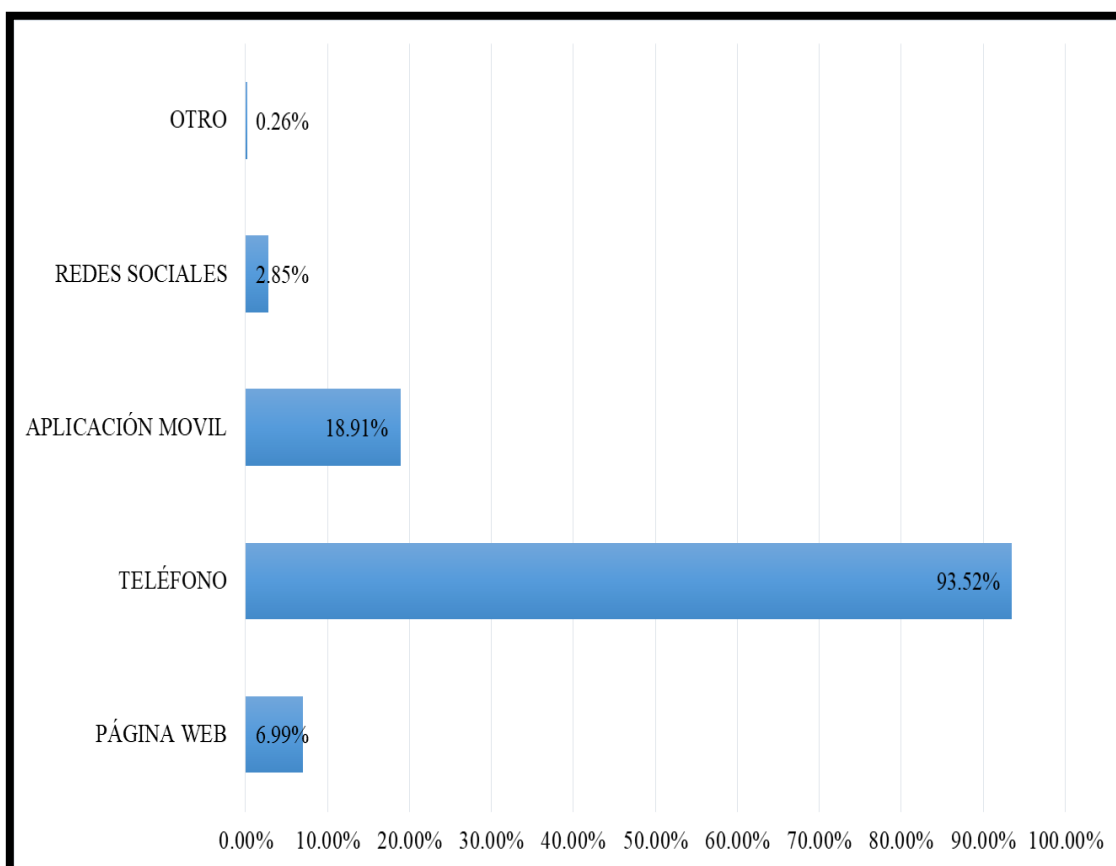
Elaboración: Autores de tesis.

El servicio más mencionado después de supermercados y que se puede ofrecer dado el giro del negocio es el de Lavandería, el cual será incluido en el diseño del producto. Asimismo, fueron mencionados productos de farmacia y supermercados, estos forman parte de la idea inicial del negocio. Para el caso de spa y servicios médicos, no pueden ser tomados en cuenta en el diseño del producto debido a que el giro del negocio es el traslado de algún bien, en el caso de estas dos sugerencias no se realizaría el traslado de ningún bien.

Pregunta 8: ¿A través de qué medios suele solicitar el delivery?

Pregunta de opción múltiple y las alternativas fueron página web, teléfono, aplicación móvil, redes sociales y la opción de decir otro medio por el que hayan solicitado delivery.

Gráfico N° 16: Medio de solicitud de servicio de delivery



Elaboración: Autores de tesis.

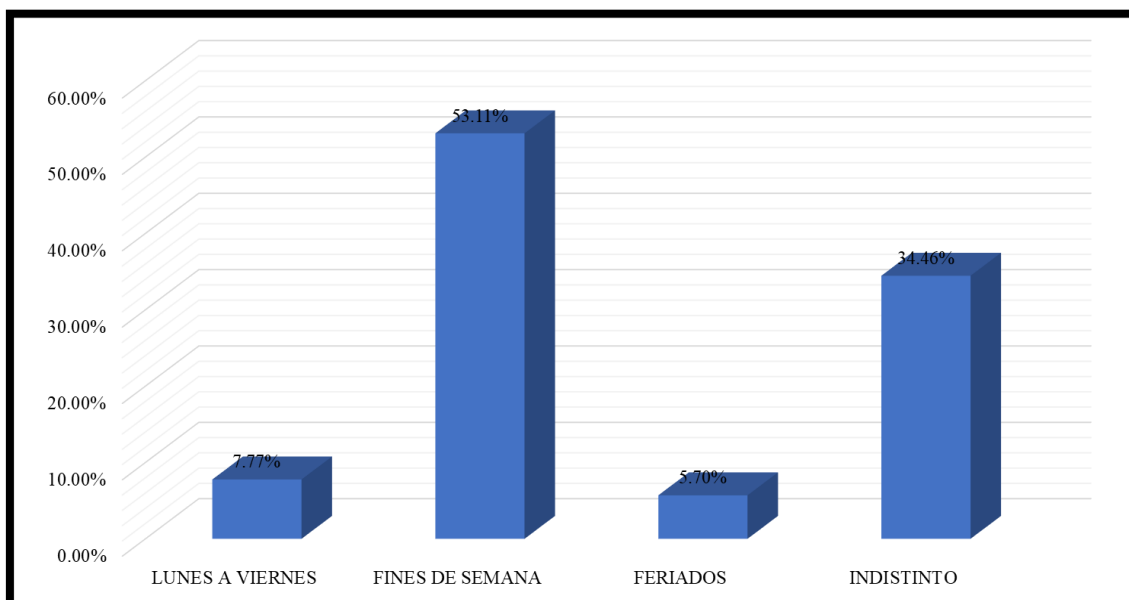
El principal medio por el que se solicita delivery es el telefónico (93.52%), las aplicaciones móviles ocupan el segundo lugar (18.91%).

Las respuestas mostraron la disposición de las personas a adoptar este nuevo medio de solicitud, ya que ha tenido un crecimiento muy fuerte en los últimos 5 meses desde la llegada de Glovo y Domicilios.com, sin embargo, la respuesta mayoritaria fue el teléfono, por lo que este medio sigue siendo el más importante.

Pregunta 9: ¿En qué días suele realizar con mayor frecuencia sus pedidos de delivery?

Fue una pregunta de opción múltiple y las opciones eran de lunes a viernes, fines de semana, feriados e indistinto.

Gráfico N° 17: Días de mayor frecuencia de consumo de pedidos de delivery



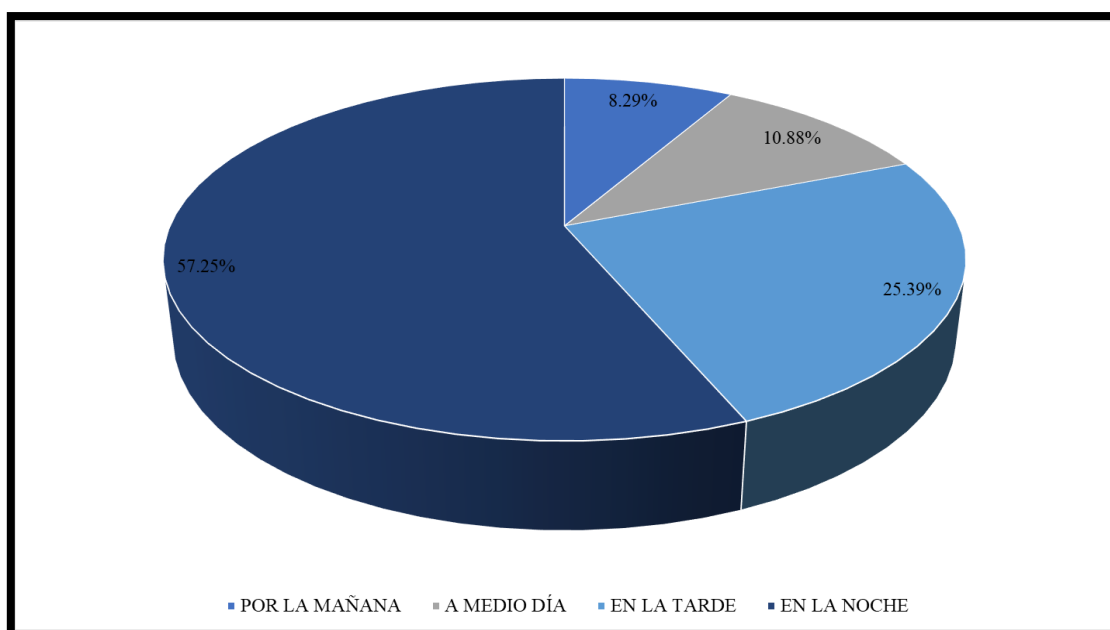
Elaboración: Autores de tesis.

El 53.11% de las personas encuestadas indicaron que los fines de semana son los días que más solicitan pedidos de delivery.

Pregunta 10: ¿En qué horario suele realizar con mayor frecuencia pedidos de delivery?

Las opciones fueron por la mañana, a medio día, en la tarde y en la noche

Gráfico N° 18: Horarios de mayor frecuencia de consumo de pedidos de delivery.



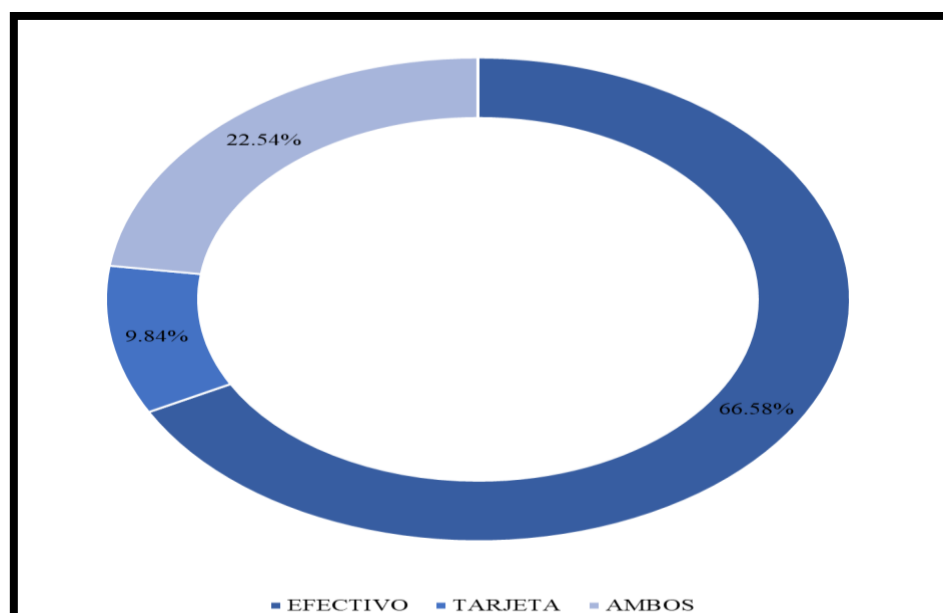
Elaboración: Autores de tesis.

La respuesta general fue que el horario en el que más se utiliza el servicio de delivery es en la noche, el 57.25% de las personas encuestadas lo indicaron.

Pregunta 11: ¿Cómo prefiere pagar cuando solicita un delivery?

Las opciones fueron efectivo, tarjeta o ambos.

Gráfico N° 19: Medio de pago de preferencia para pedidos de delivery.



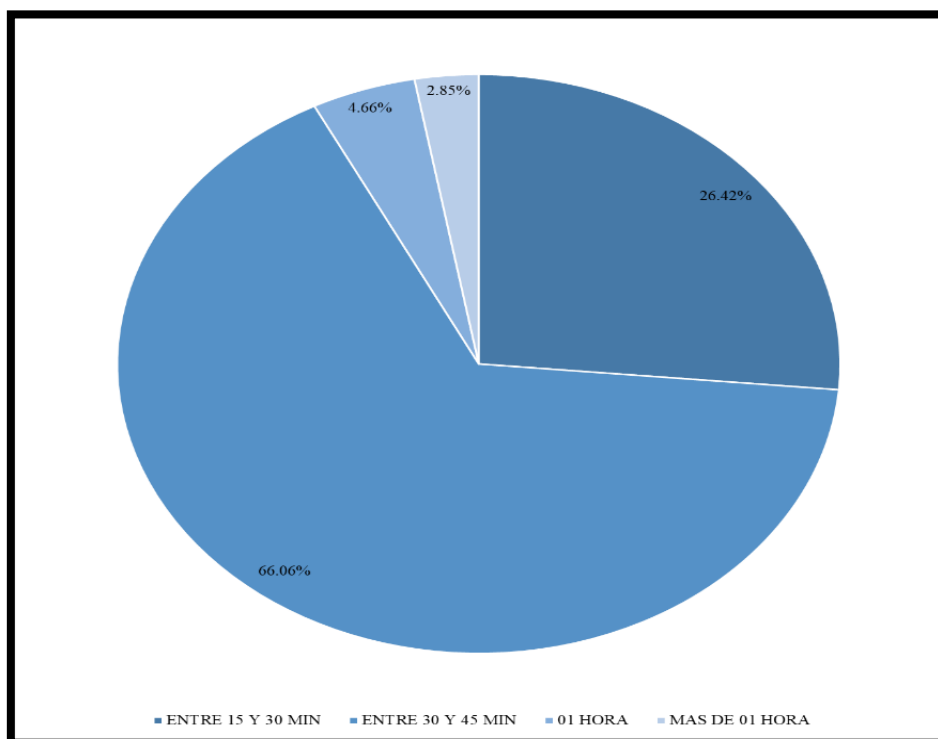
Elaboración: Autores de tesis.

El 66.58% de las personas encuestadas indicó que el efectivo es el preferido, lo que demostró la baja preferencia de los usuarios del servicio por el uso de pagos con tarjeta.

Pregunta 12: Usualmente ¿cuánto tiempo suele tardar en llegar el producto cuando solicita un servicio de delivery?

Las opciones fueron entre 15 y 30 minutos, entre 30 y 45 minutos, 1 hora y más de 1 hora.

Gráfico N° 20: Tiempo de espera cuando solicita un delivery

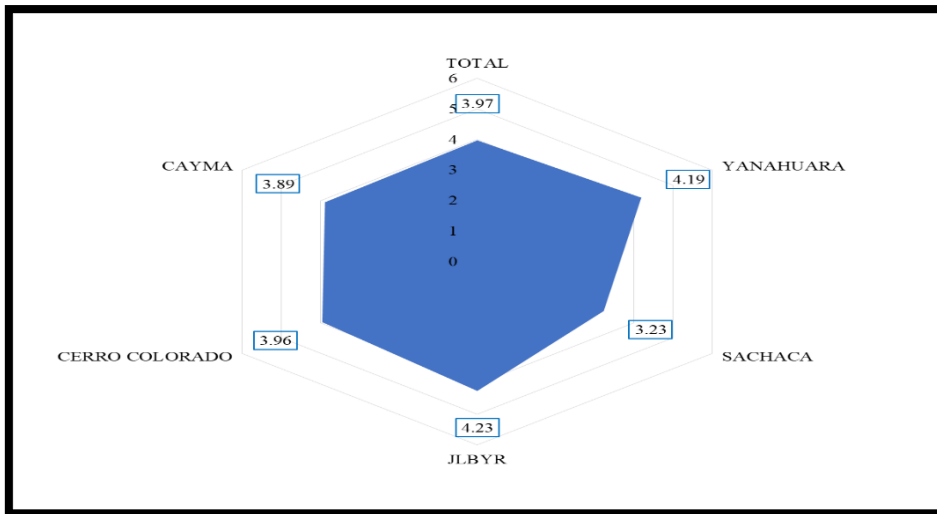


Elaboración: Autores de tesis.

El 66.06% de las personas encuestadas indicaron que cuando solicitan un servicio de delivery, suele demorar entre 30 y 45 minutos.

Pregunta 13: En una escala del 1 al 6 en la que 1 es totalmente insatisfecho y 6 muy satisfecho ¿qué tan satisfecho dirías que estás con el servicio de delivery en general en Arequipa?

Gráfico N° 21: Nivel de satisfacción declarado del servicio de delivery por distrito.



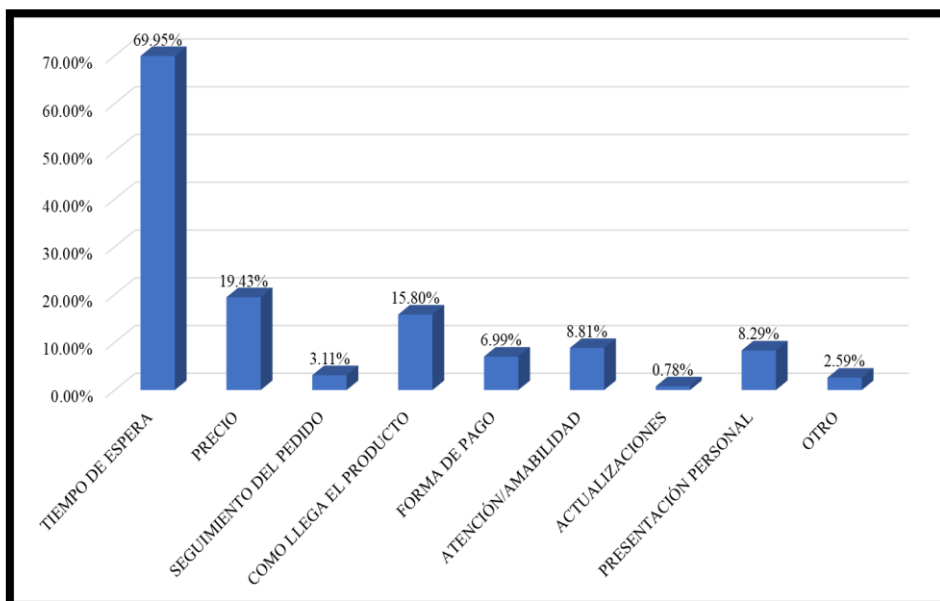
Elaboración: Autores de tesis.

Ante la consulta el resultado general fue de 3.97 como nivel de satisfacción general de Arequipa y de los distritos estudiados.

Pregunta 14: ¿Qué aspectos mejoraría de los actuales servicios de delivery para que los pueda valorar mejor?

Las opciones fueron tiempo de espera, precio, seguimiento del pedido, como llega el producto, formas de pago, atención/amabilidad, actualizaciones, presentación personal y la opción de poner otro aspecto a mejorar.

Gráfico N° 22: Aspectos de mejora al actual servicio de delivery.



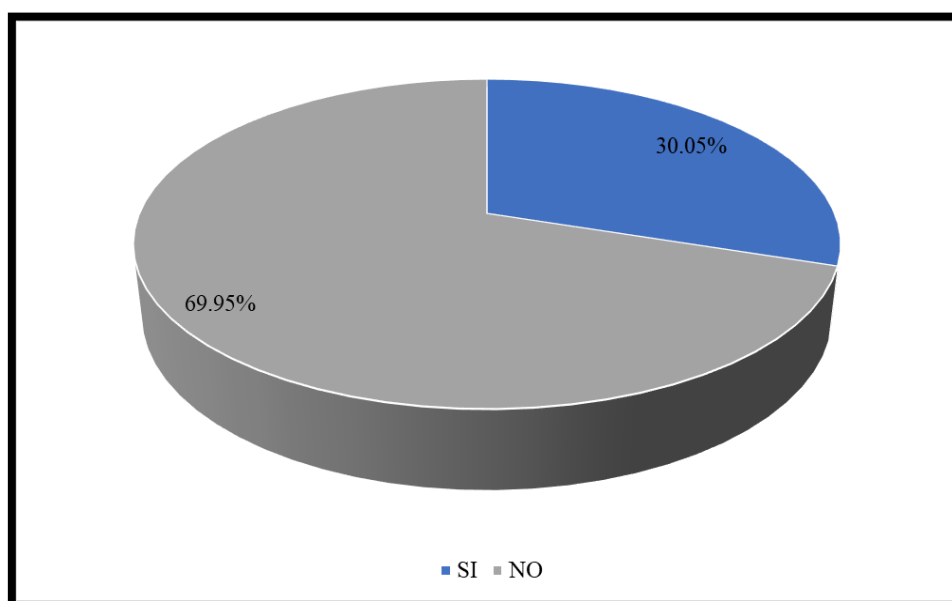
Elaboración: Autores de tesis.

El 69.95% de las personas encuestadas opinó que el tiempo de espera es el principal aspecto a mejorar para que estos servicios tengan un mayor valor para el consumidor. En segundo lugar, el precio, en tercer lugar, la condición en la que llega el producto, en cuarto lugar, la amabilidad en la atención y en quinto lugar la presentación personal de los repartidores.

Pregunta 15: ¿Conoce alguna empresa en Arequipa que realice deliverys de distintos de productos y servicios?

Las alternativas fueron Sí o No.

Gráfico N° 23: Conocimiento de empresas de delivery múltiple.



Elaboración: Autores de tesis.

El 69.95% de las personas encuestadas indicó no conocer este servicio.

Pregunta 15.1: Si responde Sí en la pregunta 15, ¿Cuáles?

Tabla N° 22: Conocimiento de Marcas de Delivery Múltiple.

Empresa	Cantidad	Porcentaje
Glovo	52	37.96%
No recuerda	19	13.87%
Particulares	14	10.22%
Domicilios.com	7	5.11%
Atirrin	6	4.38%
El mandadito	6	4.38%
Pizzerías	4	2.92%
Pollerías	4	2.92%
El rapidito	3	2.19%
Farmacias	3	2.19%
Linio	2	1.46%
Plaza vea	2	1.46%
Restaurante	2	1.46%
Saga	2	1.46%
Uber	2	1.46%
Aqp ge	1	0.73%
Kosto	1	0.73%
Olva	1	0.73%
Ripley	1	0.73%
Rosatel	1	0.73%
Servimas	1	0.73%
Tablón	1	0.73%
Tiendas cercanas	1	0.73%
Wish	1	0.73%
TOTAL	137	100.00%

Elaboración: Autores de tesis.

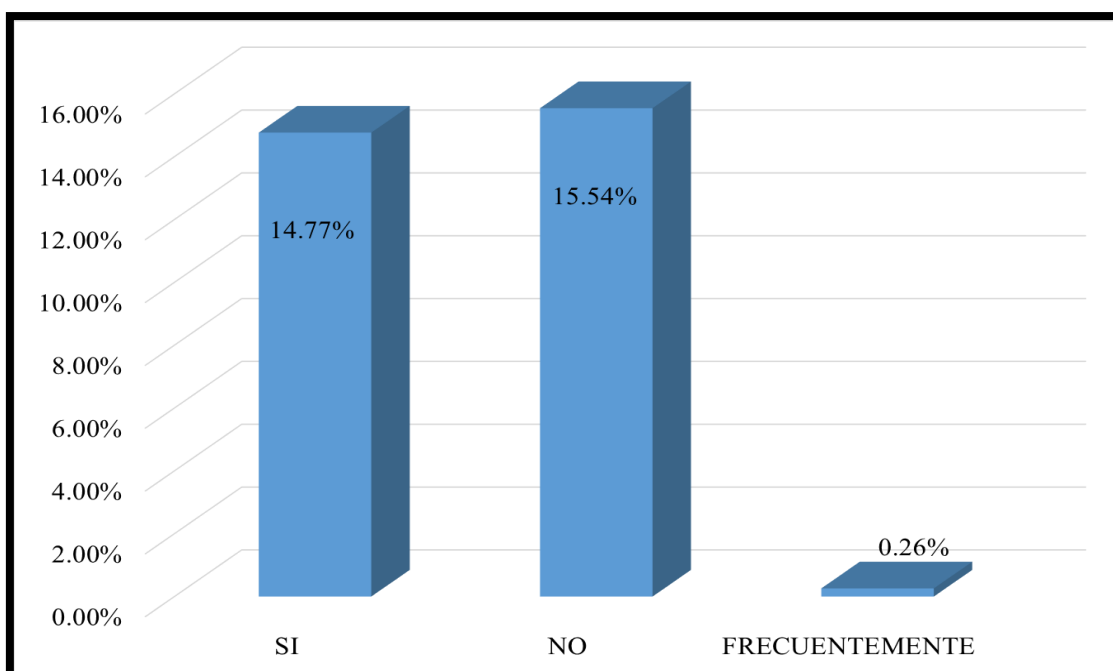
Se encontró que la marca más conocida es Glovo, como se puede ver en la Tabla N° 22.

Este resultado confirma el buen trabajo de parte de la marca ya que al momento del estudio Glovo solo tiene 4 meses en la ciudad.

Pregunta 15.2: ¿Alguna vez utilizaste ese servicio?

Las opciones fueron Sí, No y Frecuentemente.

Gráfico N° 24: Uso del servicio de delivery de distintos productos y servicios.



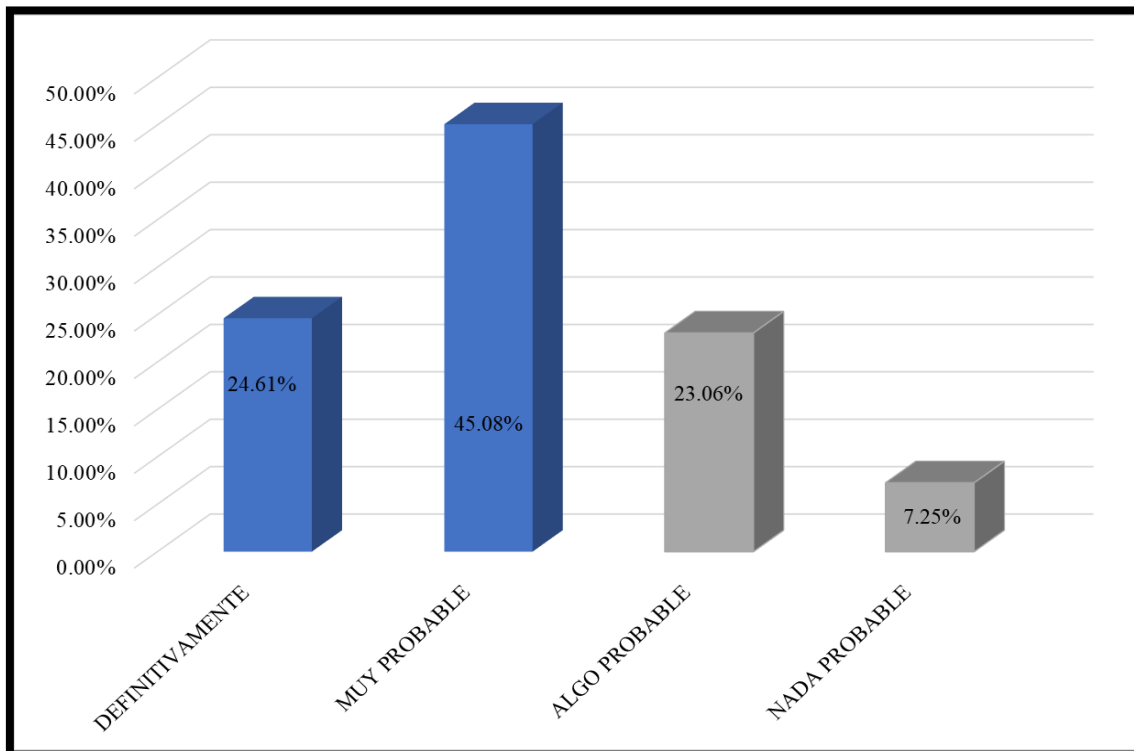
Elaboración: Autores de tesis.

El 14.77% de las personas encuestadas indicaron que sí habían utilizado el servicio de delivery de distintos productos y servicios y solo el 0.26% indicó que utiliza frecuentemente.

Pregunta 16: Si apareciera una nueva aplicación que brinde el servicio de delivery para varios productos y servicios ¿qué tan probable sería que la utilices?

Las opciones fueron definitivamente, muy probable, algo probable y nada probable.

Gráfico N° 25: Probabilidad de uso de una nueva aplicación de servicio múltiple.



Elaboración: Autores de tesis.

Se encontró que el 24.61% de las personas encuestadas indican que definitivamente utilizarían una nueva aplicación de delivery múltiple. Adicionalmente el 45.08% indican que sería muy probable que utilicen una nueva aplicación móvil de este servicio.

Pregunta 17: ¿Hasta cuanto estaría dispuesto a pagar por un servicio de delivery de las diferentes categorías?

Las respuestas a esta pregunta se pueden revisar en la tabla N° 23 y N° 24.

Tabla N° 23: Disponibilidad a pagar por un servicio de delivery por categoría.

Restaurantes		Farmacia		Supermercado	
Precio	Frecuencia	Precio	Frecuencia	Precio	Frecuencia
Menos de S/ 5	31	Menos de S/ 5	16	Menos de S/ 5	5
Sólo S/ 5	97	Sólo S/ 5	56	Sólo S/ 5	33
Más S/ 5 y menos de S/ 10	113	Más S/ 5 y menos de S/ 10	57	Más S/ 5 y menos de S/ 10	18
Entre S/ 10 y S/ 15	67	Entre S/ 10 y S/ 15	39	Entre S/ 10 y S/ 15	19
Más de S/ 15	1	Más de S/ 15	0	Más de S/ 15	0
No pagaría	77	No pagaría	218	No pagaría	311

Elaboración: Autores de tesis.

Tabla N° 24: Disponibilidad a pagar por un servicio de delivery por categoría.

Bebidas / Alcohol		Regalos / Flores		Ropa	
Precio	Frecuencia	Precio	Frecuencia	Precio	Frecuencia
Menos de S/ 5	7	Menos de S/ 5	5	Menos de S/ 5	1
Sólo S/ 5	25	Sólo S/ 5	41	Sólo S/ 5	28
Más S/ 5 y menos de S/ 10	17	Más S/ 5 y menos de S/ 10	22	Más S/ 5 y menos de S/ 10	10
Entre S/ 10 y S/ 15	21	Entre S/ 10 y S/ 15	31	Entre S/ 10 y S/ 15	17
Más de S/ 15	0	Más de S/ 15	0	Más de S/ 15	0
No pagaría	316	No pagaría	287	No pagaría	330

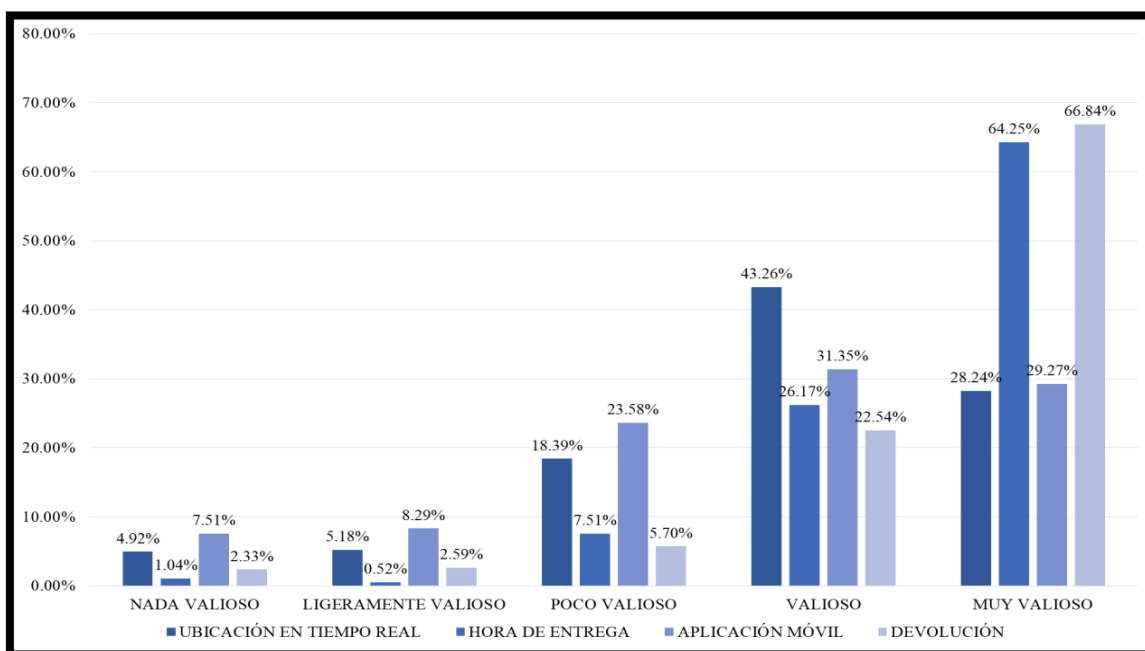
Elaboración: Autores de tesis.

La mayoría de personas encuestadas indican que no pagarían por el servicio de delivery de las categorías distintas a restaurantes. Excluyendo a estas personas, la cifra indicada con mayor frecuencia que pagaría es S/ 5.00.

Pregunta 18: ¿Qué tan valioso sería para usted ver la ubicación de su pedido en tiempo real, saber la hora real de entrega de su pedido, hacer su pedido de delivery por una aplicación de celular y la devolución de su dinero si no llega tiempo el pedido?

Se tenían 5 opciones, nada valioso, ligeramente valioso, poco valioso, valioso y muy valioso.

Gráfico N° 26: Valoración por conocer la ubicación en tiempo real, hora de entrega, aplicación móvil y tener una devolución por impuntualidad



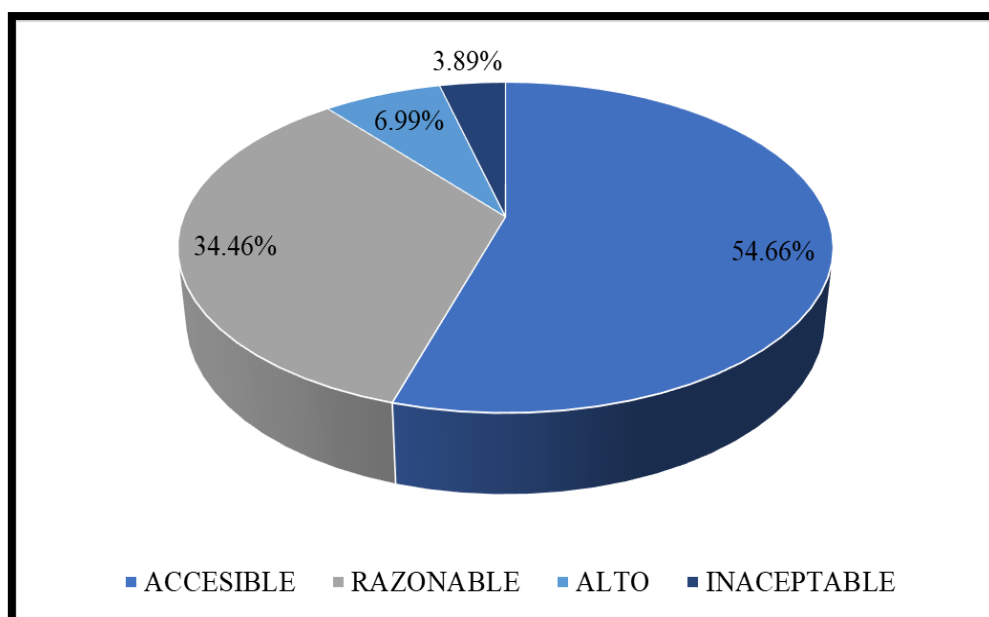
Elaboración: Autores de tesis.

Según el estudio se encontró que conocer la hora de entrega del pedido y recibir una devolución por el incumplimiento son las características más valoradas.

Pregunta 19: El precio previsto para un servicio de delivery, considerando calidad y celeridad en la entrega, es de s/.5.00. ¿Cómo calificaría usted este precio?

Se tenían 4 opciones, accesible, razonable, alto e inaceptable.

Gráfico N° 27: Validación del Precio



Elaboración: Autores de tesis.

A esta pregunta el 54.66% de los encuestados respondió que este precio sería accesible y un 34.46% que sería razonable.

3.3. Conclusiones del capítulo.

- Según la investigación de mercado, el rubro del que más se solicita delivery es el de restaurantes (95.71%), seguido por una diferencia de 83.16% de farmacia (12.87%) y regalos (7.92%).
- Los usuarios actuales del servicio de delivery prefieren realizar sus pedidos a través de teléfono, siendo el 93.52% de las personas encuestadas las que muestran dicho comportamiento.
- Los atributos más valorados por el público objetivo son el tiempo de espera (69.95%), precio (19.43%) y como llega el producto (15.80%).
- Sachaca es el distrito menos satisfecho (3.23 en una escala del 1 al 6) con la oferta de servicio de delivery actual debido a que no cuenta con cobertura de ninguna aplicación móvil de delivery, sin embargo, este es el distrito que tiene mayor disposición a pagar con una moda de S/ 10.00.
- El 69.69% de las personas encuestadas indicaron que definitivamente (24.61%) o muy probablemente (45.08%) utilizarían una nueva aplicación de delivery múltiple.

- De los encuestados el 69.95% indicó que no conoce ninguna empresa en Arequipa que se dedica al delivery de distintos tipos de productos o servicios, el 30.05% que si conoce el servicio y el 37.96% conoce la marca Glovo, lo que la hace la marca más conocida.
- Las dos características que aportarían más valor para el cliente son hacer una devolución cuando no se cumpla con el pedido (66.84%) y conocer la hora de entrega del pedido (64.25%).
- Del cuadro de benchmarking se infiere que hay dos competidores representativos, estos son Glovo y Uber eats, cabe resaltar que son plataformas internacionales por lo que tienen una amplia experiencia en el rubro.
- Los comercios asociados pagan un fee o cuota de servicio por la publicidad que obtienen a través del uso de las aplicaciones (Glovo o Uber eats).

CAPÍTULO IV: DISEÑO DEL SERVICIO

En este capítulo se definió el diseño del servicio a desarrollar acorde a los objetivos del negocio. Se identificó los atributos del servicio que son más valorados por los clientes, así como la mejor experiencia que satisfaga las necesidades de estos primando el aprovechar el tiempo de calidad con la familia. Por otro lado, los comercios afiliados también son beneficiarios de este diseño a través de una versión pensada en sus necesidades.

4.1. Diseño de servicio – cliente

4.1.1. Atributos del servicio - cliente

En la tabla N° 26 se detalla los atributos del producto de servicio, que fueron más valorados en el estudio de mercado detallado en el capítulo anterior.

Tabla N° 25: Atributos del servicio

PRODUCTO	Tuturu Go Servicio de Delivery Multipropósito	Categorías del Servicio	Traslado de bienes: restaurantes, regalos, farmacia, supermercado, bebidas / alcohol.
			Envío y Recojo: sobres, llaves, dinero, entre otros que entren en la caja de los repartidores diseñada según las características detalladas en el atributo “Empaque”.
			Servicios: Servicio de lavandería y Courier empresarial.
			“De todo”: opción para ingresar compras específicas así como la posibilidad de adjuntar una foto para facilitar dicha compra.
		Calidad	Cumplir con el tiempo de entrega ofrecido, que el producto llegue en óptimas condiciones y la atención amable brindada por los repartidores.
		Características	Seguridad, rapidez, disponibilidad de horarios: 24 horas.
		Estilo y Diseño	Aplicación gratuita, diseño dinámico y amigable. Central telefónica 24hrs.
		Marca	“Tuturu Go”
		Empaque	Se puede transportar hasta 9.5 kg de peso y con un volumen de 43x43x33cm.
		Cobertura	Los distritos de Arequipa, Cayma, Cerro Colorado, Yanahuara y José Luis Bustamante y Rivero. Asimismo, en los distritos de Alto Selva Alegre, Miraflores, Mariano Melgar y Paucarpata.
Garantías	Entrega del pedido en óptimas condiciones.		
Devoluciones o compensaciones	Si el pedido no coincide con lo solicitado se acepta devoluciones y de ser el caso una compensación como por ejemplo descuento en su siguiente pedido.		

Elaboración: Autores de tesis.

Figura N° 16: " Aplicación "Tuturutu GO"



Elaboración: Autores de tesis.

4.1.2. Producto básico

El diseño de un producto de servicio es una tarea compleja que requiere que se comprenda la forma como se deberían combinar, secuenciar, entregar y programar los servicios básicos y complementarios para crear una propuesta de valor que satisfaga las necesidades de los segmentos meta. (Lovelock, C., Wirtz , J. 2015)

Según el concepto, el servicio delivery cubre la necesidad de traslado y compra de bienes por encargo, encomiendas y contratación de servicios de emergencia, abarca desde el traslado de objetos personales como un juego de llaves hasta el traslado de compras por encargo acorde a los requerimientos de los clientes.

La empresa ofrece un servicio ágil y confiable dándole prioridad a la necesidad de envío rápido y seguimiento del traslado del producto o encargo.

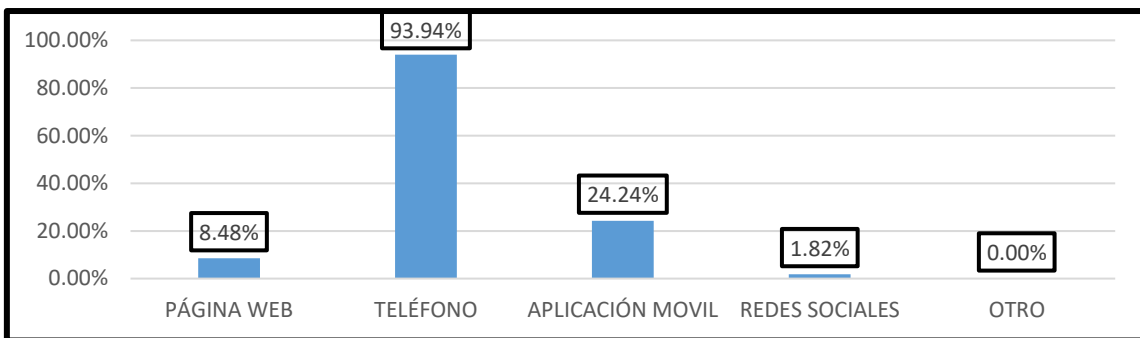
4.1.2.1. Valor Fundamental para el cliente

Este servicio busca satisfacer la necesidad de compra y traslado de bienes, envío de encomiendas, y contratación de servicios de terceros, de manera ágil que ayuden en emergencias con el principal objetivo de evitar colas, tráfico y aprovechar el tiempo en familia.

4.1.3. Producto esperado

El servicio se brinda a través de una aplicación móvil, así como una central telefónica, ya que se busca migrar a los clientes arequipeños que según la investigación de mercado del presente plan de negocios utilizan como medio de solicitud el teléfono, representando el 93.94% del mercado efectivo, hacia el canal digital que se encuentra al alcance de sus manos con un teléfono inteligente.

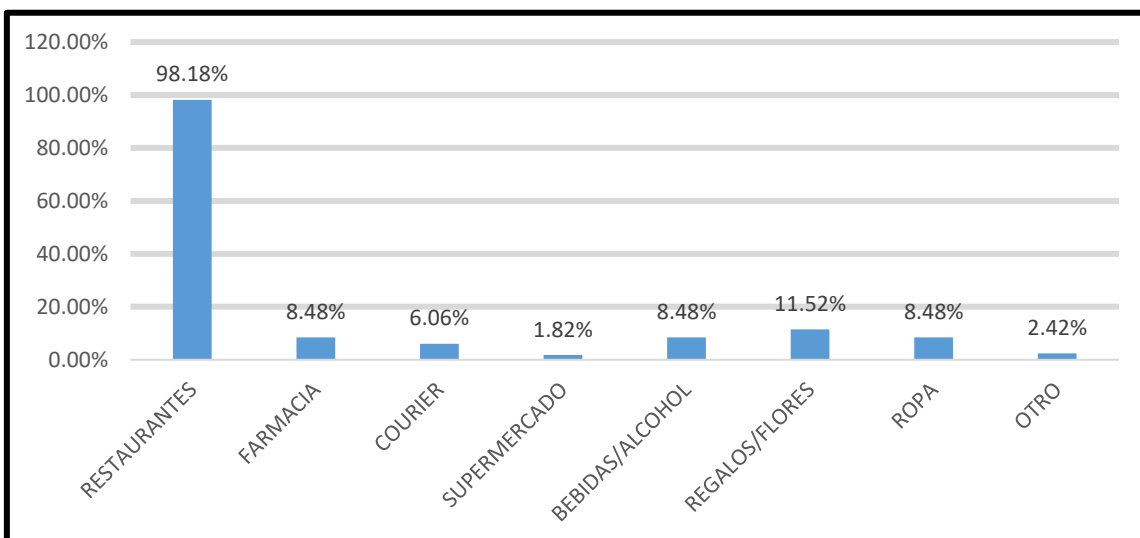
Gráfico N° 28: Medios de solicitud más usados para servicio delivery.



Elaboración: Autores de tesis.

El aplicativo móvil está dividido según la clase de necesidad de traslado que satisface: restaurantes, farmacia, supermercado, regalos, bebidas o licores, courier, servicios, “de todo”. Estos rubros fueron validados a través del estudio cuantitativo del mercado efectivo.

Gráfico N° 29: Productos solicitados con mayor frecuencia a través de delivery

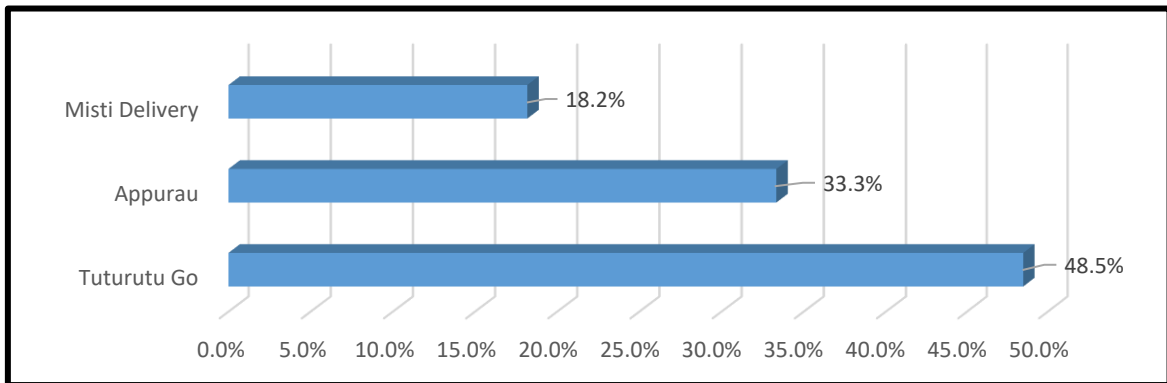


Elaboración: Autores de tesis.

4.1.3.1. Marca

“Tuturu Go” es el nombre con mayor aceptación en el sondeo en línea que se realizó el día 08.12.2019 en el que participaron 33 personas; la pregunta realizada fue: ¿Qué nombre les parece más atractivo para una aplicación de servicio delivery? Las opciones fueron: a) El APPurau, b) Tuturu Go y c) Misti Delivery. Los resultados se ven reflejados en el gráfico N° 30. Dicho nombre proviene de una leyenda arequipeña que cuenta que “El Tuturu” era un personaje de pequeña estatura y que gozaba de la absoluta confianza del inca Mayta Capac por ser su mensajero oficial ante los ayllus y soldados. El nombre fue tomado del sonido del instrumento (cuerno) que utilizaba para anunciar al inca la llegada de un chasqui o una encomienda, según el historiador arequipeño Manuel Huanqui Hurtado. En este caso la empresa es de servicio delivery por lo que los clientes requieren que sea rápido y se opta por el orgullo que siente la población arequipeña por su región todo reflejado en el nombre.

Gráfico N° 30: Validación de nombre de marca



Elaboración: Autores de tesis.

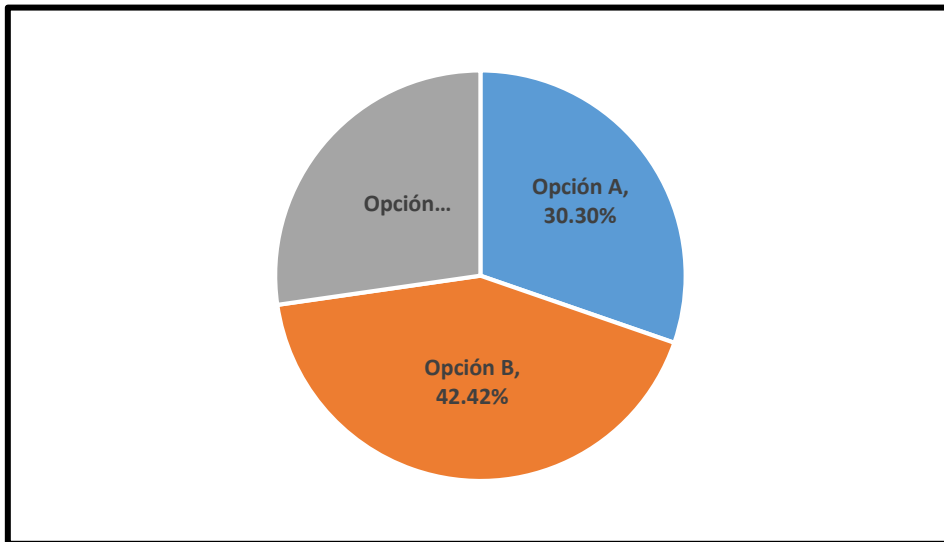
Figura N° 17: Logotipo



Elaboración: Autores de tesis.

A partir de la información del estudio, se obtiene tres alternativas de logotipo. Se realizó un sondeo on-line de percepción de la marca entre treinta y tres (33) personas encuestadas, se muestra los resultados en el gráfico N° 31. El logotipo elegido se muestra en la figura N° 18.

Gráfico N° 31: Validación de logotipos



Elaboración: Autores de tesis.

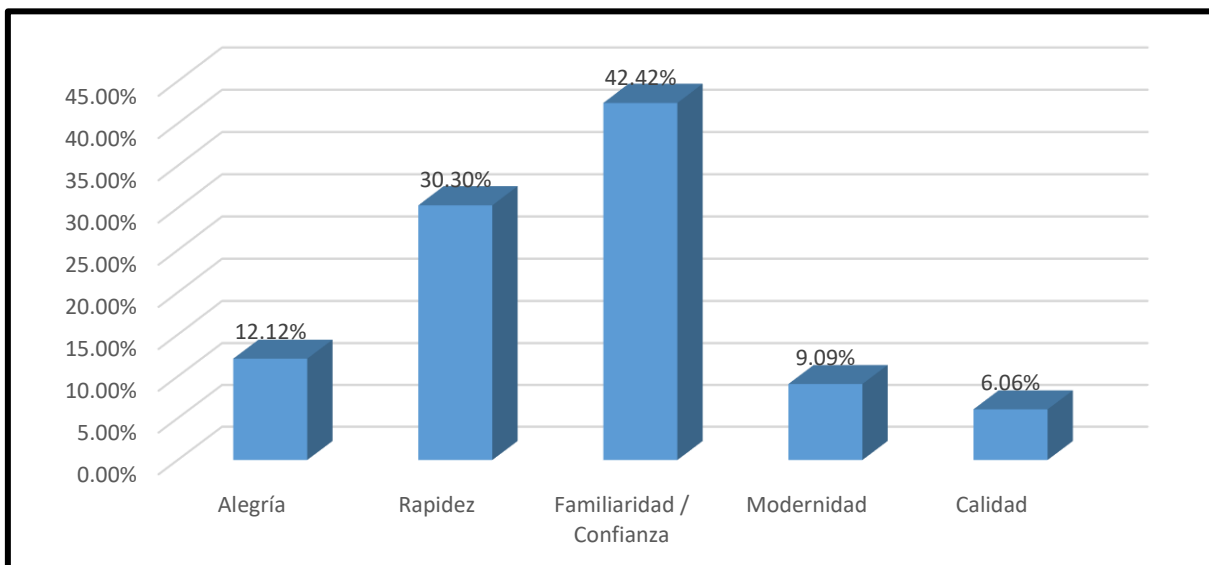
Figura N° 18: Imagen de marca y logotipo



Elaboración: Autores de tesis.

En el sondeo, se consultó a los potenciales usuarios sobre lo que transmitía la tipografía y los colores de la imagen y logo de marca que se muestra en la figura N° 18, se muestra los resultados en el gráfico N° 32.

Gráfico N° 32: ¿Qué transmite el logotipo?



Elaboración: Autores de tesis.

4.1.3.2. Concepto

El concepto tiene relación con los siguientes lineamientos:

- Servicio de calidad, rápido y confiable.
- Consolidación del orgullo por ser arequipeño a través de elegir “Tuturu Go” una marca de Arequipa.
- Estar a la vanguardia de las tecnologías de la nueva era promoviendo el uso de las mismas.

4.1.3.3. Calidad

Se garantiza que el producto llegue en las condiciones solicitadas por el cliente. Se mide la satisfacción del cliente mediante encuestas de calidad que brinda un feedback para la mejora continua del servicio delivery.

4.1.3.4. Empaque

El delivery se transporta en motos que tienen una caja con el logo de la empresa, transporta 9.5 kg de peso, con un volumen de 43x43x33cm. Sin embargo, hay que

considerar que el empaque principal depende de cada comercio. Se muestra el modelo en la figura N° 19.

Figura N° 19: Empaque

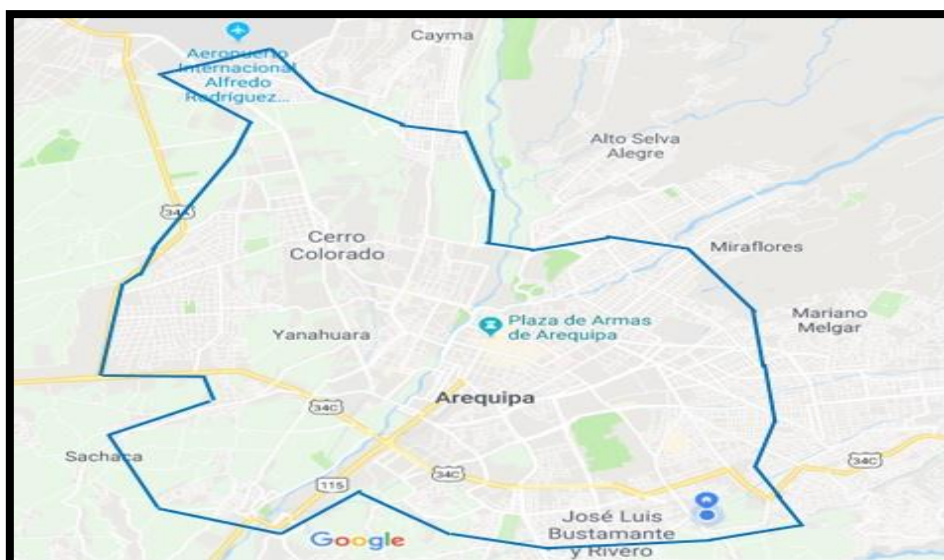


Elaboración: Autores de tesis.

4.1.3.5. Cobertura

El servicio delivery cobertura los distritos de Arequipa, Cayma, Cerro Colorado, Yanahuara y Jose Luis Bustamante y Rivero como se muestra en la figura N° 20. Asimismo, en los distritos de Alto Selva Alegre, Miraflores, Mariano Melgar y Paucarpata tenemos una cobertura parcial.

Figura N° 20: Mapa de cobertura



Elaboración: Autores de tesis

4.1.3.6. Servicios de facilitación

Figura N° 21: Prototipo de aplicación



Elaboración: Autores de tesis.

Información.

La aplicación muestra información relevante como:

- Horarios de atención: 24 / 7
- Precio del servicio.
- Monto mínimo de compra.
- Medios de pago.
- Seguimiento del pedido.
- Dimensiones del pedido.
- Tiempo de espera.
- Dirección de recojo y de entrega.
- Disponibilidad del transportista.
- Identificación del transportista.
- Detalles del pedido.

Toma de pedido.

- La aplicación tiene una interfaz simple que permite la rápida elección del servicio a realizar.
- La solicitud tiene dos formas: en línea simple y sencilla desde la página web o la “App”. Asimismo, la solicitud física, se toman pedidos vía llamada telefónica por la operadora. La persona que toma el pedido estará capacitada para absolver las dudas del cliente y guiarlo hasta el cierre del pedido.
- A través de la opción de “detalles del pedido” el usuario podrá comunicar las especificaciones que requiere la compra: lugar, precio, características, así como las condiciones del traslado del producto.
- Clientes confirman su cuenta a través de correo electrónico, Facebook o teléfono fijo o celular.
- Programa de beneficios a usuarios frecuentes. Se acumula 1 punto por cada pedido, los cuales podrán ser canjeados por envíos gratis.

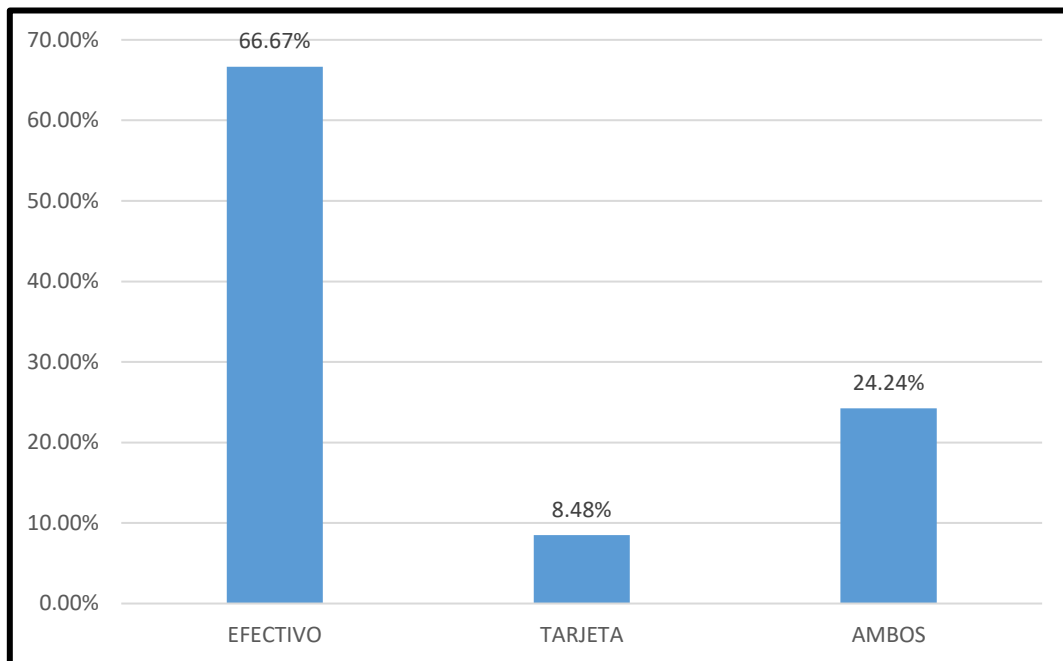
Facturación.

- Se emite boletas de venta o facturas según el requerimiento del cliente, de la misma manera se habilita la opción del historial de pedidos para su control.

Pago.

- Según la investigación de mercado el 66.67% de la muestra prefiere pagar con efectivo como se puede apreciar en el gráfico N° 33, sin embargo, se presenta dos formas de pago: a través del cargo de tarjeta de crédito o débito (Visa, MasterCard, American Express) con el objetivo de bancarizar a los usuarios; o mediante el pago en efectivo a contra entrega.

Gráfico N° 33: Medio de pago de preferencia en servicio delivery



Elaboración: Autores de tesis.

4.1.4. Producto aumentado

4.1.4.1. Pestaña “De Todo”

Según el estudio de mercado realizado, el segmento al que se dirige el servicio requiere el traslado de diversos ítems por lo que en la pestaña que se ha denominado “De todo”. Se puede escribir y detallar el delivery deseado con especificaciones a realizar compras por encargo, así como se puede subir la foto del producto para que sea más rápido y sencillo de encontrar.

4.1.4.2. Servicios

Según la investigación realizada, los posibles usuarios incluyeron dentro de los servicios deseados en un “delivery”: Lavandería, envío de documentos para empresas “Courier empresarial”. Por lo que se desarrolla estas pestañas específicas, los encuestados entendieron como cubrir la necesidad en una emergencia por el traslado rápido.

- Lavandería: El motorizado realizará el envío y recojo de la ropa acorde a las especificaciones de la caja.
- “Tuturutu Courier”: El traslado de documentos importantes, brindando la premura del caso, además del seguimiento en línea para saber el recorrido del mismo.

Servicio de Apoyo.

Para tener un contacto continuo con el cliente, se habilita un chat on-line para resolver las inquietudes de los mismos como información de tiempo de entrega.

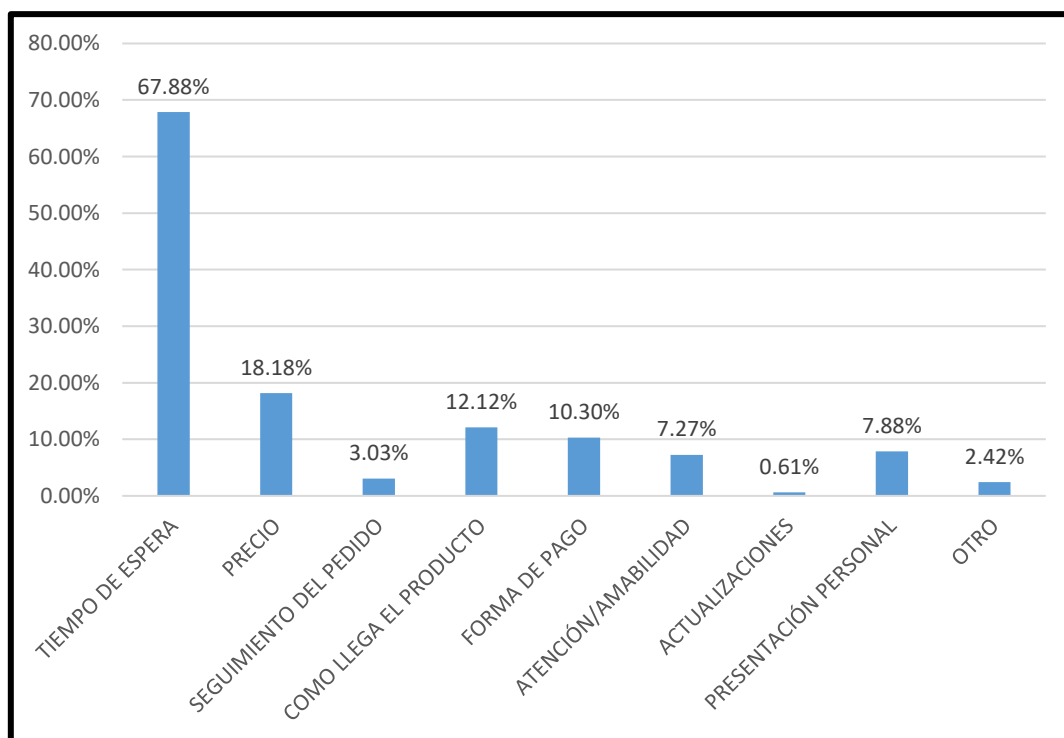
Garantía.

El envío del producto está garantizado en el sentido de la confianza en el traslado de productos de uso personal, así como en las compras por encargo brindando el cuidado debido.

35 minutos o gratis.

Debido a que, en el estudio de mercado de la presente tesis, se mencionó como principal aspecto de mejora el tiempo de espera con una representación del 67.88% del mercado efectivo, el cual se representa en el gráfico N° 34, se establecerá alianzas estratégicas con los comercios afiliados más representativos del rubro de restaurantes de acuerdo a la zona de pedido para que la entrega sea en 35 minutos o de lo contrario esta sea gratis, siendo responsabilidad del comercio y de Tukurutu Go el cumplimiento de esta promesa al cliente.

Gráfico N° 34: Aspectos de mejora en los servicios de delivery en la actualidad.



Elaboración: Autores de tesis.

4.1.4.3. Servicios de mejora

Consulta.

- La “App” tiene la opción de realizar un chat en tiempo real, donde se absuelve las dudas de los usuarios.
- Asimismo, contará con una central telefónica para una comunicación fluida, tanto para reclamos como para dudas de los usuarios.
- De acuerdo al tipo de producto que se pida se le habilita sugerencias que complementen su servicio.
- Preguntas frecuentes.

Hospitalidad

- Se utiliza un lenguaje amigable y claro para que genere confianza y no surjan dudas sobre el servicio.
- Protocolo de atención en llamadas y en la entrega del pedido al cliente.

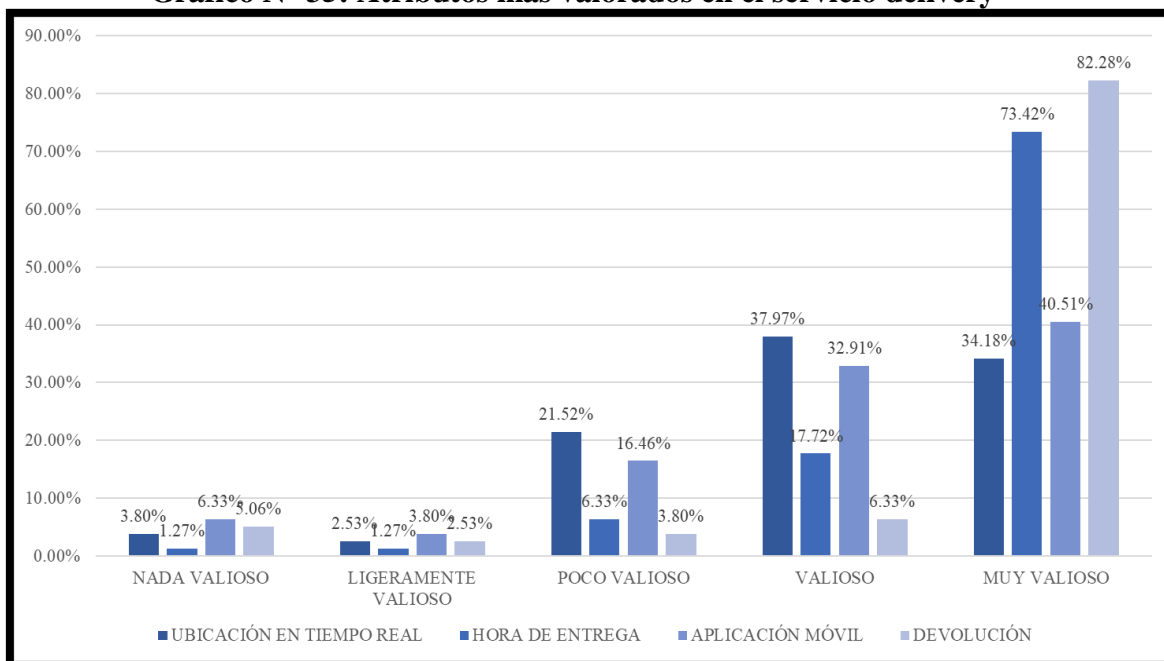
Cuidado

- Ley de protección de datos del cliente, como su dirección, información de tarjetas de crédito o débito, teléfono y correo electrónico.
- Cuidado en el transporte del producto.

Excepciones

- En el estudio de mercado realizado lo que el cliente considera más valioso es la devolución de su gasto siendo el 82.28% del mercado efectivo como se puede apreciar en el gráfico N° 35. Por tal motivo en caso el usuario considere que no se cumple con su requerimiento por exceder el tiempo de espera o no estar conforme con su pedido, se realiza la devolución automática del monto del delivery y del producto, se le compensa con un pedido gratis. Se da en casos muy puntuales y como gesto al cliente.

Gráfico N° 35: Atributos más valorados en el servicio delivery



Elaboración: Autores de tesis.

- Es responsabilidad del cliente que el establecimiento cuente con el producto de lo contrario él asume el costo del tiempo invertido. En caso sea un pedido con pago en efectivo queda como saldo pendiente por pagar.

4.2. Diseño de servicio - comercio afiliado

“Tuturu Go” es un intermediario para el servicio delivery que une consumidores con oferentes dependiendo del rubro; se trabaja con socios o comercios afiliados de esta manera la aplicación tiene un diseño para ellos también. Este tiene la funcionalidad de agilizar el proceso de despacho de los pedidos.

La aplicación para los comercios afiliados cuenta con las siguientes pestañas:

- En cola: en ella se visualiza los pedidos entrantes, al dar click en cada uno se puede iniciar el proceso y hacer seguimiento del mismo:
- Se acepta, se inicia la preparación o el despacho, se finaliza y por último se pone en modo “A reparto” para que el tuturuter lo traslade al destino solicitado.
- Historial de pedidos: En él se puede revisar a los clientes atendidos y el detalle de sus solicitudes en caso hubiera reclamo posterior.

- Ingresos totales: Esta tiene la funcionalidad de llevar el registro financiero, en ella se muestra la venta total, la cuota de servicio y el ingreso neto. Esta información se puede seleccionar por día, por semana y por mes. De esta manera los comercios pueden ordenar mejor sus ventas y ver sus ganancias.
- Precios: Mediante esta pestaña el comercio puede actualizar los precios de sus productos y lanzar promociones propias para un mejor manejo de sus ventas.
- Calidad: en esta pestaña aparece la calificación del producto otorgada por el consumidor final mas no del servicio de delivery.

Figura N° 22: Diseño de aplicación para comercios afiliados



Elaboración: Autores de tesis.

4.3. Diseño del proceso operativo – comercial para el inicio del negocio

El proceso para garantizar el éxito de negocio, seguirá los siguientes pasos:

4.3.1. Esquema operacional

Se presenta la estructura del funcionamiento operacional, la relación entre comercios afiliados, motorizados y clientes finales para el desarrollo del negocio.

4.3.1.1. Enrolamiento de comercios-socios.

Se prioriza los comercios que se encuentren en google business, que tengan la capacidad de atender más de 50 pedidos al día y que se comprometan con entregar un producto de calidad. Se realizarán alianzas estratégicas con los principales proveedores para que salgan primeros en la lista de cada categoría y según eso se les cobrará la comisión que se detalla en “Precios” del plan de marketing a partir del cuarto mes. De la misma manera se promoverá microempresas de la zona donde se realice el pedido para incrementar sus ventas. A través de publicidad en la aplicación móvil dado que aparecerán primeros en la lista según el rubro de su comercio y el tiempo de espera, así como los precios serán reducidos; significando el mayor tráfico de pedidos y beneficios económicos tanto para los comercios afiliados como para el servicio delivery de “Tuturu Go”.

Se ofrece:

- Capacitación constante para uso de la plataforma.
- Incremento en el porcentaje de ventas.
- Publicidad a través del uso de la aplicación.

A cambio el comercio deberá:

- Llenar una ficha de registro y seguimiento.
- Firmar un contrato donde especifica la cuota de activación y servicio, así como el compromiso con la entrega del producto en óptimas condiciones.

4.3.1.2. Elaboración de catálogo de servicios para la aplicación.

En los casos de restaurantes, farmacias, bebidas o alcohol, regalos y lavandería se realizará una sesión fotográfica de cinco fotos por cada comercio, que se publicitarán a través de redes y la misma aplicación para atraer al público objetivo, donde figurará los precios y las condiciones de los mismos.

4.3.1.3. Enrolamiento de motorizados.

Se recluta a los “Tuturuters” que son contratistas independientes quienes deben contar con un Smartphone (con plan de datos), moto o bicicleta propia.

4.3.1.4. Pruebas de transporte de producto y packagin.

Es muy importante que los “Tuturuters estén capacitados para trasladar los productos con la finalidad que estos sean entregados en óptimas condiciones, por otro lado, los comercios afiliados deben contar con el packaging correcto para evitar pérdidas en la calidad del producto, solicitudes de devolución o reclamos.

4.3.2. Esquema comercial

- El servicio se presta a través del canal digital (página web y aplicación móvil), así como la central telefónica.
- Los pedidos son en línea y se les puede hacer seguimiento vía GPS.
- Con respecto al comercio afiliado, este recibe una tablet donde tendrá la aplicación versión “Partner” y recibirá las alertas cuando realicen algún pedido de esta manera en el tiempo que llega el “Tuturuter” este se encontrará listo para el envío.
- La entrega se realizará en el tiempo que indicará la aplicación dependiendo de la congestión vehicular.

4.4. Conclusiones del capítulo

- La relación con el cliente final es de vital importancia porque de ellos parte el marketing de boca a boca que permite la recomendación y la valoración del servicio por lo que el enfoque del diseño está orientado a brindar una experiencia que satisface las necesidades del cliente en cuanto a rapidez, seguridad, calidad de atención y cobertura.
- El diseño del servicio para los comercios afiliados busca la fácil interacción de los administradores para mantener la información actualizada de precios y promociones en busca del incremento de las ventas, por tal motivo la interfaz es dinámica y muestra estadísticas o tendencias de acuerdo al plan que hayan elegido; a su vez les permite llevar un control de sus ingresos monetarios.

- El modelo de negocio planteado permite la colaboración de repartidores y comercios afiliados de esta manera ambos ganan.
- La innovación del servicio delivery a través de una aplicación permite resolver cualquier problema que tengan los usuarios en tiempo real a través de un servicio transparente y directo que garantiza una mejora constante de la plataforma digital.
- La implementación de la central telefónica además de la aplicación móvil responde a la preferencia de los consumidores arequipeños al momento de realizar sus pedidos, lo que permite que el servicio se diferencie de los actuales.
- La mayor cobertura al abarcar un mercado desatendido como el distrito de Sachaca y urbanizaciones representativas de los distritos que actualmente coberturan Glovo y Ubereats, permitirá una mayor participación de mercado y la preferencia de los nuevos usuarios.
- Con el diseño del producto de servicio tanto para clientes como para comercios afiliados se busca que usen las nuevas tecnologías y sustituir el canal tradicional, de lo contrario las empresas conservadoras tendrían que competir para descubrir que deben formar parte del modelo disruptivo que cubre una necesidad constante.

CAPÍTULO V: PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo se formuló la misión y visión de Tuteurutu Go, seguido del análisis interno y externo a través de las matrices EFI y EFE y posteriormente con el análisis e información precedente de los capítulos anteriores, en específico del estudio de mercado, se definió la estrategia general del negocio.

Con la definición de la estrategia general, se determinaron los pilares o ventajas competitivas de Tuteurutu Go para brindar el servicio de delivery.

Se planteó la matriz de la gran estrategia para determinar el enfoque, al cual se deben direccionar las estrategias específicas que se determinan en la matriz FODA. Con las estrategias específicas definidas se realizó la priorización de estas.

Finalmente se plantearon los lineamientos de los planes de marketing y operaciones que se desarrollaran en los capítulos posteriores.

5.1. Misión

Fomentar el tiempo de calidad en familia de nuestros clientes, facilitando el mejor y más rápido servicio de delivery de Arequipa Metropolitana, comprometido con el desarrollo sostenible del medio ambiente.

5.2. Visión

Ser reconocida como la empresa con el mejor servicio de delivery multipropósito de Arequipa Metropolitana.

5.3. Identificación de fortalezas y debilidades

5.3.1. Fortalezas

- Conocimiento del mercado arequipeño.
- Empresa arequipeña.
- Empresa socialmente responsable.
- Alianzas estratégicas con pequeñas y micro empresas.
- Solicitud de pedidos bimodal.

5.3.2. Debilidades

- Nuevos en el mercado.
- Modelo de negocio emergente.
- Poca experiencia en el rubro.

5.4. Evaluación de factores internos (EFI)

De acuerdo con la evaluación de factores internos podemos determinar que el modelo de negocio de Tuteurutu Go es atractivo, básicamente por la mayor relevancia de las fortalezas que presenta para atender el servicio de delivery en Arequipa. El entorno interno de Tuteurutu Go podría asegurar el éxito del negocio siempre que el planteamiento operativo y de marketing cumplen con sus objetivos. Las debilidades de Tuteurutu representan un reto que se harán frente con las estrategias específicas. En el anexo 7 se encuentra la matriz de evaluación de factores internos, con un resultado que confirma que el negocio de servicio de delivery de Tuteurutu Go es atractivo.

5.5. Análisis externo

El análisis del macro y micro entorno se realizó en el capítulo 2 de la presente tesis.

5.6. Identificación de oportunidades y debilidades.

5.6.1. Oportunidades

- Distritos de Arequipa Metropolitana desatendidos.
- Mayor aceptación de compras por medios digitales.
- Servicios de delivery en crecimiento.
- Congestionamiento y parque automotor creciente.
- Mayor accesibilidad a internet en teléfonos smartphones.
- Servicio de delivery orientado al sector de restaurantes.

5.6.2. Amenazas

- Posicionamiento de marcas con experiencia en el rubro.
- Negocios con servicio delivery propio.
- Fácil accesibilidad de ingresar al rubro de delivery.

5.7. Evaluación de factores externos EFE

Las oportunidades del rubro de delivery brindan las condiciones para que Tuteurutu Go pueda tomar las mejores decisiones en función al enfoque que se debe dar al servicio.

El emergente mercado de delivery en Arequipa, puede ser explotado en favor de Tuteurutu Go aprovechando que aún existe cobertura limitada en la actualidad por parte de las empresas de delivery establecidas. El congestionamiento de los distritos objetivo de Tuteurutu Go y el crecimiento del parque automotor inciden en que el traslado sea lento y aburrido para cualquier persona, en tal sentido asegura que el servicio de delivery tenga acogida en dichas zonas, por el ahorro de tiempo y menor sobreexposición de los clientes a dichos factores.

El actual enfoque del servicio de delivery, en general dirigido al rubro de restaurantes, abre una puerta para que Tuteurutu Go brinde atención a otros rubros que se encuentran desatendidos.

Las amenazas del sector en el mercado Arequipeño, son pocas, pero si relevantes para la definición del negocio de Tuteurutu Go. La experiencia de las empresas establecidas se puede hacer frente brindando un servicio diferenciado que no exista en el mercado.

En el anexo 8 se encuentra la matriz de evaluación de factores externos, con un resultado que confirma que el rubro de delivery brinda las condiciones y es atractivo para que Tuteurutu Go pueda ingresar a brindar su servicio.

5.8. Matriz Interna – Externa

De acuerdo a los resultados ponderados de las matrices de evaluación de factores internos y externos se realizó la matriz interna – externa para determinar la estrategia más adecuada para el modelo de negocio de Tuteurutu Go. En el anexo 9, se encuentra la matriz interna – externa aplicado a Tuteurutu Go.

Con el resultado de la matriz se concluye que Tuteurutu Go debe de adoptar una estrategia de “crecimiento” con una tendencia cercana a “construir” dentro del rubro de delivery en Arequipa Metropolitana y poniendo mayor esfuerzo y énfasis en los distritos desatendidos de los sectores A, B y C.

Figura N° 23: Estrategia según matriz interna-externa

		Fuerte 3.0 - 4.0	Promedio 2.0 - 2.99	Débil 1.0 - 1.99
Ponderación Matriz EFE	Alta 3.0 - 4.0	Crecimiento 0	Invertir	Perfil bajo
	Media 2.0 - 2.99	Construir	Consolidar	Cosecha
	Baja 1.0 - 1.99	Crecimiento selectivo	Buscando beneficios	Desinversión
		Ponderación Matriz EFI		

Elaboración: Autores de Tesis

5.9. Estrategia general.

Posterior al análisis del entorno interno como externo de Tukurutu Go, se ha determinado que la estrategia general que definirá el modelo de negocio es la diferenciación. Diferenciación que estará sustentada en el acápite de las ventajas competitivas del negocio.

5.10. Ventajas competitivas.

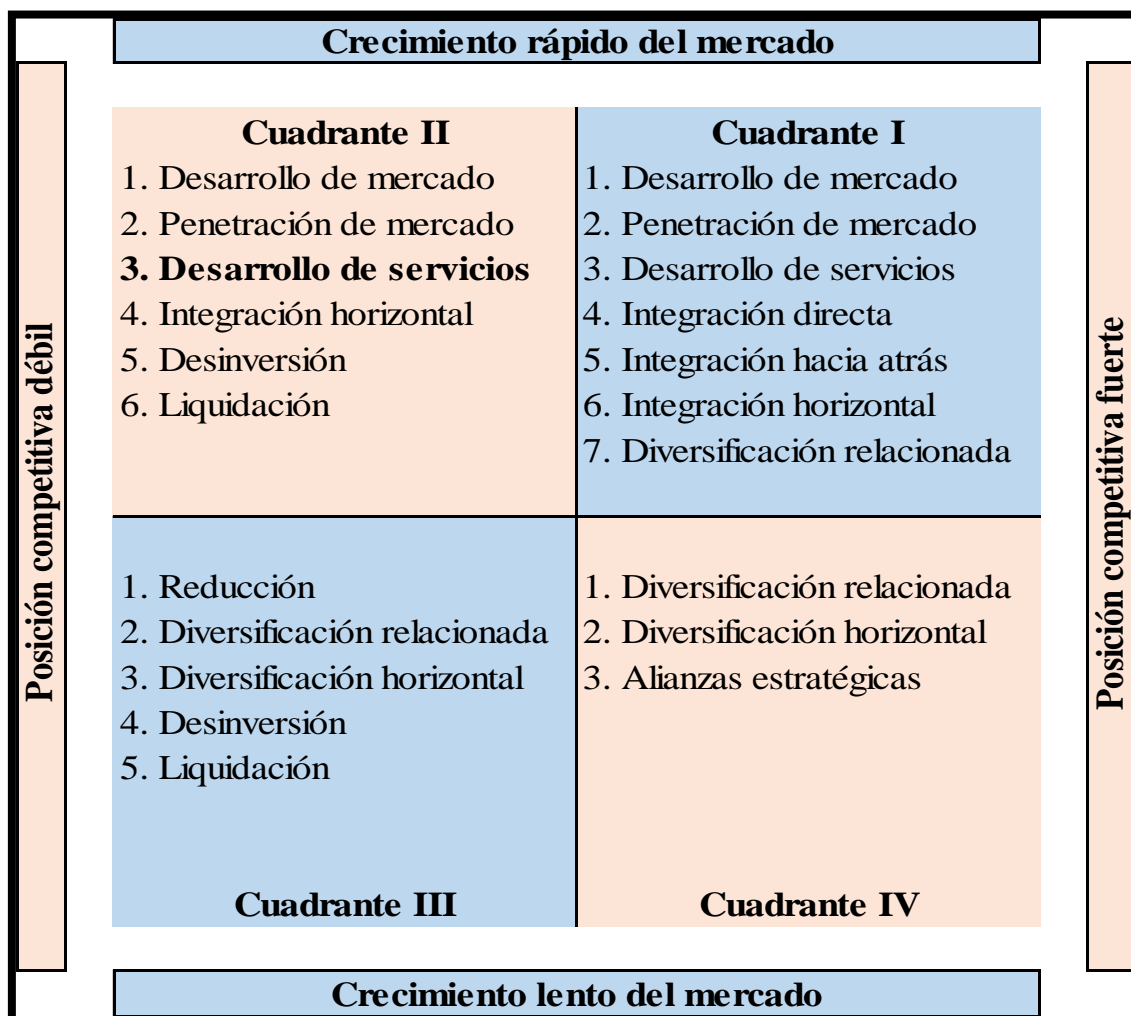
La diferenciación del servicio que Tukurutu Go ofrecerá al cliente, se sustenta en las siguientes ventajas competitivas.

- Cumplir con el tiempo de entrega ofrecido al cliente de 35 minutos.
- Utilizar una central telefónica como plataforma para realizar pedidos.
- Asegurar la calidad del servicio durante todo el proceso con soporte continuo a través de la plataforma online y central telefónica.
- Ampliar la cobertura en zonas desatendidas dentro de los distritos objetivo e incluir al distrito de Sachaca para el servicio de delivery.
- Promociones a futuro en función a las preferencias de los clientes.

5.11. Matriz de la gran estrategia

Para definir el enfoque de las estrategias que se plantearan en la matriz FODA se utilizó la matriz de la gran estrategia. En la matriz se analiza el crecimiento del rubro de delivery en Arequipa metropolitana, asimismo la posición competitiva de Tuteurutu Go en relación a las empresas establecidas del rubro de delivery.

Figura N° 24: Matriz de la Gran Estrategia



Elaboración: Autores de Tesis

Tuteurutu Go se encuentra en el segundo cuadrante, debido a que el rubro de delivery en Arequipa Metropolitana en el último año ha tenido un rápido crecimiento que se puede comprobar con la aparición de empresas internacionales, que se detallaron en el capítulo 1. Asimismo, se encuentra en una posición competitiva relativamente débil debido a que es una empresa nueva en el mercado, que tiene poca experiencia en el rubro

de delivery y que en la actualidad presenta competidores con experiencia en el rubro y con una participación de mercado ganada.

De acuerdo a la información precedente se determina que las estrategias de Turututu Go se deben enfocar en el desarrollo del servicio de delivery. de forma que se pueda acomodar el servicio a los requerimientos de los clientes potenciales de Arequipa metropolitana.

5.12. Análisis FODA

Tabla N° 26: Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis FODA	F1. Conocimiento de mercado arequipeño. F2. Empresa arequipeña. F3. Socialmente responsable. F4. Alianzas estratégicas con pequeñas y micro empresas. F5. Solicitud de pedidos bimodal.	D1. Nuevos en el mercado. D2. Modelo de negocio emergente. D3. Poca experiencia en el rubro.
Oportunidades	F1-O1. Coberturar los distritos desatendidos de los sectores A, B y C.	D1-D2-O1-O3. Ingresar con el servicio de delivery en los distritos desatendidos para aprovechar que el rubro se encuentra en crecimiento en el mercado arequipeño. D3-O3. Realizar un estudio de la competencia (Benchmarking) para identificar las oportunidades del negocio. D1-D3-O5. Implementar una herramienta virtual para que los usuarios dejen su retroalimentación del servicio.
O1. Distritos de Arequipa Metropolitana desatendidos.	F2-O2-O3-O5. Impulsar una campaña agresiva de publicidad a través de marketing digital.	
O2. Mayor aceptación de compras por medios digitales.	F3-O1. Impulsar el comercio local de los distritos no coberturas ofreciendo a los usuarios opciones cercanas para la satisfacción de sus necesidades.	
O3. Servicios de delivery en crecimiento.	F4-O4. Gestionar alianzas estratégicas con comercios ubicados en zonas de alto congestionamiento.	
O4. Congestionamiento y parque automotor creciente.	F5-O6. Impulsar el uso de la plataforma digital y vía telefónica para todos los comercios.	
O5. Mayor accesibilidad a internet en teléfonos smartphones.		
O6. Servicio de delivery más orientado al sector de restaurantes.		

Amenazas		
<p>A1. Posicionamiento de marcas con experiencia en el rubro.</p> <p>A2. Negocios con servicio delivery propio.</p> <p>A3. Fácil accesibilidad de ingresar al rubro de delivery.</p>	<p>F2-A1. Promocionar y afianzar a Tutututu Go como una empresa arequipeña que brinda delivery multipropósito.</p> <p>F3-A2 Complementar con el servicio de delivery a los diferentes comercios que no cuentan con dicho servicio, para impulsar su crecimiento.</p> <p>F4-A3. Establecer programas de fidelización con los clientes a través de promociones propios del servicio.</p>	<p>D1-D2-D3-A3 Brindar servicios adicionales que no son considerados por las empresas de delivery existentes.</p> <p>D3-A2. Implementar alianzas tripartitas para consolidar la cadena del servicio delivery multipropósito.</p>

Elaboración: Autores de Tesis

5.13. Priorización de estrategias específicas.

Para la selección de las estrategias específicas a implementar por Tutututu Go, se realizó la ponderación y priorización de las estrategias de la Matriz FODA de acuerdo a los requerimientos del modelo de negocio de Tutututu Go.

5.13.1. Estrategias ofensivas FO

En el anexo 10, se realizó la priorización y ponderación de estrategias FO y se concluyó que Tutututu Go en primer lugar debe impulsar una campaña agresiva de publicidad a través de marketing digital y ampliar la cobertura en las zonas desatendidas dentro los distritos objetivo de los sectores A, B y C e incluir al distrito de Sachaca para el servicio de delivery.

5.13.2. Estrategias de reorientación DO

En el anexo 11, se realizó la priorización y ponderación de estrategias DO y se concluyó que Tutututu Go debe aprovechar las oportunidades del rubro de delivery, ingresando con el servicio de delivery en los distritos desatendidos para aprovechar el crecimiento del mismo en el mercado arequipeño.

5.14. Modelo de negocio.

En el tabla N° 27, se presenta el modelo de negocio bajo el enfoque Canvas donde se puede apreciar todas las partes que componen el servicio de delivery multipropósito.

Tabla N° 27: Modelo de Negocio

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Mercado
<p>Se consideran socios clave a los transportistas que realizarán la entrega de pedidos, los inversionistas que apostarán por el negocio, los establecimientos afiliados para brindar un servicio eficiente y finalmente los proveedores de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones para asegurar la calidad y trazabilidad a través de la plataforma digital.</p>	<p>La actividad clave de mayor relevancia es el marketing para captar la atención de El desarrollo de la plataforma y su soporte con fundamentales para asegurar la calidad del servicio. La evaluación de socios estratégicos y los contratos relacionados son clave para el giro del negocio.</p>	<p>Se brindará a los usuarios la posibilidad de poder invertir su tiempo disponible en actividades más relevantes de su vida cotidiana, facilitando el transporte de diversos bienes que soliciten a través de la aplicación móvil o por teléfono.</p>	<p>Se establecerá relación con los clientes a través de contacto directo brindando asistencia personal por teléfono y a través de la aplicación (app) mediante el soporte en línea.</p>	<p>Enfoque a usuarios de los niveles socioeconómicos A, B y C de los distritos de Arequipa metropolitana.</p> <p>Socios estratégicos de mayor relevancia en los rubros de restaurantes, farmacia y supermercados.</p> <p>Necesidad de captar a transportistas en vehículos menores.</p>
	Recursos Clave		Canales	
	<p>Plataforma tecnológica para asegurar la calidad de los pedidos y trazabilidad durante la ejecución. Personal de call center y transportistas con enfoque en servicio al cliente. Equipos (tablets) fiables para asignación a los establecimientos asociados.</p>		<p>Se utilizarán canales de comunicación vía aplicación móvil y central telefónica durante y posterior al servicio.</p>	
Estructura de Costos		Fuentes de Ingresos		
<p>Los costos más relevantes están asociados al marketing y publicidad del negocio, al desarrollo y mantenimiento de la infraestructura tecnológica (aplicación) y el costo de personal (transportistas).</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Cobro por servicio delivery para el rubro de restaurantes - Cobro por Kilómetro recorrido para servicios anexos. - Cobro de cuota por pedido a los establecimientos asociados. 		

Elaboración: Autores de Tesis

5.15. Objetivos estratégicos.

- **Objetivo 1**

Desarrollar una nueva marca arequipeña en el rubro de delivery.

- **Objetivo 2**

Posicionar la marca arequipeña como la solución más rápida y eficaz para el servicio delivery dentro del mercado arequipeño.

- **Objetivo 3**

Establecer mecanismos que garanticen la eficiencia de la operación de Tukurutu Go para asegurar la calidad del servicio.

5.16. Conclusiones del capítulo.

- La estrategia que debe priorizar Tukurutu Go en función al análisis previo es realizar una campaña agresiva de publicidad mediante el marketing digital, seguido de la cobertura de las zonas desatendidas de los distritos objetivo y la inclusión del distrito de Sachaca para que haga uso del servicio.
- De acuerdo a la matriz de la gran estrategia, Tukurutu Go se encuentra en el segundo cuadrante, específicamente en “desarrollo del servicio” al considerar que aún el servicio de delivery en Arequipa aún se encuentra en desarrollo y prueba de ello, son las pocas empresas que se encuentran establecidas y su poco tiempo de operación.
- Los objetivos estratégicos de Tukurutu Go buscan el desarrollo de una nueva marca arequipeña en el servicio de delivery con enfoque en un posicionamiento por la calidad del servicio, asimismo, establecer un concepto concreto de atracción del mercado arequipeño para fortalecer la marca y finalmente dar mayor relevancia a la retroalimentación de los clientes para mejorar continuamente.
- La estrategia general de Tukurutu Go se enfoca en la diferenciación del servicio mediante las ventajas competitivas de: i) cumplir con el tiempo de entrega ofrecido, ii) utilizar una central telefónica para atender pedidos, iii) asegurar la calidad del servicio en todas las etapas del proceso, ampliar la cobertura en zona de los distritos objetivo e incluir un distrito desatendido con ciudadanos de los NSE A, B y C.

- Una ventaja competitiva potencial surgirá de la información histórica de los pedidos de los clientes, para poder brindar promociones de acuerdo al perfil de cada de ellos.

CAPÍTULO VI: PLAN DE MARKETING

En este capítulo se definieron las estrategias y las acciones del marketing mix que se seguirán para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

6.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos establecidos en el capítulo anterior que sirvieron para definir las estrategias y acciones de marketing mix fueron:

- **Objetivo 1**

Desarrollar una nueva marca arequipeña en el rubro de delivery.

- **Objetivo 2**

Posicionar la marca arequipeña como la solución más rápida y eficaz para el servicio delivery dentro del mercado arequipeño.

6.1.1. *Lineamientos estratégicos de marketing.*

Se plantean los siguientes los siguientes lineamientos de marketing para Tukurutu Go:

- Diseñar un concepto de marca con base en la confianza y calidad en el servicio de delivery multiple.
- Basar la comunicación en los diferentes productos que se pueden solicitar, resaltando las características más valoradas por los clientes y considerando temas regionales.
- Establecer un precio competitivo basado en el valor que se le otorga al cliente.
- Conceptualización del servicio con atributos que diferencien el servicio de delivery de Tukurutu Go.
- Posicionamiento de la Tukurutu Go como una marca 100% arequipeña que brinda un servicio de calidad.
- Establecer protocolos estándar de atención al cliente por parte de nuestros motorizados.

6.2. Marketing Mix

Para este caso, al tratarse de un servicio, el mix de marketing tiene siete variables (Las 7P's del servicio): Producto, precio, comunicación, distribución, procesos, personas y planta.

6.2.1. *Producto*

En el capítulo de Diseño de Producto se desarrollaron los atributos del servicio más valorados por los futuros clientes según el estudio de mercado realizado.

6.2.1.1. *Producto de servicio - cliente*

- **Producto básico:** servicio “delivery” multipropósito.
- **Producto real:** servicio “delivery” a través de una aplicación móvil y central telefónica.
- **Servicios de facilitación:** como los que solicitan todos los posibles usuarios: información acerca de horarios, tiempo de espera, seguimiento del pedido, ley de tratamiento de datos. La toma de pedidos a través de una solicitud virtual fácil y sencilla de llenar. La facturación ya sea a través de boletas de compra o facturas. El pago a través de efectivo o mediante medios de pago como Visa o Mastercard.
- **Producto aumentado:** las necesidades de “delivery” no atendidas por la competencia; como la pestaña “de todo” y “servicios” enfocándonos en 2 títulos: lavandería y courier empresarial.
- **Servicios de mejora:** la consulta, al prestar un servicio es primordial revisar la asesoría y la opción de absolver sus dudas a través del chat en línea. La Hospitalidad para tener empatía con los clientes a través del medio virtual y en el contacto por teléfono. El cuidado en el transporte de los productos y la calidad el servicio. Las excepciones aplican en caso el pedido no llegue en el horario establecido o llegue en mal estado, se compensa y se da solución a los reclamos.

6.2.1.2. *Producto de servicio – comercio afiliado*

Las funcionalidades de la aplicación para con el comercio afiliado buscan una rápida interacción para la aceptación de pedidos, seguimiento del proceso de preparación, así como un adecuado control de ingresos y para determinar las tendencias de los consumidores. Está compuesto por las siguientes pestañas:

- **En cola:** permite atender los pedidos y darles la premura que corresponde.
- **Historial de pedidos:** para el control de sus ventas con la finalidad de evitar reclamos y conocer tendencias de sus clientes más recurrentes.
- **Ingresos totales:** según el convenio de pago se puede ver los ingresos monetarios, así como el porcentaje descontando y sus pagos semanales.
- **Precios:** para actualizar precios y activar promociones exclusivas a través de la aplicación.
- **Calidad:** es la calificación del producto que recibe del consumidor final.

6.2.2. *Precio*

Para este negocio se deben considerar dos (2) precios, un precio para los usuarios y otro que se cobrará a los comercios afiliados por utilizar la aplicación y obtener ventas a través de ella.

6.2.2.1. *Precio para usuarios*

Para definir la estrategia de precio del servicio para los usuarios se utilizaron dos (2) análisis, primero se analizó el precio de la competencia y luego se analizó la valoración económica que dieron los encuestados en la investigación de mercado.

Para el análisis del precio de la competencia, se consideró a los dos (2) competidores más importantes, según el benchmarking realizado en el capítulo de investigación mercado. Domicilios.com aún tiene muchos problemas con su aplicación y no se pudo realizar el análisis de su precio.

Los competidores que se analizaron son Glovo y Uber eats, encontrando lo siguiente:

Glovo.

Esta empresa tiene un precio base de S/ 5.00 para las categorías de restaurante, farmacia, supermercado, regalos y bebidas, sin embargo, para la categoría “lo que sea” y “recoger y enviar”, maneja otra tarifa de acuerdo a la distancia:

- Menos de 100 m: S/ 6.60.
- De 100 m a 500 m: S/ 6.90.
- De 500 m a 1 km: S/ 7.30.
- De 900 m a 1.4 km: S/ 7.60.
- De 1.3 km a 1.8 km: 7.90.
- Siguiendo ese patrón según la distancia.

Uber eats.

Esta aplicación solo realiza delivery de restaurantes, en este caso tiene un precio único para todos los establecimientos que es de S/ 5.00.

En conclusión, el precio utilizado por ambos competidores es de S/ 5.00, salvo en las categorías de “recojo y envío” y “lo que sea” de Glovo, donde el precio está basado en la distancia.

El segundo análisis que se realizó fue el de la valoración económica del servicio por parte de los clientes, para esto se evaluó lo indicado por las personas encuestadas pertenecientes al mercado efectivo, obteniendo la siguiente tabla N° 28.

Tabla N° 28: Valoración económica del servicio de delivery de diferentes productos.

Restaurantes		Farmacia		Supermercado	
Precio	Frecuencia	Precio	Frecuencia	Precio	Frecuencia
Menos de S/ 5	4	Menos de S/ 5	1	Menos de S/ 5	1
S/ 5	14	S/ 5	9	S/ 5	6
Más de S/ 5 y menos de S/ 10	27	Más de S/ 5 y menos de S/ 10	15	Más de S/ 5 y menos de S/ 10	6
De S/ 10 a S/ 15	23	De S/ 10 a S/ 15	10	De S/ 10 a S/ 15	5
Más de S/ 15	1	Más de S/ 15	0	Más de S/ 15	0

No pagaría	10	No pagaría	44	No pagaría	61
TOTAL	79	TOTAL	79	TOTAL	79
Bebidas/Alcohol		Regalos/Flores		Ropa	
Precio	Frecuencia	Precio	Frecuencia	Precio	Frecuencia
Menos de S/ 5	0	Menos de S/ 5	0	Menos de S/ 5	0
S/ 5	7	S/ 5	7	S/ 5	5
Más de S/ 5 y menos de S/ 10	3	Más de S/ 5 y menos de S/ 10	9	Más de S/ 5 y menos de S/ 10	3
De S/ 10 a S/ 15	6	De S/ 10 a S/ 15	8	De S/ 10 a S/ 15	5
Más de S/ 15	0	Más de S/ 15	0	Más de S/ 15	0
No pagaría	63	No pagaría	55	No pagaría	66
TOTAL	79	TOTAL	79	TOTAL	79

Elaboración: Autores de tesis.

En la tabla N° 28, si no se considera el porcentaje que indica que no pagaría, se puede observar que S/ 5.00 figura entre los valores más bajos y que más personas indicaron. Por lo que se puede concluir que este precio (S/ 5.00) sería aceptado por la mayoría de personas que pertenecen al mercado efectivo, ya que está dentro de sus valoraciones al servicio.

En la investigación de mercado se realizó la consulta acerca del precio probable, el mercado efectivo fue elegido en base a esta pregunta, todas las personas que están consideradas en el mercado efectivo indicaron el precio (S/ 5.00) les parece accesible o razonable.

La estrategia seleccionada para el precio a los usuarios fue la de igualar el precio base que utilizan los principales competidores y que las personas encuestadas consideran accesible o razonable, sin embargo, para ingresar al mercado se ofrecerán una serie de beneficios y promociones que se detallarán en el punto referente a Promoción.

Adicionalmente este precio se incrementará cada año a un ritmo de S/ 0.20 (4%) cada año. Este incremento se fundamenta en el informe de índice de precios al consumidor

realizado por el INEI (2018), donde indica que el incremento del IPC del sector Transporte de diciembre del 2017 a noviembre del 2018 fue de 3.91%.

6.2.2.2. Precio para comercios afiliados

Este precio es el derecho que se cobrará a los comercios afiliados por las ventas a través de la aplicación.

Para definir este precio se analizará a la competencia, nuevamente los competidores que se analizaron fueron Glovo y Uber eats.

- Glovo: esta aplicación maneja dos tipos de establecimientos afiliados, unos con los que mantiene una relación comercial que deben pagar un porcentaje de sus ventas (entre 20% y 35%), Los establecimientos reciben una tablet con la aplicación empresarial y deben dar prioridad a los pedidos realizados a través de Glovo y los establecimientos con los que no tiene un vínculo comercial, en este caso Glovo publica su lista de precios, sin embargo el comercio no recibe la tablet y sólo atiende los pedidos cuando el motorizado va al establecimiento a comprarlo.
- Uber eats: los comercios afiliados a Uber eats deben pagar un porcentaje de sus ventas a la aplicación, este porcentaje puede ser de 15% a 35%, de acuerdo a la negociación que realicen, adicionalmente deben pagar un derecho por pertenecer a la aplicación de US\$ 400.00, el cual puede ser descontado en cuotas del pago semanal. En el caso de Uber eats los comercios afiliados son los únicos que aparecen en la aplicación. A cambio de estos pagos los comercios reciben una tablet con la aplicación empresarial, capacitación sobre el uso y actualizaciones de la aplicación, y la publicidad implícita en aparecer en la aplicación.

En conclusión, a cambio de la exposición en la aplicación y el respectivo y esperado incremento en ventas, a los comercios afiliados los competidores cobran un porcentaje sobre las ventas y una cuota fija de ingreso.

La estrategia elegida para el precio para establecimientos afiliados fue:

- Cuota sobre ventas: Es un porcentaje establecido sobre cada venta realizada a través de la aplicación, este porcentaje establecido es el 12%, el cual está por debajo del porcentaje de la competencia para que los comercios estén más motivados a afiliarse

a Tutturutu Go. Esta cuota se cobrará a partir del cuarto mes de operaciones, para que los comercios que se afilien en los primeros dos meses obtengan un beneficio adicional. Este porcentaje se incrementará cada año siguiente, el segundo se estableció en 13%, el tercer año en 14%, el cuarto año en 15%, y, finalmente, el quinto año se fijó en 16%.

- Cuota fija por afiliación: es un cargo fijo que se cobrará a todos los comercios que se afilien a la aplicación, sin embargo, por inicio de operaciones este cargo no se cobrará a cambio de que los comercios ofrezcan promociones exclusivas a través de la aplicación. Este pago se estableció en S/ 250.00. Sin embargo este cobro no fue considerado en la evaluación económica de este proyecto.

6.2.3. Comunicación

6.2.3.1. Objetivos comunicacionales de la marca

Se establecieron los siguientes objetivos comunicacionales, tomando como base los objetivos establecidos para el plan de marketing:

- Posicionar la marca Tutturutu Go en el mercado arequipeño como la solución de problemas cotidianos en cuanto a traslado y compra de bienes por encargo.
- Obtener una participación del 15% del mercado efectivo.
- Generar el conocimiento del servicio y la marca y sus principales beneficios.

6.2.3.2. Benchmarking de comunicación

Se realizó un análisis de las campañas de comunicación a través de diferentes canales que han realizado las empresas competidoras en Arequipa, como se observa en la tabla N° 29.

Tabla N° 29: Benchmarking de comunicación

Canal	Glovo	Uber eats	Domicilios.com
Marketing Digital	Campana agresiva en YouTube, con videos informativos sobre la	Campana media en redes sociales.	Campana media en redes sociales.

	<p>aplicación y lo que hace.</p> <p>Campaña media en Facebook.</p> <p>Indica la presencia en Arequipa.</p>		
Mailing	No utilizó este canal para su comunicación.	Realizo invitaciones al personal de las empresas más importantes de Arequipa antes de iniciar operaciones en la ciudad.	No utilizó este canal para su comunicación.
Radio y Televisión	<p>Anuncios en radios dirigidas al público joven como Radio Planeta.</p> <p>Anuncios en televisión en horario estelar.</p> <p>No indica la presencia en Arequipa.</p>	Anuncios en televisión en horario nocturno (8:00 pm).	Anuncios en televisión por cable, dirigida a Perú, Colombia y Ecuador.
Publicidad	<p>Paneles móviles en la ciudad que promocionaban la marca día y noche.</p> <p>Gran cantidad de motorizados con la caja de Glovo circulando por la ciudad.</p>	Media cantidad de motorizados con la caja de Uber eats circulando por la ciudad.	Pocos motorizados con la caja de Domicilios.com.
Establecimientos	Pegatinas de 30 cm x 30 cm con el logo de Glovo pegados en la entrada de los establecimientos afiliados.	Pegatinas de 30 cm x 30 cm con el logo pegados en la entrada de los establecimientos afiliados.	Pegatinas de 30 cm x 30 cm con el logo de Domicilios.com pegados en la entrada de los establecimientos afiliados.

Elaboración: Autores de tesis.

6.2.3.3. Concepto de comunicación

El concepto de comunicación se definió basado en los objetivos comunicacionales. Para esto se dividió el público objetivo en dos grupos diferenciados por el tamaño familiar, un grupo son las familias con o sin hijos y el otro está formado por solteros trabajadores o estudiantes.

- Para el primer grupo, el concepto de comunicación será “Tener más tiempo de calidad en familia gracias a Tukurutu Go”.
- Para el segundo grupo, el concepto de comunicación será “Utiliza mejor tu tiempo gracias a Turututu Go”

En ambos casos se utilizará la herramienta del story telling para mostrar el uso, ventajas y beneficios del servicio de Tukurutu Go.

6.2.3.4. Estrategias de comunicación

Para diseñar las estrategias se debe responder a tres preguntas, ¿qué decir?, ¿cómo decirlo? y ¿quién debe decirlo?

El concepto de comunicación es la respuesta a la primera pregunta, según el grupo al que se dirige la comunicación debe decir alguno de los dos conceptos.

Acerca del cómo decirlo, se usará el story telling, para lo que se utilizarán situaciones comunes de la vida diaria en las que usar Tukurutu Go ayuda a las personas a ahorrar tiempo. Serán mensajes informativos y emocionales, ya que informarán sobre la marca y el servicio que realiza, y buscarán que las personas se identifiquen con la situación y decidan probar el servicio.

Sobre quién debe decirlo, estos mensajes serán transmitidos por personas que retraten el estilo de vida de los grupos objetivo.

6.2.3.5. Elementos de comunicación

Los elementos que se determinó usar son:

- Publicidad: dentro de este elemento se determinó utilizar medios electrónicos, una página web informativa y de consulta gestionada por una empresa

especializada; y medios de display, a través de 10 banners publicitarios en las principales avenidas de la ciudad.

- Promoción de ventas: dentro de este elemento se determinó utilizar incentivos para animar la prueba del servicio, en este caso se ofrecerá el primer envío gratis para los primeros 1000 usuarios.
- Marketing interactivo: dentro de este elemento se definió utilizar volantes (20000) con códigos QR, de modo que las personas al escanear el código serán dirigidas al portal para descargar la aplicación, además ofrecerán un 30% de descuento en un pedido con un código promocional que estará vigente los primeros 3 meses de operación del negocio. Estos volantes serán repartidos en las zonas dentro de la cobertura del servicio, principalmente las zonas que las otras empresas no cubren, en los establecimientos afiliados y en los centros comerciales más importantes de la ciudad.

6.2.3.6. Marketing digital

Las estrategias de marketing digital se definieron como las más importantes del plan de comunicación, ya que son las más eficientes en cuanto alcance del público objetivo actualmente.

Se definió que se usará anuncios en Google, Facebook, Instagram y Youtube.

- Facebook – Instagram: Se utilizará la estrategia de marketing de interrupción, que consiste en la publicidad continua en las redes sociales. El objetivo será la descarga de la aplicación, se mostrarán anuncios cortos sobre la aplicación y cómo funciona. Se utilizarán los conceptos antes explicados dirigidos a los grupos objetivos, aprovechándose la ventaja que estas redes tienen para segmentar al público objetivo.
- Google Adwords: A través de esta herramienta se anunciará en el buscador de Google y en Play Store. Se utilizará la estrategia de marketing de información, que consiste en informar sobre la marca y el servicio cuando las personas busquen algo relacionado en internet o en Play Store.

- YouTube: En esta red social se debe aprovechar el tiempo de 5 segundos que es lo que demora en saltar el anuncio, también se utilizará los conceptos definidos anteriormente, en este caso la segmentación será geográfica con poco énfasis en las preferencias.

El objetivo de la campaña de marketing digital es conseguir que los clientes potenciales descarguen la aplicación. Para lograr el objetivo se realizará una campaña agresiva en redes sociales. Luego de alcanzar este objetivo la inversión en marketing digital será destinada a conseguir más seguidores en redes sociales y dar a conocer promociones y ofertas.

Asimismo, se creará una página en Facebook, Instagram y un canal en Youtube, donde se publicarán promociones, ofertas, los nuevos establecimientos afiliados y anuncios de la marca.

La campaña de marketing digital y la gestión de las páginas en redes sociales y el canal en YouTube estarán a cargo de una empresa especializada.

6.2.3.7. Presupuesto de comunicación

De acuerdo a lo descrito en los puntos anteriores, el presupuesto de comunicación se detalla en la tabla N° 30.

Tabla N° 30: Presupuesto de comunicación

Medio	Descripción	Objetivo	Inversión
Facebook	Pauta publicitaria en Facebook e Instagram durante 30 días formato de video	Interacción	S/.7,080.00
	Pauta publicitaria en Facebook e Instagram durante 30 días formato de video	Descargar	S/.8,850.00
	Community manager + estrategia de contenidos + diseño de publicaciones en Facebook e Instagram	Información - posicionamiento	S/.283.20

Youtube	Anuncios tipo banner con o sin movimiento se pueden beneficiar de los cientos de millones de vistas en Youtube, eligiendo distintas ubicaciones en el sitio de Youtube, categorías específicas de contenido Educación.	Conocimiento - Consideración - Acciones	S/.12,390.00
Google	Anuncios tipo banner con o sin movimiento en más de 2 millones de sitios de la Red de Display que tienen un alcance de más del 90% de los usuarios de Internet de todo el mundo (fuente: Comscore), existen muchas oportunidades para llegar a los clientes	Conocimiento - Consideración - Acciones	S/.12,390.00
Web	Realización de Pagina Web	Activo digital	S/.1,416.00
Exterior	Paletas en bermas	Reconocimiento de marca	S/.11,800.00
Impresos	Volantes	Descarga posicionamiento	S/.4,248.00
Envíos gratis	1000 primeros envíos gratis	Uso de aplicación	S/.5,000.00
Pedidos con descuento	20,000 pedidos con 30% de descuento.	Uso de aplicación	S/.30,000.00

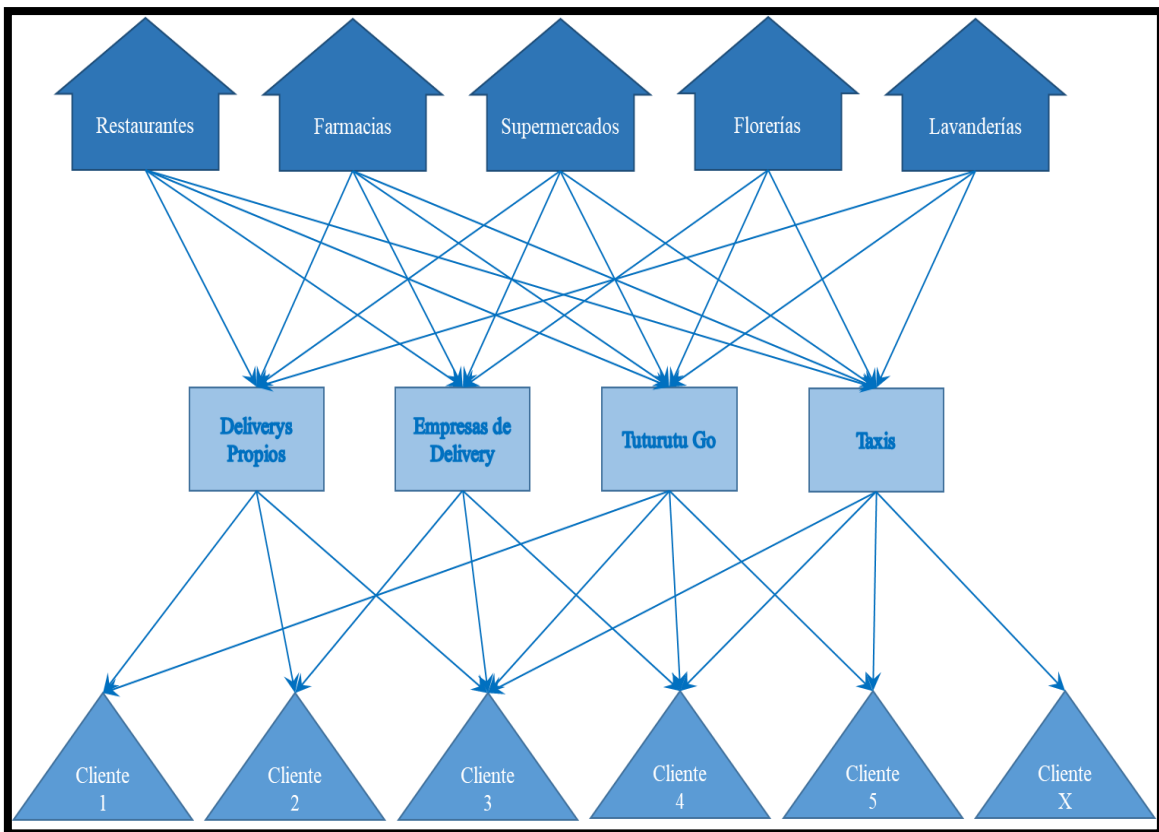
Elaboración: Autores de tesis.

La cotización de estos servicios se puede ver en el Anexo N° 5.

6.2.4. Distribución

El negocio que se está evaluando es un servicio de intermediación entre comercios de varios rubros de la ciudad de Arequipa y los clientes finales y viceversa. En el primer caso intermedia con el transporte de los productos que los comercios ofrecen y en el segundo caso Tuteurutu Go intermedia en el flujo de información, en las figuras N° 25 y N° 26 se muestra la posición del negocio en ambos canales de distribución.

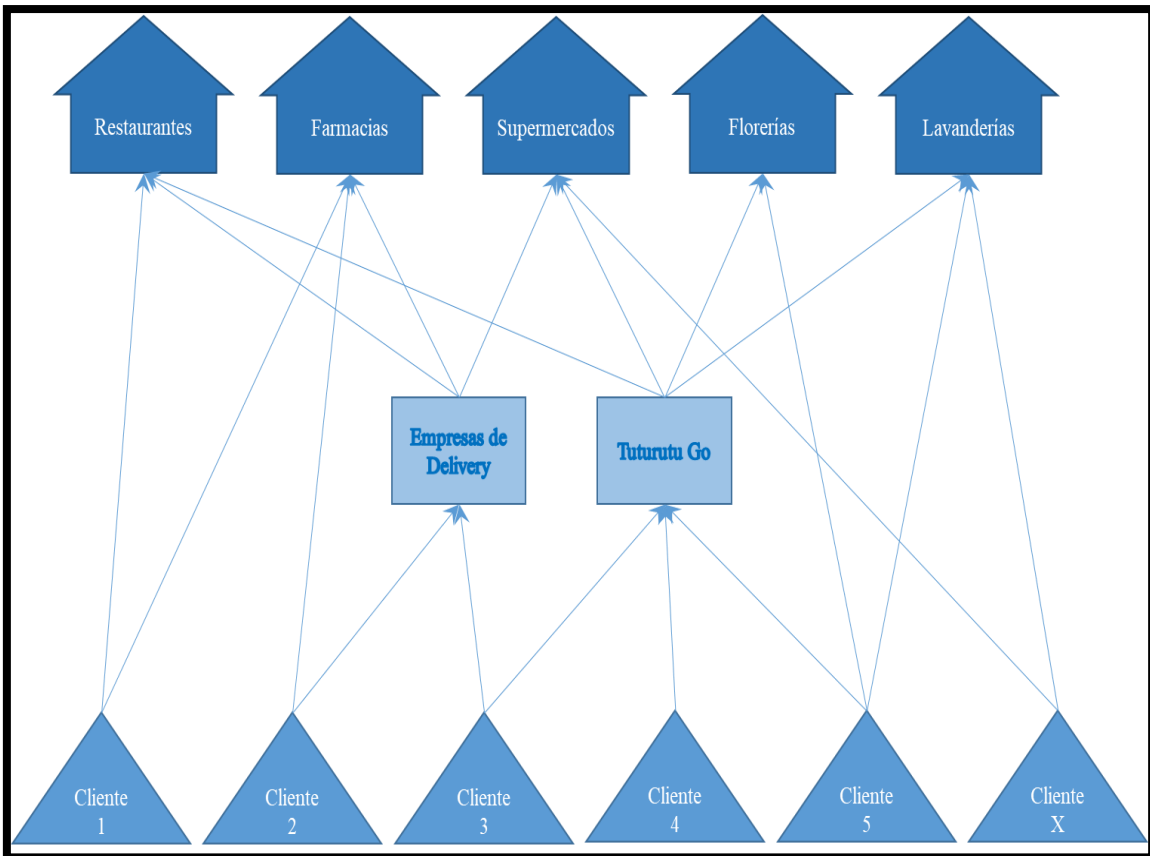
Figura N° 25: Posición de Tuteurutu Go en el canal de distribución de productos.



Elaboración: Autores de tesis.

En este caso se realiza la distribución física del producto solicitado, desde las instalaciones del comercio al lugar donde solicita el cliente, con la participación de un motorizado afiliado a Tuteurutu Go. Para realizar este movimiento de la manera más rápida el motorizado utilizará la aplicación en la que encontrará la ruta óptima.

Figura N° 26: Posición de Tuteurutu Go en el canal de distribución de información.



Elaboración: Autores de tesis.

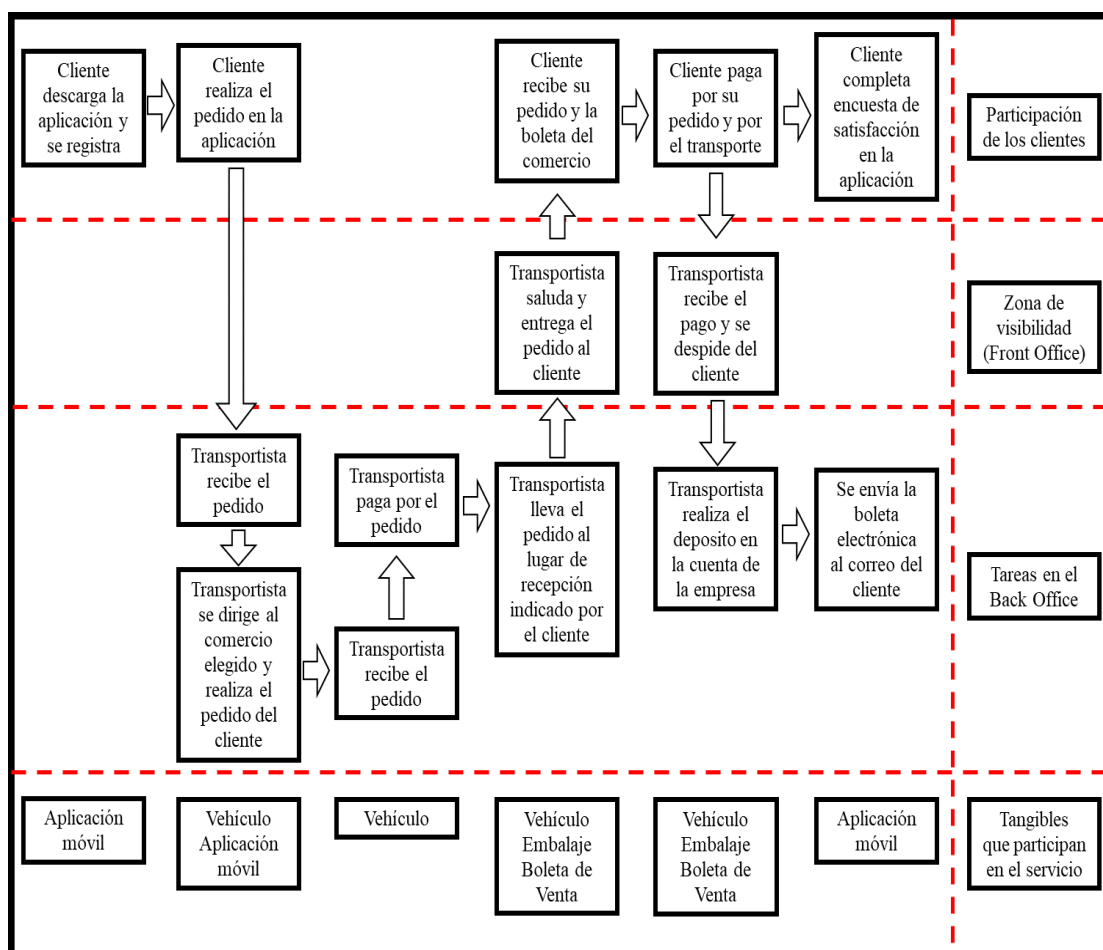
En este caso se trata de un canal digital, ya que el pedido será recibido a través de la aplicación móvil o por vía telefónica y luego será transmitido al comercio afiliado y al transportista a través de la aplicación móvil.

6.2.5. Procesos

En esta variable se estableció los momentos de verdad del servicio con la finalidad de poder establecer mecanismos de control sobre el proceso del servicio.

Para esto se realizó el blueprint del proceso general, el cual se muestra en la figura N° 27.

Figura N° 27: Blueprint del proceso general de Tuteurutu Go.



Elaboración: Autores de tesis.

De este análisis se definieron los siguientes momentos de verdad:

- Registro en la aplicación móvil.
- Realización del pedido.
- Recepción del pedido.
- Pago por el pedido.
- Encuesta de satisfacción.

Por lo tanto, estos son los puntos en el proceso que debemos controlar con mayor énfasis, ya que son aquellos con los que el cliente interviene directamente.

6.2.6. Personas

En esta variable del marketing mix se definieron protocolos de atención al cliente, para que los clientes siempre reciban la mejor atención.

Para el personal de la central telefónica se estableció el siguiente protocolo:

- Saludo: “Buenos(as) días (tardes/noches), mi nombre es ..., ¿en qué puedo ayudarle?”.
- Oferta de opciones: preguntar “¿Cuál es su pedido?” si el cliente sabe exactamente lo que desea pedir pasar al siguiente paso, si el cliente no ha decidido que desea, para definir su pedido preguntar primero “¿de qué distrito nos está llamando?”, con la respuesta en la aplicación se debe determinar su ubicación, luego se debe preguntar “¿Qué desea pedir?”, con esa información, en la aplicación debe elegir el rubro que desea pedir el cliente, una vez dentro del rubro ofrecer los establecimientos de la siguiente manera: “le puedo sugerir los siguientes comercios ...”, una vez escoja algún comercio se le debe sugerir las opciones que ofrece el comercio, “de este comercio puede elegir ...”, una vez ha finalizado su pedido pasamos al siguiente paso.
- Confirmación de pedido: se acepta el pedido en la aplicación, y se confirma el pedido realizado de la siguiente manera “su pedido consta de ..., el precio total de su pedido es ..., ¿está de acuerdo a su solicitud?”, si el cliente confirma el pedido pasar el siguiente paso, si existe algún error, se procede a corregirlo, de acuerdo a las indicaciones del cliente y se realiza nuevamente la confirmación del pedido.
- Despedida: una vez confirmado el pedido se confirma en la aplicación, y se despide al cliente de la siguiente manera “muchas gracias por su preferencia, su pedido está en preparación, estoy para atenderlo ante cualquier consulta, que tenga un buen(a) día (tarde/noche)”, se debe esperar que el cliente corte la llamada primero.

El personal motorizado también debe cumplir con un protocolo al momento de entregar el pedido descrito a continuación:

- Saludo: “Buenos(as) días (tardes/noches), mi nombre es ... de Tukurutu Go, vengo a entregarle su pedido”.
- Revisión del pedido: conforme al pedido que figura en la aplicación se procede a revisar el pedido con el cliente, se indica lo que solicita según la

aplicación y se retira con cuidado cada artículo o producto y se le entrega al cliente “Usted pidió ...”.

- Pago: una vez se haya revisado y entregado el pedido, si el pago es en efectivo se procede a recibir el dinero, contarlo y entregar el vuelto si es necesario “El total de su pedido es ... soles, recibo ..., y su vuelto es ... soles”.
- Despedida: una vez concluida la transacción se despide del cliente “muchas gracias por su preferencia, espero que continúe utilizando nuestro servicio, le pido por favor complete la encuesta de satisfacción en la aplicación, tenga un(a) buen(a) día (tarde/noche)”.

Con estos protocolos se busca que los usuarios de nuestro servicio obtengan una experiencia grata desde el inicio hasta el final de la interacción.

6.2.7. Planta

Esta variable se refiere al entorno donde se brinda el servicio, en este caso el cliente tendrá contacto visual con la persona que le entrega el producto (motorizado) y la aplicación móvil. Por lo tanto, se definió que los motorizados deben cumplir con un estándar de vestimenta y presentación personal que consiste en utilizar ropa limpia, sin manchas en ninguna prenda, tener buen aliento y la cara y manos limpias.

Para el caso de la aplicación móvil, ha sido una preocupación primordial el diseño de la misma, que se revisó en el capítulo 4, este diseño cumple con las expectativas y necesidades del cliente potencial encontradas en la investigación de mercado.

6.3. Plan de ventas

Para alcanzar las ventas proyectadas en el punto anterior, se establecieron acciones que ayuden al incremento de las ventas:

- Un aspecto importante que motivará a los usuarios a utilizar el servicio son los comercios afiliados, por lo que un mes antes del lanzamiento de la aplicación al público se iniciará la afiliación, la cual estará a cargo del gerente general, para esto se visitará los comercios que ya están afiliados en otras

aplicaciones, aprovechando que ninguna tiene contrato de exclusividad y estos comercios ya saben el impacto que tiene este servicio sobre sus ventas.

- Para hacer atractiva la afiliación se les ofrecerá las estrategias de precio establecidas, sin cuota de afiliación, 3 meses sin cuota por pedido y luego una cuota por pedido más baja que la competencia.
- Para alcanzar un alto número de afiliaciones se establecerá un plan de visitas diario, empezando por los comercios afiliados en otras aplicaciones, sus competidores y comercios cercanos, luego se visitarán comercios pequeños en las zonas dentro de la cobertura del servicio.
- Se establecieron objetivos de afiliación mensuales para el primer año, los tres primeros meses el objetivo es más alto por el beneficio que tendrán los comercios de no pagar cuota de pedido, el objetivo del primer año es afiliar a 50 comercios. También se estableció un objetivo de pedidos afectos a la cuota por pedido, este es de 70% en el último mes del primer año de operación, el objetivo de cada mes se estableció en base al objetivo de comercios afiliados, como se observa en la tabla N° 31.

Tabla N° 31: Objetivo en cantidad de comercios afiliados y porcentaje de pedidos con cuota.

	Cantidad de comercios afiliados	Porcentaje pedidos proyectado
Mes 1	10	13%
Mes 2	20	25%
Mes 3	30	38%
Mes 4	32	41%
Mes 5	34	44%
Mes 6	37	47%
Mes 7	39	50%
Mes 8	42	53%
Mes 9	45	57%
Mes 10	48	61%
Mes 11	52	65%
Mes 12	55	70%

Elaboración: Autores de tesis.

- Para lograr la descarga y uso de la aplicación, los volantes con código QR serán distribuidos en primera instancia en las casas de las zonas donde Tuteurutu Go ofrece el servicio y ninguna otra aplicación lo hace, luego se realizará volanteo en los principales centros comerciales de la ciudad.

6.4. Pronóstico de la demanda

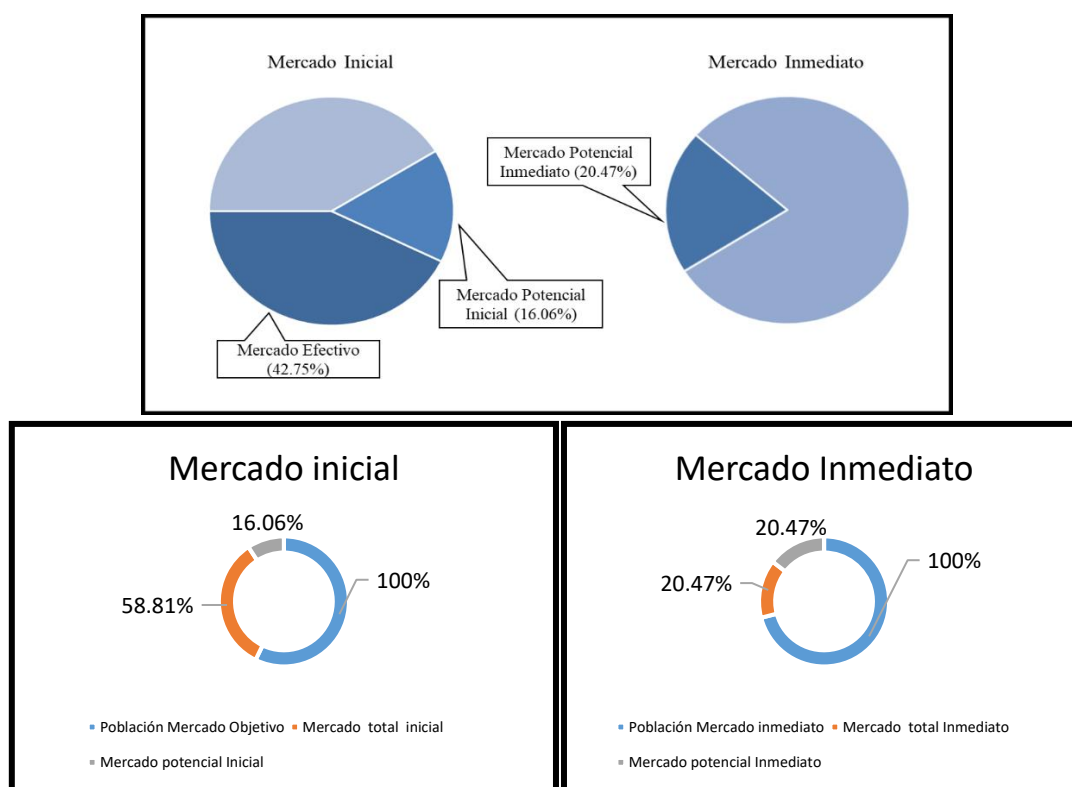
Para realizar el pronóstico de la demanda se utilizó la metodología del mercado total, mercado potencial, mercado efectivo y mercado meta.

Para determinar el tamaño de los cuatro mercados se utilizó la información del estudio cuantitativo del mercado.

Debido a que la cobertura del servicio alcanza distritos aledaños a los que se escogieron para hacer el estudio cuantitativo, se los ha incluido para hacer el pronóstico de la demanda y la proyección realizada en el capítulo del plan de marketing, a estos distritos se les denominará “Mercado Inmediato” y son Paucarpata, Mariano Melgar, Miraflores y Alto Selva Alegre.

Es así que se determinaron dos mercados, el “Mercado Inicial”, compuesto por los distritos donde se realizó el estudio cuantitativo (Arequipa, Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado, Sachaca y José Luis Bustamante y Rivero), y el “Mercado Inmediato”. De estos dos mercados se obtuvieron el mercado total, el mercado potencial y el mercado efectivo. Ver figura N° 28 y tabla N° 32.

Figura N° 28: Distribución de Mercados.



Elaboración: Autores de tesis.

Tabla N° 32: Distribución de Mercados

Tipo de Mercado	Características	Personas
Población mercado objetivo	Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado, Sachaca, Arequipa y José Luis Bustamante y Rivero	118380
Mercado total inicial	58.81% de Población de mercado objetivo (NSE A,B y C)	69619
Mercado potencial inicial	16.06% de Mercado total inicial, muy probable uso de app y lo solicitaron los 3 meses últimos	19012
Población mercado inmediato	Alto Selva Alegre, Miraflores, Mariano Melgar y Paucarpata, NSE A, By C	84533
Mercado total inmediato	Indicaron definitivamente usaran la app y solicitaron un servicio en 3 últimos meses(20.47%)	17304
Mercado potencial inmediato		17304
Mercado total	Mercado total inmediato + Mercado total inicial	86923
Mercado potencial	Mercado potencial Inicial + Mercado potencial inmediato	36316
Mercado efectivo	Indicaron usar servicio 3 últimos meses, muy probable usarían la app y precio accesible (22.28%) + Mercado total inmediato (20.47%) = (42.75%)	50607

Elaboración: Autores de tesis.

6.4.1. Mercado Total

El mercado total se refiere a todos los clientes que pueden y quieren adquirir el servicio o sus atributos clave en un momento determinado. Para este caso el mercado total está formado por dos grupos.

El primer grupo son las personas que, en el estudio cuantitativo, indicaron que definitiva o muy probablemente utilizarían una nueva aplicación excluyendo a quienes consideran que el precio es inaceptable, de las personas encuestadas 227 (58.81%) fueron las que indicaron lo anterior.

Según los cálculos realizados en el estudio cuantitativo de la demanda la población total del mercado al que se dirige el servicio, es decir personas residentes en la ciudad de Arequipa, cuyas edades oscilen entre los 25 y 55 años, pertenecientes a niveles socioeconómicos ABC, que vivan o laboren en los distritos de Cayma, Yanahuara, Cerro Colorado, Sachaca, Arequipa y José Luis Bustamante y Rivero, son 118,380 personas.

Por tanto, se aplica el porcentaje de 58.81% a la población para calcular el tamaño del mercado total inicial, resultando 69,619 personas.

El segundo grupo está formado por las personas entre 25 y 55 años que pertenecen a los NSE A, B y C de los distritos aledaños a nuestro mercado principal, estos distritos son Alto Selva Alegre, Miraflores, Mariano Melgar y Paucarpata, los cuales serán considerados en la cobertura del servicio, a este se le llamó mercado total inmediato.

Para hallar el mercado total inmediato se debe revisar la población de los distritos elegidos, como se observa en la tabla N° 33.

Tabla N° 33: Población de distritos inmediatos entre 25 y 55 años.

Alto Selva Alegre	36,558
Mariano Melgar	25,274
Miraflores	25,777
Paucarpata	56,646
Total	144,255

Elaboración: Autores de tesis.

Luego se debe determinar la población perteneciente a los NSE A, B y C, como se observa en la tabla N° 34.

Tabla N° 34: Población de los NSE A, B y C de los distritos inmediatos.

Población total de distritos analizados	144,255
NSE A y B (17.7%)	25,533
NSE C (40.9%)	59,000
Población total a analizar	84,533

Elaboración: Autores de tesis.

De esta forma se halló que la población total perteneciente al segmento objetivo de los distritos inmediatos es de 84,533 personas.

Para determinar el mercado potencial inmediato se tomó el porcentaje de personas indicaron que definitivamente usarían la nueva aplicación y que solicitaron el servicio un delivery en los últimos 3 meses, excluyendo a quienes el precio (S/ 5.00) les pareció inaceptable o alto, en el estudio cuantitativo. Este porcentaje es 20.47%.

Por tanto, el mercado total inmediato es de 17,304 personas y el mercado total quedó integrado de 86,923 personas, como se indica en la tabla N° 35.

Tabla N° 35: Mercado total

Población Total del Mercado Objetivo	118,380
Población Total del Mercado Inmediato	84,533
Mercado Total	86,923
o Mercado Total Inmediato (20.47%)	17,304
- Mercado Total Inicial (58.81%)	69,619

Elaboración: Autores de tesis.

6.4.2. Mercado potencial

El mercado potencial es el fragmento del mercado total que muestra interés por el servicio específicamente ofrecido, en este caso el mercado potencial está dividido en tres grupos. Dos de ellos forman parte del mercado inicial, es decir de la población de los distritos de Cayma, Yanahuara, Arequipa, Sachaca, Cerro Colorado y José Luis Bustamante y Rivero, a estos dos grupos se le llamó mercado potencial inicial

El primer grupo del mercado potencial inicial corresponde a quienes indicaron que definitivamente usarían la aplicación, que no solicitaron el servicio en los últimos 3 meses y se excluyó a quienes indicaron que el precio de S/ 5.00 era inaceptable (2.85%).

El segundo grupo está formado por quienes indicaron que sería muy probable que utilicen una nueva aplicación de delivery múltiple y solicitaron el servicio en los últimos tres meses e indicaron que el precio de S/ 5.00 era razonable o alto (13.21%), por lo tanto, el mercado potencial inicial corresponde al 16.06% de la población inicial, aproximadamente 19,012 personas.

Entonces el mercado potencial inmediato está formado por la totalidad del mercado total inmediato, ya que este mercado no está incluido en el mercado efectivo, por lo tanto, está formado por de 17,304 personas.

Por tanto, el mercado potencial es 36,316 personas, como se observa en la tabla N° 36.

Tabla N° 36: Mercado potencial

Población Total del Mercado Objetivo	118,380
Población Total del Mercado Inmediato	84,533
Mercado Total	86,923
- Mercado Total Inmediato (20.47%)	17,304
- Mercado Total Inicial (58.81%)	69,619
Mercado Potencial	36,316
- Mercado Potencial Inmediato (20.47%)	17,304
- Mercado Potencial Inicial (16.06%)	19,012

Elaboración: Autores de tesis.

6.4.3. Mercado efectivo

El mercado efectivo es la porción del mercado total que muestra un alto grado de interés por el servicio específicamente ofrecido, en este caso el mercado efectivo está formado por dos grupos, el primero son todas las personas encuestadas que indicaron haber utilizado el servicio en los últimos 3 meses y definitivamente utilizarían una nueva aplicación de delivery múltiple, excluyendo a quienes consideraron el precio (S/ 5.00) alto o inaceptable. Estas personas corresponden al 20.47%.

El segundo grupo son las personas que indicaron haber utilizado el servicio en los últimos 3 meses y que muy probablemente utilizarían una nueva aplicación de delivery múltiple, además indicaron que el precio (S/ 5.00) les parecía accesible, estas personas corresponden al 22.28% de los encuestados.

Por tanto, el mercado efectivo es el 42.75% de la población del mercado efectivo, 50,607 personas, como se observa en la tabla N° 37.

Tabla N° 37: Mercado efectivo

Población Total del Mercado Objetivo	118,380
Población Total del Mercado Inmediato	84,533
Mercado Total	86,923
- Mercado Total Inmediato (20.47%)	17,304
- Mercado Total Inicial (58.81%)	69,619
Mercado Potencial	36,316
- Mercado Potencial Inmediato (20.47%)	17,304
- Mercado Potencial Inicial (16.06%)	19,012
Mercado Efectivo (42.75%)	50,607

Elaboración: Autores de tesis.

6.4.4. Mercado meta

El mercado meta es la fracción del mercado total que se va a atender al iniciar el negocio.

Para hallar el mercado meta, se determinó la participación del mercado efectivo que se quiere alcanzar, considerando que en el mercado arequipeño al momento en que se realizó el plan, hay tres empresas dedicadas al servicio de delivery a través de aplicación móvil, se determinó que el objetivo será alcanzar el 12% del mercado efectivo en el primer año, en un escenario pesimista, con un crecimiento mensual de 1% desde el primer mes de operaciones. Por tanto, el mercado meta en número de personas iniciaría con 507 personas el primer mes y alcanzaría las 6073 personas en el último mes del primer año (12% del mercado efectivo).

El número de personas es necesario, sin embargo, el mercado para este negocio debe estar presentado en número de pedidos.

Para conocer el mercado meta en número de pedidos se utilizó el promedio ponderado de pedidos que realizan las personas que pertenecen al mercado efectivo, como se observa en la tabla N° 38.

Tabla N° 38: Promedio ponderado de pedidos del mercado efectivo.

Número de pedidos al mes	Número de personas	Porcentaje que solicita	Promedio ponderado
1	58	35.15%	0.35
2	66	40.00%	0.80
3	19	11.52%	0.35
4	9	5.45%	0.22
5	1	0.61%	0.03
6	0	0.00%	0.00
7	1	0.61%	0.04
0.50	6	3.64%	0.02
0.33	5	3.03%	0.01
	165.00	100.00%	1.82

Elaboración: Autores de tesis.

El promedio ponderado hallado es de 1.82 pedidos, de esta manera se obtuvo la proyección del mercado meta para el primer año, como se observa en la tabla N° 39.

Tabla N° 39: Mercado meta durante el primer año.

Mercado Efectivo	50,607		
Promedio de pedidos al mes	1.82		
	Participación de mercado efectivo	Número de personas	Mercado Meta (en número de pedidos)
Mes 1	1.00%	507	923
Mes 2	2.00%	1,013	1,844
Mes 3	3.00%	1,519	2,765
Mes 4	4.00%	2,025	3,686
Mes 5	5.00%	2,531	4,607
Mes 6	6.00%	3,037	5,528
Mes 7	7.00%	3,543	6,449
Mes 8	8.00%	4,049	7,370
Mes 9	9.00%	4,555	8,291
Mes 10	10.00%	5,061	9,212
Mes 11	11.00%	5,567	10,132
Mes 12	12.00%	6,073	11,053
Año 1	6.50%		71,860

Elaboración: Autores de tesis.

6.4.5. Proyección de ventas

Con la campaña de comunicación y el plan de ventas que se estableció, se hizo una proyección de ventas a 5 años, en base a los siguientes objetivos:

- Crecimiento en participación del mercado efectivo: Como se mencionó anteriormente, al momento del estudio hay 3 empresas en el mercado, aunque 2 de ellas tienen el mejor desempeño, ya que Domicilios.com aún no ha logrado optimizar la interfaz de su aplicación, adicionalmente a estas empresas están los servicios de reparto propios de pocos comercios, como farmacias, supermercados, entre otros, que se reparten otro segmento del mercado. También se consideró que esta nueva aplicación brindará el servicio en zonas geográficas a las que no cubren las aplicaciones ya existentes. Por estas dos razones se ha puesto como objetivo alcanzar una participación de 12% al final del primer año, con un crecimiento de 1% al mes, como se mostró en la Tabla N° 31, luego del primer año el objetivo será tener un incremento de 10% en el número de pedidos cada año siguiente, este es un escenario pesimista, dado el valor de inversión en comunicación y la cantidad de empresas competidoras.
- Crecimiento en mercado potencial inicial: Para este mercado, que pertenece al mercado estudiado, se consideró que el primer año no habrá participación, sin embargo, en el segundo año posteriormente a una campaña de marketing tradicional y digital y con la experiencia en la atención de pedidos de todo tipo de producto en las zonas donde se encuentra este mercado, se ha planificado una participación de 2.5%, e incrementará a un ritmo de 10% en el número de pedidos cada año siguiente. Este crecimiento se basa en la presencia de solo 3 competidores en el mercado, por lo que en un escenario pesimista se piensa obtener una pequeña parte de este mercado en 5 años.
- Crecimiento en mercado potencial inmediato: En este mercado, que se refiere a las personas con el mismo perfil del segmento objetivo pero que viven en los distritos cercanos a los analizados en la investigación, se proyectó que el primer año no se tendrá participación, y a partir del segundo año, luego de tener un año de presencia en el mercado, la participación en este mercado se planificó en 2%, e incrementará a un ritmo de 10% en el número de pedidos cada año siguiente. Este crecimiento se justifica debido a que en este mercado hay más zonas en las que las otras aplicaciones no brindan el servicio. Al igual que la proyección en los anteriores mercados, se asume un escenario pesimista.

Para calcular la cantidad de pedidos anuales en los próximos años se debe tener en cuenta los siguientes datos mostrados en la tabla N° 40.

Tabla N° 40: Promedio ponderado de pedidos y mercados efectivo, potencial inicial y potencial inmediato.

Promedio Ponderado de Pedidos	1.82
Mercado Efectivo	50,607
Mercado Potencial Inicial	19,012
Mercado Potencial Inmediato	17,304

Elaboración: Autores de tesis.

De acuerdo a los objetivos establecidos y la población de cada mercado se obtuvo la participación de mercado y la cantidad de pedidos en los primeros 5 años que se muestra en la tabla N° 41.

Tabla N° 41: Proyección de ventas anuales en cantidad de pedidos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Participación Promedio de Mercado Meta	6.50%	7.15%	7.87%	8.65%	9.52%
Cantidad de pedidos al año	71,842.00	79,027.00	86,930.00	95,623.00	105,186.00
Participación Promedio de Mercado Potencial Inicial	0	2.50%	2.75%	3.03%	3.33%
Cantidad de pedidos al año	-	10,381.00	11,420.00	12,562.00	13,819.00
Participación Promedio de Mercado Potencial Inmediato	0	2%	2.20%	2.42%	2.66%
Cantidad de pedidos al año	-	7,558.00	8,314.00	9,146.00	10,061.00
Cantidad Total de pedidos al año	71,842.00	96,966.00	106,664.00	117,331.00	129,066.00

Elaboración: Autores de tesis.

6.5. Conclusiones del capítulo

- El plan de marketing está orientado a establecer acciones que permitan alcanzar los objetivos estratégicos planteados, estas acciones están descritas dentro de las 7 variables que forman el marketing mix de servicios.
- Las estrategias de producto están orientadas a brindar más valor al cliente, por esta razón se ha diseñado un servicio que cumpla con las características más valoradas por el segmento objetivo.

- Las estrategias de precio descritas reflejan el deseo de brindar un servicio más valioso, diferenciado, por el mismo precio que la competencia.
- El ser un negocio nuevo, en etapa de introducción, la comunicación es muy importante, ya que esta va a permitir que los clientes conozcan la marca, el servicio y los beneficios que se otorga.
- Parte importante de diferenciarse de la competencia se ve en el manejo de las últimas 3 variables, los procesos, las personas y la planta. Estas 3 variables van a apoyar a que el servicio de Tukurutu Go sea coherente con las bases de la diferenciación que se plantearon en el diseño del producto.

CAPÍTULO VII: PLAN DE OPERACIONES

En el presente capítulo se determina la operatividad del negocio, definiendo los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, haciendo énfasis en la calidad del servicio al cliente, la relación con los colaboradores y la relación con los proveedores, aspectos vitales para la permanencia del negocio.

7.1. Objetivos estratégicos del negocio.

De los objetivos establecidos en el capítulo 6, se extrajo aquel que está directamente relacionado a la gestión de la operación del negocio.

- **Objetivo 3**

Establecer mecanismos que garanticen la eficiencia de la operación de Tukurutu Go para asegurar la calidad del servicio.

7.1.1. Lineamientos estratégicos de operaciones.

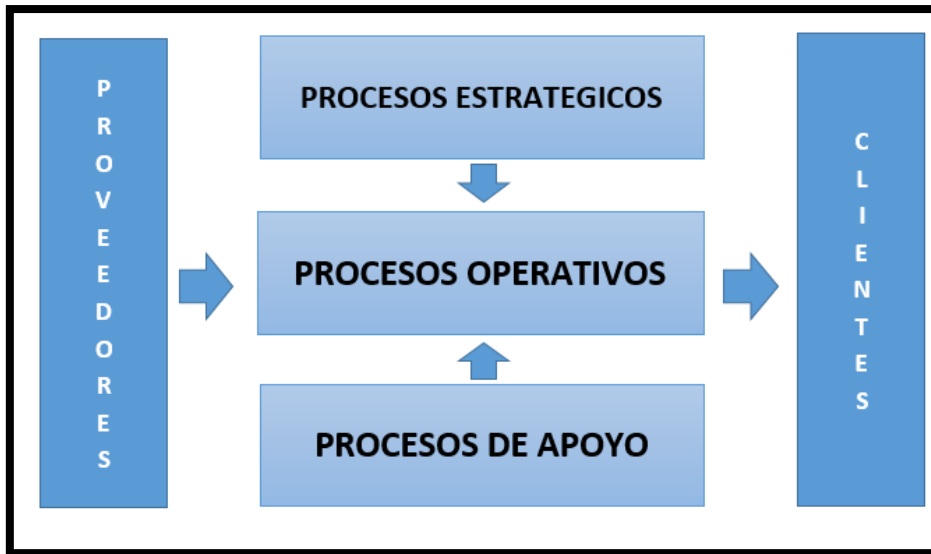
Se plantean los siguientes los siguientes lineamientos de operaciones para Tukurutu Go:

- Implementar el servicio de delivery de Tukurutu Go, tomando como referencia base, los servicios actuales del mercado arequipeño.
- Desarrollar procesos multinivel para estandarizar la atención y asegurar la calidad del servicio.
- Establecer un canal definido de retroalimentación para la mejora continua del servicio.

7.2. Descripción de procesos

A manera de un esquema general de los procesos que se desarrollarán más adelante se elaboró la figura N° 29, donde se puede apreciar los procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo definidos de manera individual posteriormente.

Figura N° 29: Esquema general de procesos

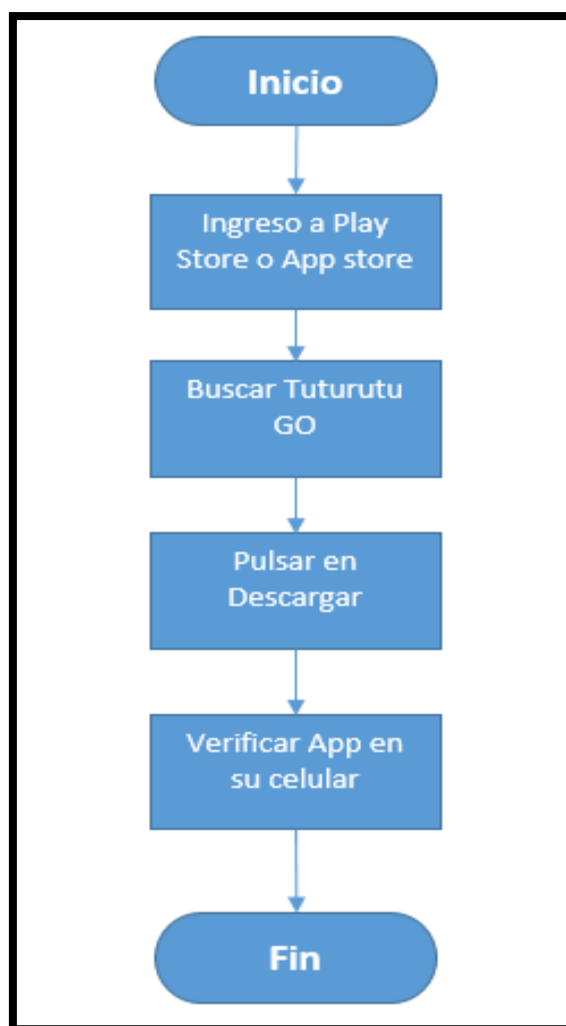


Elaboración: Autores de Tesis

7.2.1. Procesos estratégicos

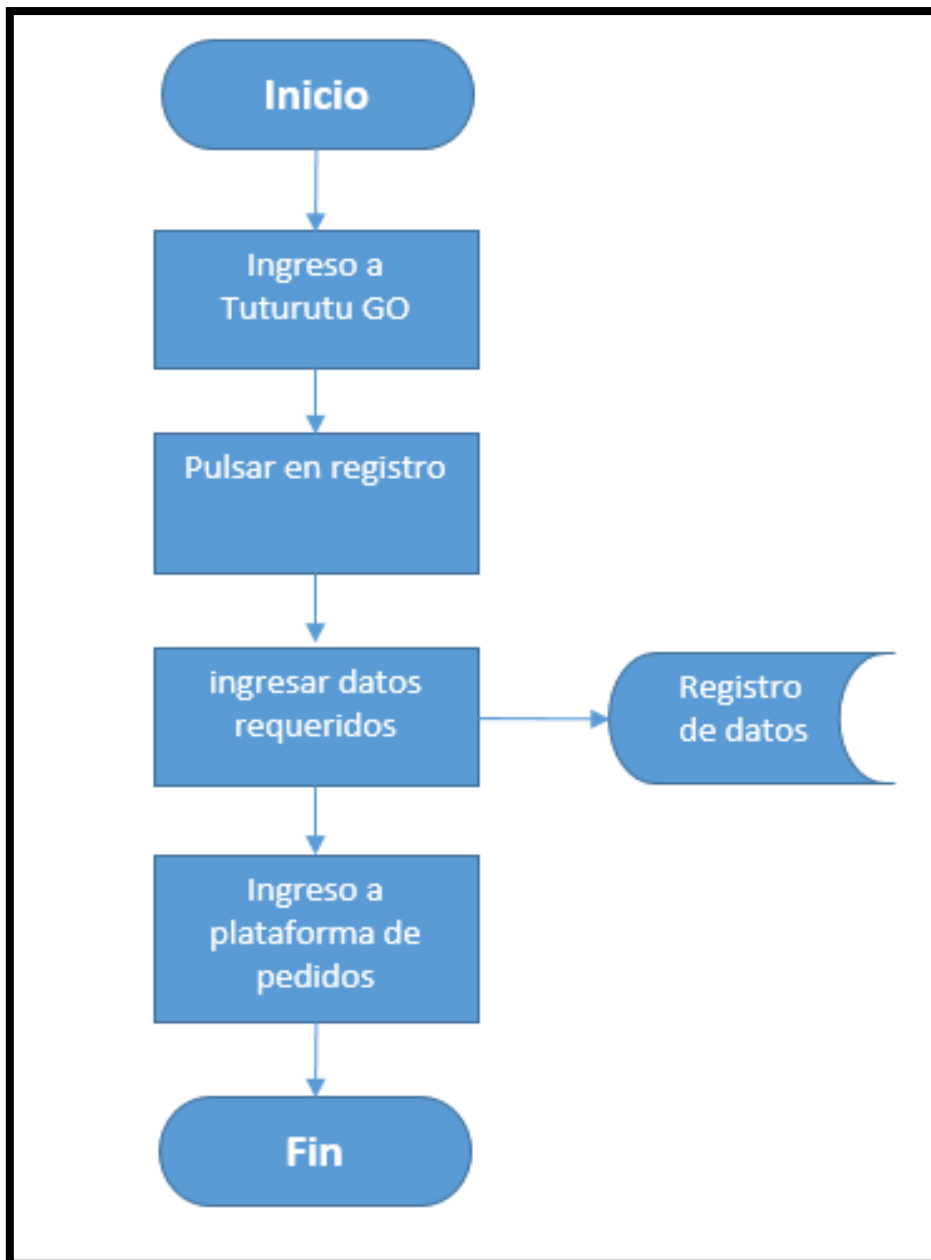
Se determinaron como estratégicos los procesos de los que dependen el uso del servicio delivery, como son la descarga del App (Figura N° 30) y el registro en la misma (Figura N° 31), así como el registro de los proveedores como socios (Figura N° 32).

Figura N° 30: Descarga de aplicación



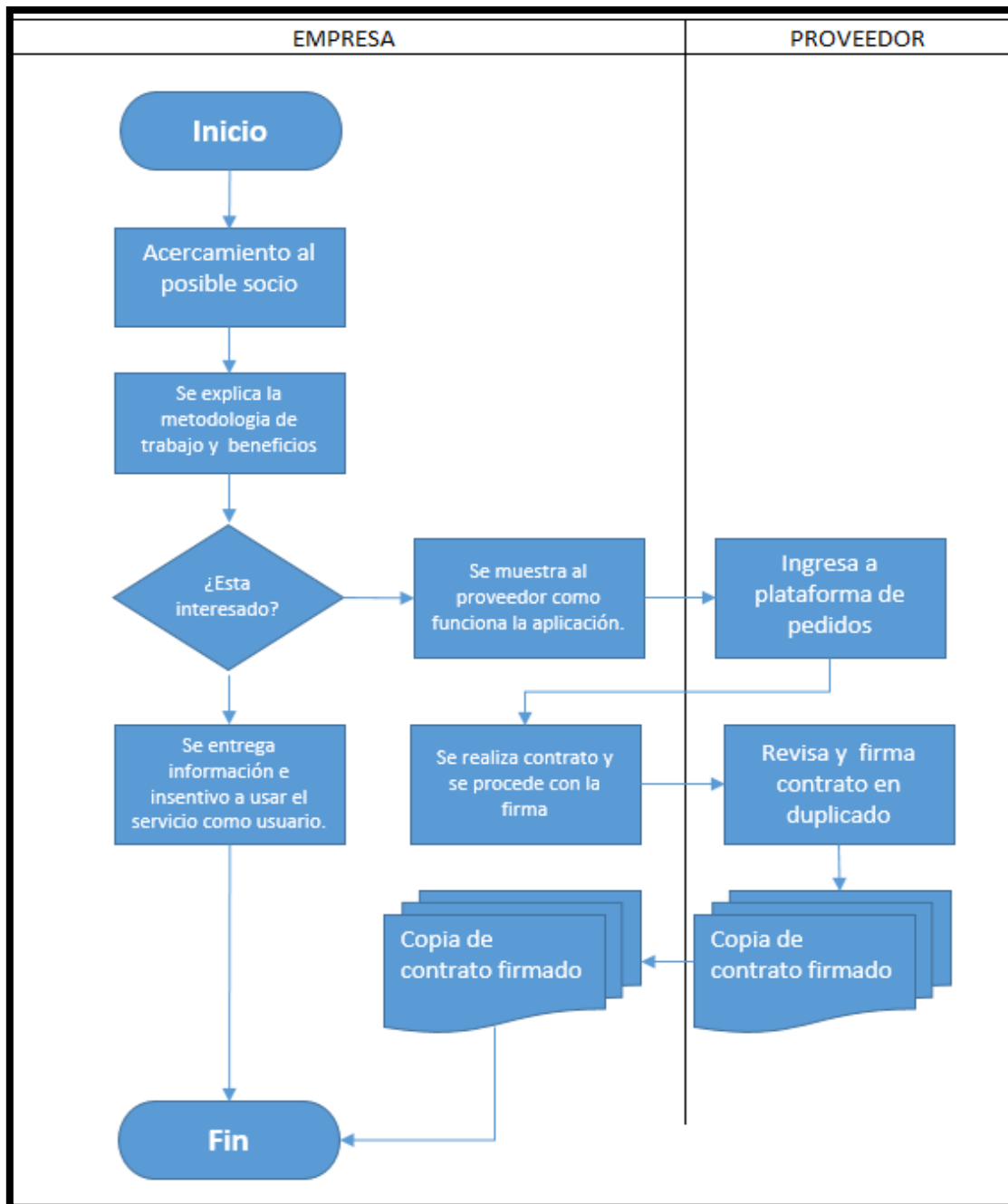
Elaboración: Autores de Tesis

Figura N° 31: Inscripción de usuarios en aplicación



Elaboración: Autores de Tesis

Figura N° 32: Inscripción de proveedores en aplicación

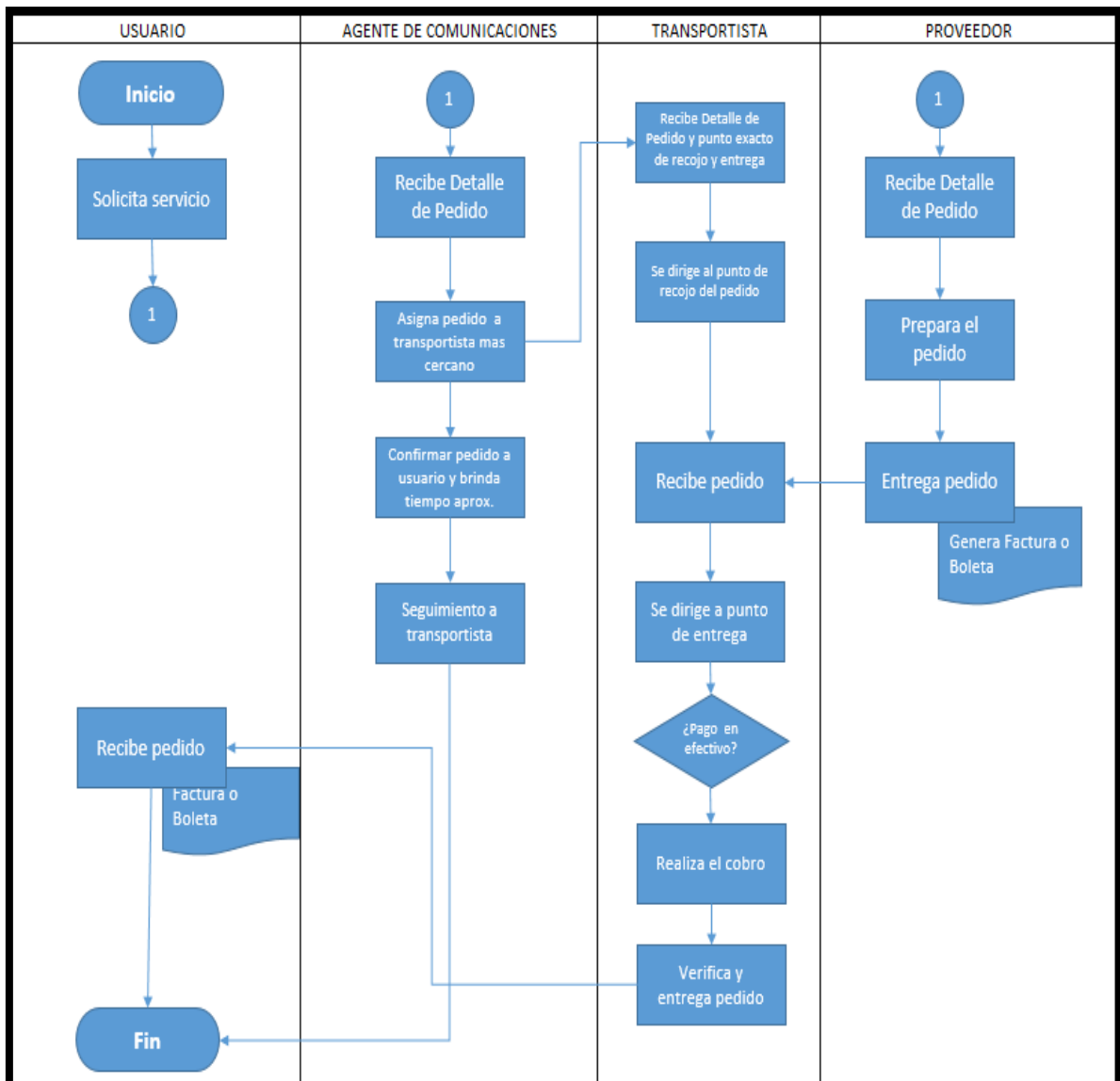


Elaboración: Autores de Tesis

7.2.2. *Procesos Operativos*

El proceso operativo más importante para el tipo de negocio en estudio es la recepción y atención de pedidos (Figura N° 33) puesto que es de este proceso del cual depende la satisfacción del cliente y por lo tanto la rentabilidad del negocio.

Figura N° 33: Recepción y atención de socio proveedor

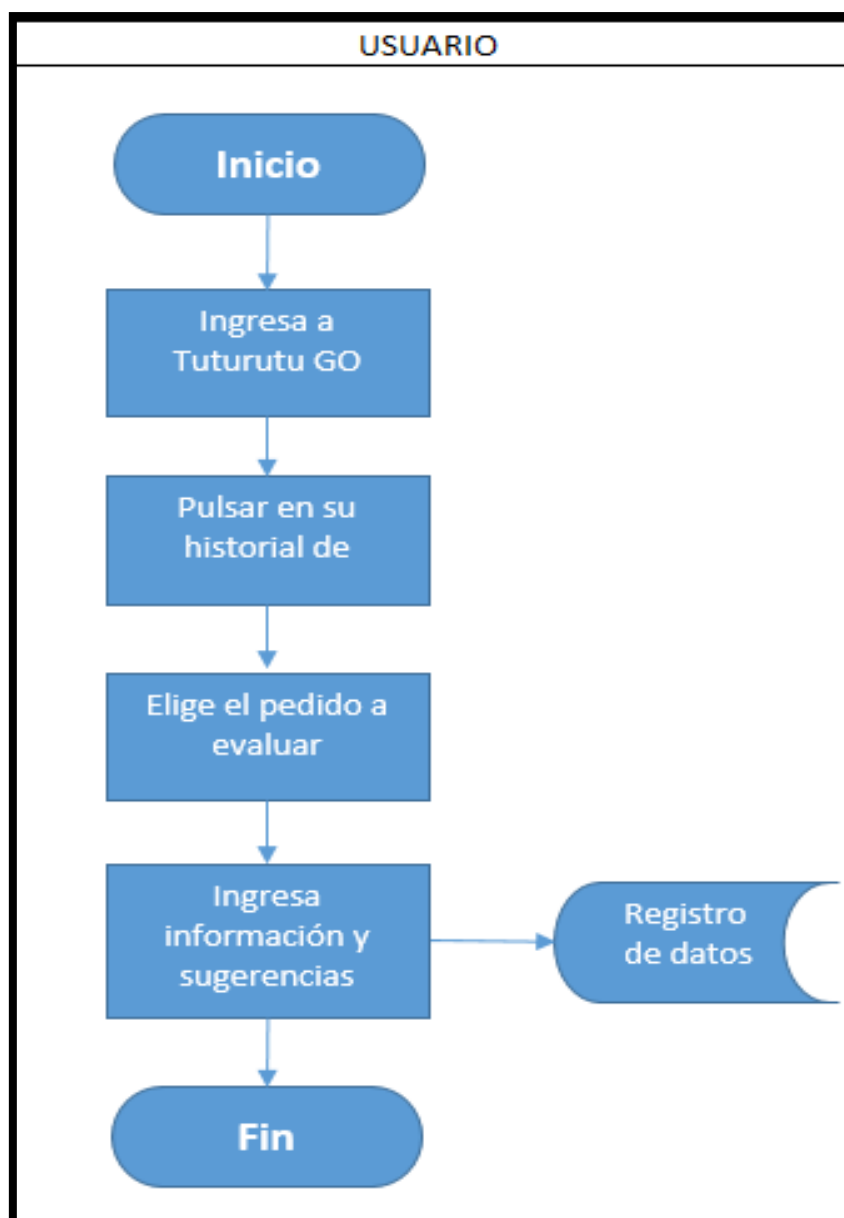


Elaboración: Autores de Tesis

7.2.3. Procesos de Apoyo

Como un proceso de apoyo esta la retroalimentación que los usuarios pueden ingresar a la aplicación o página Web (Figura N° 34).

Figura N° 34: Valoración del servicio



Elaboración: Autores de Tesis

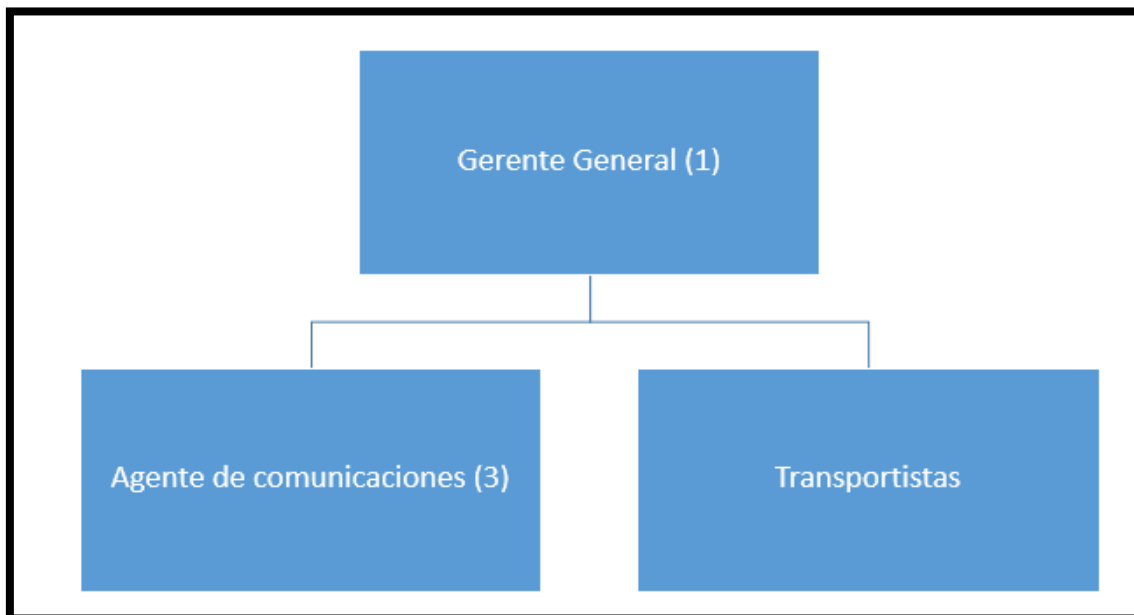
7.3. Organización

La organización será constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que se acogerá al régimen mype, en el primer y segundo año como microempresa y a partir del tercer como pequeña empresa, para aprovechar los beneficios que brinda este régimen. El capital humano será considerado el pilar más importante de la organización ya que en el recae la responsabilidad de la operación de la empresa y la satisfacción de nuestros clientes, por esta razón, se implementarán políticas salariales competitivas en el mercado con el fin de tener su lealtad y brinden su máximo esfuerzo.

En la figura N° 35, se aprecia el organigrama propuesto para la organización.

7.3.1. Organigrama

Figura N° 35: Organigrama



Elaboración: Autores de Tesis

7.3.2. Horarios de atención

Para satisfacer la demanda del mercado e igualar la oferta a los competidores más importantes se definió que el horario de atención del servicio a través de la aplicación será las 24 horas todos los días, sin embargo, el horario de atención de la central telefónica será de 8:00 am. A 10:00 pm., de lunes a domingo.

Los 3 agentes de comunicaciones atenderán en estos horarios de forma que todo el tiempo haya al menos una persona atendiendo, los horarios de trabajo serán rotativos.

Para el caso de los transportistas, se contará con 2 en planillas, ellos atenderán los pedidos en las horas de menor rotación, en la mañana (de 7:00 a 15:00) y en la noche (de 23:00 a 07:00), con esto se garantizarán las 24 horas de atención a través de la aplicación.

Para el resto de horarios se trabajará con transportistas que prestarán sus servicios a la empresa como proveedores, a ellos se les pagará por pedido realizado y podrán escoger los horarios según necesidad de la empresa.

Según los resultados de la investigación de mercado, la mayor cantidad de pedidos se dan en la noche y los fines de semana, por lo que en esos horarios se debe tener la mayor cantidad de transportistas disponibles.

Las personas pertenecientes al mercado efectivo indicaron que solicitaban los servicios de delivery de la siguiente manera, como se observa en la tabla N° 42.

Tabla N° 42: Solicitud de delivery por días del mercado efectivo.

Días	Participación
Lunes a viernes	5.45%
Fines de semana	56.36%
Feridos	2.42%
Indistinto	35.76%

Elaboración: Autores de tesis.

Para calcular el número de pedidos por días, el porcentaje de Feridos y el de Indistinto se distribuyó entre los días de la semana, de modo que los porcentajes quedaron de la siguiente manera en la tabla N° 43.

Tabla N° 43: Porcentaje de pedidos por día.

Días	Participación
Lunes a viernes	32.21%
Fines de semana	67.79%

Elaboración: Autores de tesis.

Con estos porcentajes se calculó el número de pedidos por día, para esto también se utilizó los porcentajes de pedidos según la hora del día, como se observa en la tabla N° 44.

Tabla N° 44: Porcentaje de pedidos según hora del día del mercado efectivo.

Hora	Participación
Mañana	6.67%
Medio día	7.88%
Tarde	27.88%
Noche	57.58%

Elaboración: Autores de tesis.

Para calcular el número de pedidos por día se utilizó el número de pedidos proyectado en el capítulo de investigación de mercado, como se observa en la tabla N° 45.

Tabla N° 45: Número de pedidos por día según horario en el primer año.

Lunes a Viernes	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mañana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Medio día	2	3	4	5	6	7	9	10	11	12	13	14
Tarde	5	9	13	17	21	25	29	34	38	42	46	50
Noche	9	17	26	35	43	52	60	69	77	86	94	103
Fines de semana	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Mañana	5	11	16	21	26	31	37	42	47	52	58	63
Medio día	6	13	19	25	31	37	43	49	56	62	68	74
Tarde	22	44	65	87	109	131	153	174	196	218	240	261
Noche	45	90	135	180	225	270	315	360	405	450	495	540

Elaboración: Autores de tesis.

Para los años siguientes, como se observa en la tabla N° 46.

Tabla N° 46: Número de pedidos por día según horario del segundo al quinto año

Lunes a Viernes	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mañana	15	20	24	29
Medio día	18	23	29	34
Tarde	61	81	101	121
Noche	127	167	208	249
Fines de semana	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mañana	77	102	127	152
Medio día	91	120	150	179
Tarde	322	425	529	633
Noche	664	878	1092	1306

Elaboración: Autores de tesis.

Esta cantidad de pedidos sirvió para calcular el número de transportistas necesarios en el siguiente punto, luego de hallar el tiempo promedio por pedido.

7.3.3. Zonas de atención

Las zonas de atención fueron determinadas en base a la ubicación de las principales zonas comerciales.

Los motorizados estarán ubicados cerca de estas zonas comerciales, debido a que alrededor de estos lugares se encuentran la mayor cantidad de comercios de todo tipo (restaurantes, farmacias, supermercados, tiendas de regalos, entre otros), además su ubicación es estratégica en cuanto a distancias a los distritos atendidos, de acuerdo a la cobertura establecida en el capítulo de diseño de producto.

En general, los pedidos se repartirán dentro de 3 zonas, ver figura N° 36, ya que en las tres zonas se encuentran los mismos comercios, salvo pocas excepciones.

- Zona 1: Distritos de Cerro Colorado, Cayma, Yanahuara y Sachaca, saliendo de la zona comercial de la Av. Ejército, donde se ubican los centros comerciales Real Plaza y Mall Plaza.
- Zona 2: Distritos de Arequipa, Alto Selva Alegre, Miraflores, saliendo de la zona comercial del mercado de Arequipa, donde se ubican Plaza Veá,

McDonalds, KFC, Starbucks, Burger King, Pizza Hut, entre otros restaurantes y comercios.

- Zona 3: Distritos de José Luis Bustamante y Rivero, Paucarpata y Mariano Melgar, saliendo de la zona comercial de la Av. Porongoche, donde se ubica el centro comercial Mall Aventura Plaza.

Figura N° 36: Principales zonas comerciales de Arequipa.



Elaboración: Autores de tesis.

Dentro de estas zonas se manejan distancias cortas (Tabla N° 47), de modo que se puede cumplir con la promesa de 35 minutos o gratis para el rubro de restaurantes ofrecida en la aplicación.

Tabla N° 47: Distancia en kilómetros entre distritos cubiertos y zonas comerciales.

Distrito	Zona Comercial Arequipa	Zona Comercial Av. Ejercito	Zona Comercial Av. Porongoche
Arequipa	0	2.5	4.6
José Luis Bustamante y Rivero	3.2	6.8	2.6
Miraflores	3.3	5.4	4.9
Yanahuara	3.6	0.9	7.5
Cayma	4.1	1.8	7.5
Sachaca	4.5	4.7	7.6
Mariano Melgar	4.9	6.9	4.3
Alto Selva Alegre	5.1	4.9	5.2
Cerro Colorado	5.4	2.8	9.7
Paucarpata	6.1	10.5	4

Elaboración: Autores de tesis.

Considerando estas distancias se puede calcular un tiempo promedio por pedido (Tabla N° 48), el cual permitió encontrar la cantidad mínima de transportistas necesaria para cubrir la demanda proyectada. Para esto se calculó la distancia promedio de cada zona.

Tabla N° 48: Tiempo promedio en cada zona.

	Zona 1	Zona 2	Zona 3
Distancia promedio (km)	2.6	2.8	3.6
Tiempo por kilómetro (minutos)	4	4	4
Tiempo promedio (minutos)	10.2	11.2	14.5

Elaboración: Autores de tesis.

La distancia promedio fue calculada considerando una velocidad promedio de 15 km/h.

Como se observa la zona 3 tiene el tiempo promedio más alto, 14.5 minutos, para simplicidad de cálculo este fue el tiempo que se tomó para el cálculo de la cantidad de transportistas.

A este tiempo se le añadió el tiempo que demoran en recoger y entregar el pedido, estos tiempos se establecieron como objetivos.

- Tiempo de recojo de pedido de comercios afiliados: Para comercios afiliados el recojo debe demorar de 3 a 5 minutos como máximo, ya que ellos deben empezar la preparación del pedido antes que llegue el transportista.
- Tiempo de recojo de pedido de comercios no afiliados: El tiempo de recojo no debe demorar más de 10 minutos en estos comercios, siendo este el tiempo máximo ya que el transportista debe hacer el pedido en el establecimiento.
- Tiempo de entrega de pedido: el tiempo de entrega del pedido, cumpliendo el protocolo establecido en el plan de marketing, no debe demorar más de 5 minutos, incluyendo la espera.

Cualquier alteración de estos tiempos debe ser informada para poder corregir las fallas.

De esta manera, el tiempo promedio dedicado a cada pedido, por parte del transportista (Tabla N° 49), debe ser de 29.5 minutos para establecimientos no afiliados, y de 24.5 minutos para los comercios afiliados, este tiempo permite que se pueda cumplir con la promesa de “35 minutos o gratis” holgadamente.

Tabla N° 49: Tiempo promedio dedicado a cada pedido por los transportistas.

	Comercios afiliados	Comercios no afiliados
Tiempo promedio de transporte (minutos)	14.5	14.5
Tiempo máximo de recojo de pedido (minutos)	10	5
Tiempo máximo de entrega de pedido (minutos)	5	5
Tiempo total por pedido (minutos)	29.5	24.5

Elaboración: Autores de tesis.

Con este dato será posible calcular la cantidad de transportistas necesarios en el punto de capital humano.

7.3.4. Capital humano

7.3.4.1. Personal fijo

Realizando el análisis del personal fijo, el requerimiento es de un gerente general, tres agentes de comunicación y dos transportistas. A continuación, se describen los perfiles de cada puesto detallando las funciones y requisitos mínimos:

- **Gerente General (1)**

CARGO	Gerente General
SUPERVISA A:	Agentes de comunicaciones y transportistas.
DEPENDE DE	Directorio
REMUNERACIÓN	S/. 2,500.00
FUNCIÓN BÁSICA	
Dirigir, supervisar, y aprobar las acciones del desarrollo de las operaciones de la empresa así como del plan de capacitación de personal y los informes a directorio.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Proponer y planificar mejoras en los procesos y normas actuales de atención. - Elaborar informes para el directorio sobre principales indicadores del desarrollo del negocio. - Organizar los recursos disponibles y realizar la distribución del trabajo. - Promover la comunicación y desarrollo de capacidades del personal a su cargo. - Identificar y gestionar el financiamiento de los diferentes procesos. - Supervisar el cumplimiento de las actividades del personal a su cargo. 	
REQUISITOS MINIMOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Estudios Superiores culminados en Administración de Negocios, Ingeniería Industrial, o carreras afines. - Manejo de paquetes informáticos a nivel intermedio. - Experiencia mínima de 3 años en el rubro servicios. - Capacidad de liderazgo. 	

Turnos: El gerente es personal de confianza por lo que no cuenta con un horario fijo de trabajo, pero de preferencia será de lunes a sábado de 9 am hasta 5 pm.

- **Agente de comunicaciones (3)**

CARGO	Agente de comunicaciones
SUPERVISA A:	
DEPENDE DE	Gerente General
REMUNERACIÓN	S/. 930.00
FUNCIÓN BÁSICA	
Atención al público mediante las diferentes plataformas de comunicación de la empresa.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Atención de central telefónica para pedidos. - Atención de llamadas por servicio al cliente. - Asignación de pedidos a transportistas. - Verificación de estado de la APP. - Verificación de estado de la Pagina Web. - Realizar seguimiento a transportistas con pedidos pendientes. - Coordinación con proveedores socios para cumplir con tiempos de entrega. - Envío de publicidad y promociones a manera de difusión. - Posible manejo de redes sociales. - Demás funciones que le asigne el Jefe inmediato. 	
REQUISITOS MINIMOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de paquetes informáticos a nivel intermedio - Experiencia mínima de 1 año en cargos similares - Disponibilidad de horarios rotativos 	

Tabla N° 50: Turnos de Agentes de comunicación

Turnos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
8am – 3pm	1	3	1	2	2	2	2
12m- 7pm	3	-	-	-	3	3	3
3pm -10pm	2	2	3	1	1	1	1

Elaboración: Autores de tesis.

- **Transportistas (2)**

Se definió contratar dos transportistas para los horarios de menor rotación de pedidos, estos son en la mañana (de 7:00 a 15:00) y en la noche (de 23:00 a 7:00).

CARGO	Transportista
SUPERVISA A:	
DEPENDE DE	Gerente General
REMUNERACIÓN	S/. 930.00 + pago por pedido atendido.
FUNCION BÁSICA	
Traslado de los productos solicitados por los usuarios del servicio cumpliendo con los estándares de calidad establecidos.	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Recoger el pedido del usuario del establecimiento seleccionado. - Comprar los productos indicados por el usuario del lugar indicado por este. - Entregar el pedido al usuario cumpliendo con el protocolo establecido. - Verificación del pedido al recogerlo y entregarlo. - Verificación de estado de la APP. - Verificación de estado de la Pagina Web. - Coordinación con proveedores socios para cumplir con tiempos de entrega. - Demás funciones que le asigne el Jefe inmediato. 	
REQUISITOS MINIMOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de paquetes informáticos a nivel básico - Disponibilidad de horarios rotativos - Antecedentes policiales y penales 	

Tabla N° 51: Turnos de Transportistas fijos

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
11pm - 7am	1	1	1	1	1	2	1
7am- 3pm	2	2	2	2	2	-	-
4pm -12m	-	-	-	-	-	-	-

Elaboración: Autores de tesis.

7.3.4.2. Personal itinerante

Transportistas: para atender los pedidos en los horarios de mayor rotación se incluirá personas que brindarán su servicio a la empresa y actuarán como proveedores de la empresa.

Funciones: tendrán las mismas funciones que los transportistas fijos.

Turnos: podrán escoger los horarios en que desean trabajar de acuerdo con la siguiente disponibilidad durante el primer año (Tabla N° 52):

Tabla N° 52: Número de vacantes de transportistas por horario

Lunes a Viernes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Tarde (3pm – 6pm)	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7
Noche (6pm – 11pm)	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Fines de semana	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Mañana (7am – 11am)	1	2	2	3	4	4	5	6	6	7	8	8
Medio día (11am – 3pm)	1	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Tarde (3pm – 6pm)	3	6	8	11	14	17	19	22	25	27	30	33
Noche (6pm – 11pm)	6	12	17	23	28	34	39	45	50	56	61	67

Elaboración: Autores de tesis.

Para los años siguientes la demanda diaria de transportistas será (Tabla N° 53):

Tabla N° 53: Cantidad de transportistas requerida del año 2 al año 5

Lunes a Viernes	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mañana (7am – 11am)	2	3	3	4
Medio día (11am – 3pm)	3	4	5	6
Tarde (3pm – 6pm)	8	10	13	15
Noche (6pm – 11pm)	16	21	26	31
Fines de semana	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mañana (7am – 11am)	10	13	16	19
Medio día (11am – 3pm)	15	20	25	30

Tarde (3pm – 6pm)	40	53	66	78
Noche (6pm – 11pm)	82	108	135	161

Elaboración: Autores de tesis.

Pago: el pago a los transportistas independientes será por pedido realizado, este pago debe ser competitivo frente al de los competidores, por lo que se definió que el pago por pedido será S/ 3.00, y un incremento cada año de S/ 0.10.

Estos transportistas emitirán facturas a la empresa quincenalmente para recibir el pago, para lo cual deben establecer una E.I.R.L., para esto la empresa les brindará asesoramiento desde el inicio del trámite para establecer una empresa hasta sus declaraciones mensuales y anuales.

7.3.4.3. Sistema de retribución

Dado que la empresa se acogerá el régimen Mype, el sistema de retribución será el siguiente para el personal en planillas:

- Los dos primeros años la empresa figurará como microempresa, por lo que esta exonerada del pago de CTS y gratificaciones, además los colaboradores tienen derecho a 15 días de vacaciones, lo cual será provisionado cada mes.
- A partir del tercer año la empresa figurará como Pequeña Empresa, por lo que deberá pagar el 50% de CTS y gratificaciones, y los colaboradores tienen derecho a 15 días de vacaciones, todos estos beneficios serán provisionados.
- Para el caso del transportista que trabajará en el horario nocturno, se considerará la tasa adicional por este tipo de trabajo (35% sobre el sueldo básico).
- Para los transportistas que están en planilla, adicional a sueldo, recibirán el pago por cada pedido que realicen.
- Para los transportistas que proveen el servicio a la empresa, el sistema de retribución será de la siguiente manera:

- Cada transportista deberá constituir una E.I.R.L., para esto contarán con el asesoramiento de la empresa, al igual que para girar las facturas y realizar las declaraciones mensuales y anuales, de continuar la relación.
- Los transportistas podrán escoger los horarios que desean laborar, de acuerdo con un límite que pondrá la empresa de acuerdo a la proyección de ventas realizada.
- Se les pagará por pedido atendido un monto fijo, el pago se realizará de manera quincenal, por cada pago el transportista girará una factura a nombre de la empresa.

7.4. Indicadores de control

Los indicadores de control que se definieron para el servicio son:

- Tiempo de espera en establecimiento: tiempo que el transportista espera en el establecimiento desde que ingresa hasta que se retira con el producto. Tiempo de referencia 10 minutos.
- Tiempo de entrega: es el tiempo desde que se realiza el pedido hasta la entrega, tiempo de referencia 30 minutos.
- Calificación de la aplicación en google app store: es la calificación que dan los usuarios de la aplicación, calificación de referencia 4 estrellas.
- Tiempo de respuesta a comentarios en google app store: es el tiempo que se tardará en responder a comentarios de usuarios en google app store, tiempo de referencia 3 horas.
- Calificación del servicio en encuesta de satisfacción al cliente: es la calificación que dará el cliente al finalizar el servicio en la aplicación, esta encuesta medirá tres aspectos y se obtendrá un promedio, calificación de referencia 7/10.
- Tiempo de demora: medirá la satisfacción del cliente con el tiempo que demoró desde que realizó el pedido hasta que lo recibe, calificación de referencia 7/10.

- Cordialidad del transportista: medirá la satisfacción del cliente con la cordialidad del transportista encargado del pedido, calificación de referencia 8/10.
- Presentación del transportista: medirá la satisfacción del cliente con la presentación del transportista encargado del pedido, calificación de referencia 8/10.

7.5. Gastos operacionales

Los gastos operacionales son los que ayudan directamente al funcionamiento del negocio, dentro de estos se definieron a los siguientes:

- Mantenimiento de instalaciones.
- Mantenimiento de la aplicación.
- Mantenimiento del servidor.
- Gasto de electricidad.
- Gasto de agua.
- Internet + teléfono fijo.
- Plan post pago.
- Community manager.
- Hosting para página web

7.6. Conclusiones del Capítulo

- Por ser un servicio el elemento más importante en la operatividad del negocio es el capital humano, por esta razón se ha un plan de retribución que brinda mejores condiciones que las de la competencia.
- Para poder brindar un servicio de calidad, los horarios y zonas de atención sea definido de forma que se cumpla con las características más valoradas del público objetivo, que también son las ventajas competitivas del negocio.

CAPITULO VIII: PLAN FINANCIERO

En este capítulo se realiza la evaluación económica del plan de negocios, se considera la inversión inicial, los ingresos, los costos proyectados de acuerdo con el pronóstico de ventas. Se utilizan indicadores como el Valor actual neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

8.1. Supuestos generales

Los supuestos generales son los siguientes:

- La evaluación es en moneda nacional: soles.
- Se trabaja bajo el régimen MYPE tributario por lo que considera un impuesto a la renta (IR) por tramos: 10% por las primeras 15 UITs y 29.50% por las siguientes UITs.
- Los precios no incluyen IGV.
- La política de pago de los clientes será al contado.
- La inversión será cubierta en su totalidad por los desarrolladores del plan de negocio.
- La evaluación ha sido proyectada por 5 años.

8.2. Inversión inicial

La inversión incluye todos los activos, fijos tangibles e intangibles que son necesarios para iniciar las operaciones del negocio. Asimismo, se considera el capital de trabajo inicial exigido dado que los primeros meses los flujos son negativos.

En la tabla N° 54 se puede deducir que la inversión inicial es de S/. 161,639.70

Tabla N° 54: Inversión inicial

Inversión Inicial			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario sin IGV (S/.)	IGV
Alquiler de oficina	1	S/ 500.00	
Desarrollo de aplicación	1	S/ 7,000.00	S/ 1,260.00
Mobiliario y Equipo	1	S/ 4,837.88	S/ 870.82
Uniforme tuturuters	70	S/ 23.00	S/ 289.80

Cajas para delivery	70	S/	120.00	S/	1,512.00
Personal (Contratación previa al inicio en número de meses)	2	S/	9,065.60		
Marketing y publicidad inicial	1	S/	68,717.29	S/	12,369.11
Licencias, trámites y registros	1	S/	2,000.00		
Capital de trabajo	1	S/	50,443.32		
	Total			S/	161,639.70

Elaboración: Autores de tesis.

8.2.1. Activos fijos

En la tabla N° 55, se enumera los activos fijos tangibles que son requeridos para las operaciones de la empresa. El mobiliario y los equipos son para uso administrativo y de operaciones del negocio.

Tabla N° 55: Mobiliario y equipo

Mobiliario y equipo				
Concepto	Cantidad	Costo Unitario sin IGV (S/.)		IGV
Computadoras	2	S/	1,271.19	S/ 457.63
Teléfono fijo	2	S/	73.80	S/ 26.57
Celulares	2	S/	410.00	S/ 147.60
Escritorio	3	S/	245.92	S/ 132.80
Sillas para personal	3	S/	73.72	S/ 39.81
Sillas para clientes	3	S/	41.00	S/ 22.14
Útiles de Escritorio (varios)	1	S/	246.00	S/ 44.28
	Total			S/ 4,837.88

Elaboración: Autores de tesis.

8.2.2. Capital de trabajo

El capital de trabajo está determinado por el monto adicional a la inversión inicial que se requiere para iniciar el negocio. Se considera los flujos negativos que resultan de los primeros meses por los ingresos reducidos al ser una empresa nueva. En la tabla N° 56, se muestra el cálculo del capital de trabajo necesario siendo un monto de S/. 50,443.32.

Tabla N° 56: Capital de trabajo

Proyeccion de ingresos (mensual)													
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Participación de Mercado Efectivo		1%	2%	3%	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%
Cantidad de Pedidos clientes finales		922	1843	2764	3685	4606	5527	6448	7369	8290	9211	10132	11053
Precio de venta sin IGV		4.24	4.24	4.24	4.24	4.24	4.24	4.24	4.24	4.24	4.24	4.24	4.24
Ingreso por pedidos cliente final		3,906.78	7,809.32	11,711.86	15,614.41	19,516.95	23,419.49	27,322.03	31,224.58	35,127.12	39,029.66	42,932.20	46,834.75
Cantidad de comercios afiliados		10	20	30	32	34	37	39	42	45	48	52	55
% pedidos de comida proyectada		13%	25%	38%	41%	44%	47%	50%	53%	57%	61%	65%	70%
Ticket promedio pedido comida		20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00
Comision por pedido cobrado a comercios		0%	0%	0%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Ingreso por comision a comercios		-	-	-	3,603.10	4,818.89	6,187.23	7,723.52	9,444.58	11,368.74	13,516.01	15,908.19	18,569.04
Gasto por transporte sin IGV		2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54	2.54
Ingreso por pedidos y comisión		3,906.78	7,809.32	11,711.86	19,217.51	24,335.84	29,606.72	35,045.56	40,669.16	46,495.86	52,545.67	58,840.39	65,403.79
Proyeccion de egresos (mensual)													
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Gastos personal	S/	9,065.60	S/ 9,065.60	S/ 9,065.60	S/ 9,065.60	S/ 9,065.60	S/ 9,065.60	S/ 9,065.60	S/ 9,065.60	S/ 9,065.60	S/ 9,065.60	S/ 9,065.60	S/ 9,065.60
Gastos operacional	S/	3,477.20	S/ 3,477.20	S/ 3,477.20	S/ 3,477.20	S/ 3,477.20	S/ 3,477.20	S/ 3,477.20	S/ 3,477.20	S/ 3,477.20	S/ 3,477.20	S/ 3,477.20	S/ 3,477.20
Gastos marketing	S/	12,990.00	S/ 2,040.00	S/ 1,515.00	S/ 1,515.00	S/ 1,515.00	S/ 1,515.00	S/ 1,515.00	S/ 1,515.00	S/ 1,515.00	S/ 1,515.00	S/ 1,515.00	S/ 1,515.00
Gastos repartidores	S/	2,344.07	S/ 4,685.59	S/ 7,027.12	S/ 9,368.64	S/ 11,710.17	S/ 14,051.69	S/ 16,393.22	S/ 18,734.75	S/ 21,076.27	S/ 23,417.80	S/ 25,759.32	S/ 28,100.85
Total Egresos	S/	27,876.88	S/ 19,268.40	S/ 21,084.93	S/ 23,426.45	S/ 25,767.98	S/ 28,109.50	S/ 30,451.03	S/ 32,792.55	S/ 35,134.08	S/ 37,475.60	S/ 39,817.13	S/ 42,158.66
Flujo Neto	-S/	161,639.70	-S/ 23,970.10	-S/ 11,459.08	-S/ 9,373.06	-S/ 4,208.94	-S/ 1,432.14	S/ 1,497.22	S/ 4,594.53	S/ 7,876.60	S/ 11,361.78	S/ 15,070.07	S/ 19,023.26
Inversion en Capital de Trabajo	S/	50,443.32	S/ 50,443.32										

Elaboración: Autores de tesis

8.3. Proyección de ingresos

Para realizar el cálculo de la proyección de ingresos se utiliza los datos recaudados en el estudio de mercado y en el plan de marketing. Para lo cual se consideró inicialmente una cobertura del 6.50% del mercado efectivo. El precio promedio es de S/. 4.24 sin IGV.

A partir del segundo año se considera un crecimiento anual de 10% para la cobertura del mercado y un incremento del 4% anual en el precio de venta, en este caso se considera el posicionamiento de la marca en el transcurso del tiempo.

En cuanto a los comercios afiliados como se mencionó en el capítulo de plan de operaciones, se pronostica ingresos por la comisión del 12% a partir del cuarto mes.

En la tabla N° 57, se detalla en la proyección de ingresos en 5 años.

Tabla N° 57: Proyección de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de pedidos	71.842	96.966	106.664	117.331	129.066
Precio sin IGV (S/.)	4,24	4,41	4,58	4,75	4,92
Ingreso por pedidos cliente final	304.610,08	427.620,06	488.521,12	557.322,25	635.004,72
% pedidos de comida proyectada	70%	70%	70%	70%	70%
Ticket promedio pedido comida	20	20	20	20	20
Comisión por pedido cobrada a comercios	12%	13%	14%	15%	16%
Ingreso por comisión a comercios	120.694,56	176.478,12	209.061,44	246.395,10	289.107,84
Ingreso por pedidos y comisión	425.304,64	604.098,18	697.582,56	803.717,35	924.112,56

Elaboración: Autores de tesis.

8.4. Egresos

Para los egresos y la proyección en el tiempo de evaluación, se ha considerado evaluar los gastos operacionales como se muestra en la tabla N° 58, de marketing detallado en la tabla N° 59, de personal y de los repartidores itinerantes para posteriormente realizar la proyección.

8.4.1. Gastos operacionales y de marketing

Tabla N° 58: Gastos operacionales

Gastos operacionales mensuales			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario sin IGV (S/.)	Costo Total (S/.)
Mantenimiento de instalaciones	1	S/ 240.00	S/ 240.00
Honorarios Contador	1	S/ 500.00	S/ 500.00
Mantenimiento de Aplicación	1	S/ 423.73	S/ 423.73
Mantenimiento del Servidor	1	S/ 847.46	S/ 847.46
Gasto de electricidad	1	S/ 93.22	S/ 93.22
Gasto de agua	1	S/ 21.19	S/ 21.19
Teléfono fijo	1	S/ 110.08	S/ 110.08
Plan post pago	2	S/ 50.76	S/ 101.53
Internet	1	S/ 240.00	S/ 240.00
Hosting página web	1	S/ 800.00	S/ 800.00
Otros	1	S/ 100.00	S/ 100.00
Total			S/ 3,477.20

Elaboración: autores de tesis.

Tabla N° 59: Gastos de Marketing

Gastos de Marketing						
Concepto	Cantidad	Costo Unitario sin IGV en (S/.)	Inversión inicial	Primer mes	Segundo mes	Tercer mes
			Costo Total (S/.)	Costo Total (S/.) ²	Costo Total (S/.) ³	Costo Total (S/.) ⁴
Página Web (Diseño)	1	S/ 1,200.00	S/ 1,200.00			
Paletas en bermas	10	S/ 1,000.00	S/ 10,000.00			
Publicidad en Facebook e Instagram (interacción)	1	S/ 6,000.00	S/ 6,000.00			
Publicidad en Facebook e Instagram (descarga)	1	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 7,500.00	S/ 750.00	S/ 750.00
Community manager redes sociales	1	S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 240.00	S/ 240.00
Anuncios en YouTube	1	S/ 10,500.00	S/ 10,500.00	S/ 5,250.00	S/ 1,050.00	S/ 525.00
Primeros envíos gratis	1000	S/ 4.24	S/ 4,237.29			
Volantes con código QR (millares)	20	S/ 180.00	S/ 3,600.00			
Pedidos con 30% de descuento (en miles)	20000	S/ 1.27	S/ 25,440.00			
Total			S/ 68,717.29	S/12,990.00	S/ 2,040.00	S/ 1,515.00

Elaboración: Autores de tesis.

8.4.2. Personal

Los costos en cuanto a personal se desglosan en la tabla N° 60.

Tabla N° 60: Salarios del personal

Personal	Cantidad	Planillas		
		Salario (S/.) Inc. Beneficios Sociales	Salario (S/.) Primer Mes	Costo Anual Salarial
Gerente	1	S/ 3,169.79	S/ 3,169.79	S/ 38,037.50
Agentes de comunicación	3	S/ 1,179.16	S/ 3,537.49	S/ 42,449.85
Repartidor día	1	S/ 1,179.16	S/ 1,179.16	S/ 14,149.95
Repartidor noche	1	S/ 1,179.16	S/ 1,179.16	S/ 14,149.95
Total		S/ 9,065.60	S/ 9,065.60	S/ 108,787.25

Elaboración: Autores de tesis.

Así como se mencionó en el capítulo de plan de operaciones, debido a que los primeros meses las ventas serán menores, para el primer año se espera contar con 6 trabajadores estables:

- Gerente (1)
- Agentes de comunicación (3)
- Transportistas (repartidor de día y repartidor de noche) (2)

A partir del segundo año se incrementa la remuneración en 5%.

8.4.3. Proyección de egresos

En la tabla N° 61 se muestra la evolución de los costos en los 5 años proyectados.

Tabla N° 61: Proyección de egresos

	Proyección de egresos (Anual)				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos personal	S/ 108,787.25	S/ 114,226.61	S/ 119,937.94	S/ 125,934.84	S/ 132,231.58
Gastos operacional	S/ 41,726.44	S/ 43,812.76	S/ 46,003.40	S/ 48,303.57	S/ 50,718.75
Gastos marketing	S/ 63,795.70	S/ 25,405.26	S/ 35,270.37	S/ 45,950.13	S/ 57,446.67
Gastos repartidores	S/ 182,649.15	S/ 262,958.64	S/ 307,336.95	S/ 357,958.98	S/ 415,636.27
Presupuesto Devoluciones	S/ 4,253.05	S/ 6,040.98	S/ 6,975.83	S/ 8,037.17	S/ 9,241.13
Total de Egresos	S/ 401,211.58	S/ 452,444.26	S/ 515,524.48	S/ 586,184.70	S/ 665,274.40

Elaboración: Autores de tesis.

8.5. Evaluación del proyecto

Para evaluar el presente plan de negocios se consideró un horizonte temporal de 5 años, para la evaluación se utilizó el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) sobre los flujos anuales proyectados.

Tasa de descuento: para poder hallar el VAN, se necesitó obtener la tasa de descuento, en este caso dado que el capital inicial del negocio será 100% aporte de accionistas, la tasa de descuento es igual a la tasa de retorno de capital.

En este caso como no se cuenta con la información del sector en específico, se tomó en referencia la tasa de retorno de capital del sector “transportation” según Damodaran” y para hallar la tasa para Perú se le sumó el riesgo país. Ver tabla N° 62.

Tabla N° 62. Tasa de Retorno de Capital

Tasa de Retorno de Capital	
Rf	5.96%
RM	9.49%
Riesgo País Perú	1.30%
Be	0.87
KE	9.03%
KE Perú	20.00%

Elaboración: Autores de tesis.

La tasa más alta en un depósito de interés variable ofrecida en el sistema financiero peruano por el Banco Continental es de 12.00%.

Sin embargo, dado el riesgo que representa invertir en un rubro nuevo, se determinó que una tasa de retorno adecuada es 20.00%.

Como se especificó en los supuestos del presente capítulo, los precios se encuentran sin IGV, sin embargo, al ser una empresa de servicios se debe incluir en el flujo, por tal motivo se refleja en el módulo de IGV donde se resta el IGV de las ventas con el IGV de las compras para que finalmente muestre el IGV neto.

Valor Actual Neto: para este proyecto el VAN fue S/ 191,269.20

Tasa Interna de Retorno: para este proyecto el TIR fue 59.27%

Tabla N° 63: Flujo económico

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Totales		425,304.64	604,098.18	697,582.56	803,717.35	924,112.56
Egresos Totales		401,211.58	452,444.26	515,524.48	586,184.70	665,274.40
FCE		24,093.06	151,653.92	182,058.08	217,532.65	258,838.16
Flujo		24,093.06	151,653.92	182,058.08	217,532.65	258,838.16
IR		2,409.31	41,318.30	53,327.94	67,340.40	83,656.07
15 UIT = 15*4200 = 63000 (10%)	63,000.00	2,409.31	15,165.39	18,205.81	21,753.27	25,883.82
Más de 15 UIT = + 63000 = (29.50%)		- 38,906.94	88,653.92	119,058.08	154,532.65	195,838.16
Flujo después de Impuestos		-	26,152.91	35,122.13	45,587.13	57,772.26
Inversión inicial	- 161,639.70					
FCE	- 161,639.70	21,683.75	110,335.62	128,730.14	150,192.26	175,182.09
Módulo de IGV						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
IGV recibido		76,554.84	108,737.67	125,564.86	144,669.12	166,340.26
IGV pagado	- 16,301.73	- 72,218.09	- 81,439.97	- 92,794.41	- 105,513.25	- 119,749.39
IGV a pagar		4,336.75	27,297.71	32,770.45	39,155.88	46,590.87
Crédito Fiscal	16,301.73	-	-	-	-	-
IGV Neto		4,336.75	27,297.71	32,770.45	39,155.88	46,590.87
Flujo Económico						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCE	- 161,639.70	21,683.75	110,335.62	128,730.14	150,192.26	175,182.09
IGV Neto		4,336.75	27,297.71	32,770.45	39,155.88	46,590.87
Flujo Neto incluido IGV	- 161,639.70	26,020.50	137,633.33	161,500.59	189,348.13	221,772.96
VAN	191,269.20					
TIR	59.27%					

Elaboración: Autores de tesis.

8.6. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad muestra el grado de riesgo que representa la inversión y que sirve para la toma de decisiones en diferentes escenarios. Se hace el análisis tomando las variables como: ventas, el precio del servicio delivery y el gasto que resulta del pago a los repartidores.

En la tabla N° 64, se ve reflejada la variación del VAN económico y el TIR, a variaciones de +/- 10% y 20% de las variables indicadas anteriormente.

Tabla N° 64: Sensibilidad a variación del precio del consumidor final

Precio del consumidor final			
Categoría	Sensibilidad	VAN	TIR
Precio consumidor final	1.2	S/ 370,084.85	92.15%
	1.1	S/ 281,933.60	76.37%
	1	S/ 190,542.27	59.14%
	0.9	S/ 100,791.58	41.49%
	0.8	S/ 13,325.60	23.03%

Elaboración: Autores de tesis

En la tabla N° 64, se puede ver que un incremento en el precio varía significativamente la TIR. Así mismo la reducción de este en un 20% aún mantiene el proyecto viable.

Tabla N° 65: Evaluación de puntos críticos

Análisis de Puntos Críticos	Base	Punto Crítico	VAN
Variación del % del precio del consumidor final	0.00%	-23.00%	0
Variación % del gasto del repartidor	0.00%	36.76%	0
Variación % cantidad	0.00%	-37.60%	0

Elaboración: Autores de tesis

En la tabla N° 65, se muestra que el precio del consumidor final puede reducirse hasta en 23% siendo S/. 3.85 el monto mínimo para recuperar la inversión.

De la misma forma el gasto que proviene del precio que cobra el repartidor puede incrementarse hasta en 36.76% siendo S/. 4.10 el monto máximo que se le puede pagar al repartidor para recuperar la inversión.

Tabla N° 66: Evaluación de escenarios

	Pesimista	Esperado	Optimista
Variación de Precio	-5%	0%	5%
Variación de la Demanda	-12.93%	0%	12.93%
Variación de precio de repartidor	5%	0%	-5%
Variación ticket promedio de restaurantes	-10%	0%	10%
VAN	9,962.97	190,542.27	398,096.97

Elaboración: Autores de tesis

En la tabla N° 66, se puede ver que en un escenario pesimista donde la participación de mercado baja al 12.93% por lo tanto se reduce el precio de venta en 5% y disminuye el ticket promedio de restaurantes en 10%, el VAN aún es positivo S/ 9,962.97.

Tabla N° 67: Sensibilidad a variación del gasto del repartidor

Gasto del repartidor			
Categoría	Sensibilidad	VAN	TIR
Gasto del repartidor	1.2	85,715.58	38.05%
	1.1	137,341.40	48.46%
	1	190,542.27	59.14%
	0.9	243,743.14	69.76%
	0.8	296,944.01	80.36%

Elaboración: Autores de tesis

En la tabla N° 67, se puede ver que conforme el gasto del repartidor disminuye la TIR se incrementa. El VAN es positivo.

Tabla N° 68: Sensibilidad por tasa de retorno para el accionista

Sensibilidad por tasa de retorno para el accionista			
Categoría	Tasa de retorno	VAN	TIR
Tasa de retorno de capital	23%	S/ 161,606.45	59.27%
	22%	S/ 171,005.03	59.27%
	21%	S/ 180,883.07	59.27%
	20%	S/ 190,542.27	59.14%
	19%	S/ 202,194.04	59.27%
	18%	S/ 213,690.34	59.27%

Elaboración autores tesis

En la tabla N° 68, se puede ver que a pesar de que la tasa de retorno de capital varié en un rango del 18% al 23% el VAN continúa siendo positivo.

8.7. Análisis de riesgos

Los riesgos identificados se pueden apreciar en la tabla N° 69.

Tabla N° 69: Análisis de Riesgos

Riesgo	Factor de riesgo	Accion de contingencia
Reducción del precio por parte de la competencia.	Precio del servicio delivery menor por incremento de empresas competidoras.	Como estrategia se igualaría el precio al de las empresas competidoras en caso estos disminuyan, debido a que a pesar de tomar esta decisión el negocio es rentable por la comisión que es cobrada a los comercios afiliados que es representado por el 27% del total de ingresos.
Incremento del gasto generado por el servicio de repartidores.	Incremento en el monto cobrado por pedido de parte de los repartidores	Asesoramiento continuo para que los repartidores se identifiquen con la marca, cumplimiento de los pagos en el tiempo acordado. Oportunidad abierta para captar nuevos repartidores con beneficios valorados como la disponibilidad de horarios de trabajo.
Riesgo de demanda.	Fluctuacion del nivel de demanda	Realizar evaluaciones e identificar tendencias del mercado para anticipar las necesidades del mismo.
		Ejecutar campañas de marketing que permitan el posicionamiento de la marca tanto para clientes finales como comercios afiliados.
		Mejora continua del servicio renovando alianzas comerciales que fomenten el consumo y la preferencia del mercado.
Ingreso de nuevos competidores	Nuevos competidores	La constante innovación anticipándonos a las necesidades de los clientes, así como de los comercios afiliados para fidelizarlos con el servicio post-venta.
		Crear valor, mediante el posicionamiento de la marca y el reconocimiento local; en caso el competidor sea muy fuerte se plantea una alianza o una fusión para que la continuidad del negocio
Seguridad para los usuarios	Robos a domicilios	Para el reclutamiento de repartidores, se realiza el filtro mediante la revisión de antecedentes penales y policiales.
		Asimismo se tiene todos los datos registrados en la aplicación como DNI, foto, dirección, número de celular para que se brinde la confianza y seguridad para que los clientes presenten sus reclamos en caso tengan algún problema con el repartidor.

	Robos de bienes	<p>De la información registrada de los repartidores, se puede realizar el seguimiento del pedido vía GPS y se firma un cargo de recepción.</p> <p>Previo al recojo del bien a trasladar los clientes deben embalarlo, y en la pestaña detallar que producto se estará trasladando. Dependiendo la cantidad de pedidos "De todo" en el primer año, se evaluará contratar un seguro que cobertura los bienes en caso sean robados por los repartidores.</p>
--	-----------------	---

Elaboración autores tesis

8.8. Prospectivas futuras del negocio

Si el negocio planteado cumple con las expectativas de los inversionistas, los pasos siguientes serían:

- Afianzar las alianzas con pequeños comercios para impulsar su crecimiento a través de mostrar sus productos en la aplicación “Tuturu Go”.
- Implementación del servicio delivery mediante aplicación en las diferentes ciudades del Perú.
- Migración de servicio delivery por aplicación hacia una plataforma de logística y de e-commerce.

8.9. Conclusiones del Capítulo

- El plan de negocio propuesto requiere de una inversión de S/. 161,639.70.
- Según los resultados obtenidos de la evaluación económica, se concluye que el proyecto es rentable en un horizonte de 5 años con una TIR de 59.27% y un VAN de S/ 191,269.20 con un periodo de retorno de 1.88.
- Se deduce del análisis de sensibilidad que aun en un escenario pesimista donde la participación de mercado se reduce a 50%, el VAN continúa siendo positivo, lo cual fortalece la decisión de inversión en el proyecto.
- En el análisis de sensibilidad se hallan dos puntos críticos, el precio del servicio delivery y el gasto del repartidor por pedido.

- El análisis financiero muestra que al inicio de las operaciones conforme el porcentaje de pedidos se incrementa, la comisión que se les cobra a los comercios afiliados también lo hace, debido a que se encuentran directamente relacionados, significando un 31% en promedio del ingreso total. Por lo tanto, se debe fortalecer las alianzas con los comercios ya que es de vital importancia su contribución en el flujo económico.
- Al ser una empresa de servicios, el gasto operacional en el primer año llega a un 10%, en adelante disminuye hasta el 5% de los ingresos totales.
- Los gastos de marketing anuales ascienden al 5.00% de las ventas del año anterior, sin embargo, de la proyección se recomienda invertir más debido a que el margen lo permite y se vería reflejado en un incremento aún mayor en las ventas.

CONCLUSIONES

- Para el objetivo específico, relacionado con realizar un diagnóstico integral del mercado de servicio de reparto en Arequipa, se concluye que en dicho mercado aún hay zonas desatendidas como los distritos de Sachaca y Paucarpata, y zonas residenciales del distrito José Luis Bustamante y Rivero, al momento del estudio había pocas marcas dedicadas a brindar este servicio, todas con poco tiempo en el mercado, y sólo Glovo tiene un posicionamiento fuerte en la mente de los consumidores gracias a un buen trabajo de comunicación.
- Para el objetivo específico, relacionado con realizar un benchmarking de este tipo de servicios en el ámbito nacional e internacional, se concluye que, a nivel nacional este servicio ha mostrado un crecimiento muy rápido durante el último año, debido en mayor parte a la llegada de marcas internacionales dedicadas a este rubro, como Glovo, Uber eats y Rappi, las cuales han revolucionado el servicio de delivery en Lima, se trata de un mercado en crecimiento. A nivel internacional, hay marcas muy consolidadas, como Deliveroo, Just Eat y Foodora, además de las mencionadas que ya están presentes en Perú, que invierten en nuevos mercados y en desarrollo de sus productos.
- Para el objetivo específico, relacionado con realizar una investigación de mercado en Arequipa, se concluye que solo el 18.91% de las personas encuestadas solicitan el servicio a través de aplicaciones, mientras que el 93.52% de las personas indican que solicitan el delivery por teléfono principalmente, en su mayoría (95.71%) solicitan delivery de restaurantes, en otros rubros el servicio de delivery es muy poco utilizado y valorado, ya que la disposición a pagar por este servicio en rubros distintos a restaurantes es nula en su mayoría. También se determinó que el aspecto más valorado para los clientes es el cumplimiento con el tiempo de entrega (90.42% lo considera valioso o muy valioso), y en caso de incumplimiento, ellos valoran mucho el hecho de que se realicen devoluciones (89.38% lo considera valioso o muy valioso).

- Para el objetivo específico, relacionado con diseñar el servicio a ofrecer de acuerdo al análisis de los resultados del estudio de mercado, se concluye que el diseño propuesto por Tuteurutu Go cumpliría con las expectativas del cliente, en cuanto a tiempo de espera, con la opción de 35 minutos o gratis; medios de comunicación, implementando una central telefónica para recibir pedidos; y productos ofrecidos, afiliando a varios comercios; y que satisfaga su necesidad de tener más tiempo para realizar actividades de mayor importancia.
- Para el objetivo específico, relacionado con desarrollar un plan estratégico adaptado, se determinó, luego de evaluar el ámbito interno y externo de la empresa, que la estrategia principal de Tuteurutu Go debe ser la diferenciación, ofreciendo un servicio fortalecido con ventajas competitivas únicas que sean valoradas por el cliente.
- Para el objetivo específico, relacionado con determinar la ventaja competitiva y sostenible que refuerce la idea de negocio, se concluye que de acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de mercado se definieron 5 ventajas competitivas que sustentan la diferenciación del servicio de Tuteurutu Go y son: i) cumplir con el tiempo de entrega ofrecido, ii) utilizar una central telefónica, iii) ofrecer una cobertura geográfica más amplia, iv) ofrecer promociones personalizadas para cada cliente, y v) asegurar la calidad del servicio durante todo el proceso.
- Para el objetivo específico, relacionado con evaluar integralmente la viabilidad económico – financiera y operativa del negocio, se concluye que el servicio de delivery multipropósito que Tuteurutu Go brindaría en la ciudad de Arequipa es muy rentable en un horizonte de 5 años, con un VAN de S/ 191,269.20 y una TIR de 59.27%, esto se da por que la inversión para el negocio (S/ 161,639.70), principalmente orientada a la promoción de la marca y el servicio, y los costos operativos (S/ 41,726.44 sin IGV para el primer año) son bajos.
- Uno de los factores que aseguraría la alta rentabilidad, es debido a que se cuenta con un segundo ingreso, diferente al cobro por delivery, que consiste

en un cobro por pedido asumido por los establecimientos afiliados, a razón del incremento en sus ventas gracias a la exposición de sus productos en la aplicación.

- En función al análisis de sensibilidad se concluye que el precio podría disminuir hasta en 23% y el gasto del repartidor por pedido podría incrementarse hasta en un 36.76% para que el VAN sea cero, quiere decir que, con la magnitud de los cambios indicados se lograría recuperar la inversión.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de este negocio, a razón que, de los resultados del estudio realizado, se sustenta la aceptación en el mercado y su viabilidad económica y operativa.
- Se deben implementar políticas que permitan fortalecer la relación con los comercios afiliados, por que contribuyen con un margen de ingresos considerable a través del pago de la cuota por pedido.
- Se deben implementar políticas que permitan fortalecer la relación con los transportistas itinerantes, debido a que su papel es fundamental en la operación del negocio.
- Se deben realizar promociones constantes para fortalecer y mantener un posicionamiento relevante en la mente de los consumidores.
- Se sugiere evaluar la demanda potencial en otras provincias del departamento de Arequipa, que han mostrado un crecimiento importante los últimos años como Camaná, Majes y Mollendo. Asimismo, se puede evaluar el potencial de otros departamentos del sur del Perú como Moquegua, Tacna, Puno y Cusco.

ANEXOS

ANEXO N° 1: Precios de Gasolina 90 Octanos, Arequipa noviembre 2018

Distrito	Establecimiento	Dirección	Precio de Venta (S/)
Arequipa	Distribuciones Arequipa S.A.C	Av. Independencia N° 552	11.78
Arequipa	Multiservicios Dufravi S.R.L.	Av. Jesus N° 400	11.83
Arequipa	Grifo Sur Arequipa E.I.R.L.	Av. Jesus N° 302	11.83
Arequipa	Jose Carlos Medina Velásquez S.A.	Av. Independencia N° 1243, Cercado-Arequipa	11.89
Arequipa	Jotas Y Ges S.A.C	Av. Daniel Alcides Carrion N° 120 - Iv Centenario	11.89
Arequipa	Petroll Sur Ii S.R.L.	Av. Venezuela N° 219	11.89
Arequipa	Estación De Servicios Y Gasocentro Nuevo Lambramani	Av. Lambramani N° 201	11.9
Arequipa	Estación De Servicios Los Incas E.I.R.L.	Esq. De Av. Vidaurrazaga Con Calle Billinghamurst, Urb. Pablo Vi, Ii Etapa, Mz. L Lt. 8	11.9
Arequipa	Servicentro Leman¿S S.R.L.	Av. Alfonso Ugarte N° 214	11.95
Arequipa	Automotriz Andina S.A.	Calle Junín N° 107	11.95
Arequipa	Distribuciones Arequipa S.A.C.	Av. Jorge Chávez N° 801	11.99
Arequipa	Coesti S.A.	Av. Parra 222-A	11.99
Arequipa	Corporacion Petrotrading S.A.C.	Av. Alfonso Ugarte N° 552-560, Sector Tingo Chico	11.99
Arequipa	Estación De Energías El Centenario S.A.C.	Calle Ricardo Palma N° 502 - 504 Umacollo	12.05
Arequipa	Repsol Comercial S.A.C.	Esquina Av. Jorge Chavez N° 531 Y Calle Garci Carbajal - Iv Centenario	12.29
Arequipa	Coesti S.A.	Av. Parra N° 371	12.49
Arequipa	Coesti S.A.	Av. Independencia No. 869, Esquina Con Calle Arevalo - Urb. Municipal	12.59
Arequipa	Coesti S.A.	Av. Venezuela N° 2200	12.89
Arequipa	Coesti S.A.	Av. Salaverry N° 608-610 - Urb. Vallecito	12.89
Arequipa	Gasocentro Cisne S.R.L	Calle Tomas Siles Lt. N° 01, Mz. "E", Urb. El Parque Industrial	12.9
Arequipa	Coesti S.A.	Av. Venezuela N° 2515, Esquina Con Calle Jacinto Ibañez	12.99
Arequipa	Inversiones F&Z S.A.	Av. Mariscal Castilla N° 170	12.99
Arequipa	T.R.M. S.A.C	Av. La Paz N° 516 Esquina Con Calle Manuel Muñoz Najar	13.69
Arequipa	T.R.M. S.A.C	Calle San Agustín N° 400, Esquina Con Av. La Marina	13.69

Fuente: OSINERMING

Elaboración: Autores de Tesis

ANEXO N° 2: Guías de entrevistas

GUÍA DE ENTREVISTA A MOTORIZADOS DE EMPRESA GLOVO Y UBER EATS

Nombre:		Entrevistador:	
Empresa:		Fecha:	
Teléfono:			

I. Introducción

1. Propósito. Estamos realizando un estudio sobre el servicio de delivery a través de aplicaciones móviles en Arequipa. Por lo que quisiéramos realizarle algunas preguntas de este tema. La presente entrevista se desarrollará con la mayor confidencialidad posible.
2. Reglas. Hemos preparado algunas preguntas. Siéntase en libertad de desarrollar sus respuestas con mayor profundidad en aquellos temas que le parezcan más importantes.
3. Antes de empezar ¿Nos permitiría grabar la entrevista total o parcialmente? ¿Es posible tomar fotos?

II. Preguntas:

1. ¿Cuál es su horario de trabajo?
2. ¿Cómo le pagan? ¿4ta Categoría / 5ta Categoría / Destajo?
3. ¿Cuál es el monto aproximado que recibe al mes?
4. ¿Tiene incentivos monetarios adicionales?
5. ¿Se le entrega algún monto de Caja Chica? SI / NO Monto:
Como manejan las compras:
6. ¿La empresa les pide exclusividad?
7. ¿Tener moto es un requisito?
8. ¿Quién asume el gasto de gasolina?
9. ¿Tienen un tiempo de entrega máximo?
10. En comida ¿Qué se hace con la merma?
11. ¿Hay penalidades por demora de entrega?

GUÍA DE ENTREVISTA A ESTABLECIMIENTO AFILIADO DE EMPRESA
GLOVO Y UBER EATS

Nombre:		Entrevistador:	
Empresa:		Fecha:	
Teléfono:			

I. Introducción

1. Propósito. Estamos realizando un estudio sobre el servicio de delivery a través de aplicaciones móviles en Arequipa. Por lo que quisiéramos realizarle algunas preguntas de este tema. La presente entrevista se desarrollará con la mayor confidencialidad posible.
2. Reglas. Hemos preparado algunas preguntas. Siéntase en libertad de desarrollar sus respuestas con mayor profundidad en aquellos temas que le parezcan más importantes.
3. Antes de empezar ¿Nos permitiría grabar la entrevista total o parcialmente? ¿Es posible tomar fotos?

II. Preguntas:

1. ¿Hace cuánto tiempo trabaja con la aplicación?
2. ¿Cuánto de comisión le cobran? ¿Tiene que pagar una membresía?
3. ¿Los empaques se los da la empresa?
4. ¿Cada cuánto tiempo le pagan?
5. ¿Qué es lo que más valora de la aplicación?
6. ¿Le solicitaron algún requisito para afiliarse?
7. ¿Por qué decidió afiliarse a esta aplicación y no a otras?
8. ¿Cómo es la aplicación del lado del comercio?

ANEXO N° 3: Entrevistas a motorizados

Entrevista a Luis (910880421), realizada por Giuliana Peralta.

Transportista de la empresa Glovo. Se le entrevistó después de realizar un pedido en el momento de entrega el día 08 de diciembre del 2018. No dejó que se le grabara por temas de confidencialidad de la empresa, en otros intentos no aceptaron la entrevista.

Respuestas:

1. Puedes trabajar 13 horas máximo al día, en cualquier horario, tú puedes elegir las horas en la aplicación.
2. Algunas horas pagan un monto fijo y las horas con más pedidos te pagan por pedido que aceptes. Al principio, todo era por horas así se ganaba más, hora depende de cada pedido que aceptes. Tenemos que sacar RUC con régimen especial, las facturas las manejan los de Glovo, ellos se las giran por el monto que te dan.
3. Alrededor de 900 soles se saca ahora, antes se podía sacar hasta 1200.
4. No, solo el pago por pedido aceptado.
5. No te dan caja chica. Tu empiezas trabajando con lo que tengas, cuando se trata de un “partner” (comercio afiliado) no tienes que pagar nada, a ellos les paga Glovo a la semana creo, si no es “partner” debes comprarlo con lo que tienes, luego el cliente te da y lo acumulas.
6. Si te piden exclusividad cuando firmas el contrato.
7. Puede ser moto o bicicleta, pero si debes tenerlo tú.
8. La gasolina es mi gasto, no puedo usar la plata de los pagos.
9. Dicen que es 30 minutos, pero si el establecimiento se demora y se pasa, no hay penalidad.
10. Cuando llegas y te dicen que ya no quiere, yo hablo con soporte y le digo que el cliente ya no quiere, ellos se comunican con el cliente y les pregunta porque no quieren, y si es mi culpa me lo recargan a mí, si ha sido culpa del cliente, no sé qué le harán al cliente, creo que le cancelan la cuenta o algo, y me dicen que bote el pedido, si es culpa del establecimiento, igual me dicen que lo bote y soporte habla con el establecimiento.

Entrevista a Eddy, realizada por Giuliana Carolina Peralta Arenas.

Transportista de Uber eats. Se le entrevistó después de realizar un pedido en el momento de entrega el día 20 de diciembre del 2018. No dejó que se le grabará por temas de confidencialidad de la empresa.

Respuestas:

1. Puedo trabajar a cualquier, yo trabajo en las noches porque en las mañanas tengo que estudiar, Uber eats atiende las 24 horas.
2. Antes te pagaban por semana porque todos los pagos eran con tarjeta, ahora se ha implementado el pago en efectivo y con el dinero que te dan los clientes tú lo mueves y de ahí sacas tu comisión, te pagan S/ 3.00 por pedido. No te piden facturas
3. No, nada aparte del pago por pedido.
4. No, todo lo paga Uber.
5. No piden exclusividad, puedes trabajar para otra empresa igual.
6. Sí, es obligatorio que tenas tu moto o cualquier vehículo.
7. Ese gasto lo asumo yo.
8. No hay un tiempo máximo, la aplicación te calcula el tiempo y yo debo cumplirlo.
9. Nunca me ha pasado eso.
10. No hay penalidad por entrega después del tiempo que da la aplicación.

Entrevista a Manuel Rubio, realizada por María Alejandra Soto Barrios.

Propietario de Nación Café, establecimiento afiliado a Uber eats. Se negó a que lo grabáramos, la entrevista se realizó el 22 de diciembre del 2018.

Respuestas:

1. Desde noviembre. Mis ventas han incrementado 25% desde que me afilié.
2. Cobran 15% del precio de cada producto solicitado, también cobran una membresía de 400 dólares, pero a mí me exoneraron por ser de los primeros en unirse
3. No te dan los empaques, pero me hicieron una prueba para ver si mis empaques eran adecuados y me dijeron que debía cambiar y como tenían que ser.
4. Semanalmente.
5. Que se pueden hacer cambios en los precios en la misma aplicación.
6. Solo me pidieron que este en Google Business.
7. Porque Glovo me pidió que este en Google Streets y además pedían una comisión más alta, y Domicilios.com tiene una interfaz muy lenta y con muchos errores.
8. Ellos me dieron una tablet con la aplicación instalada, ahí puedo modificar los precios, puedo indicar cuando empezamos a preparar el pedido y cada etapa del proceso.

Entrevista a Mauricio Rodríguez, realizada por Giuliana Carolina Peralta Arenas.

Propietario de Los Rodríguez, establecimiento afiliado a Glovo. Se negó a que lo grabáramos porque era un contrato muy confidencial el que había firmado. La entrevista se realizó el 19 de diciembre del 2018.

Respuestas:

1. Hace 2 meses.
2. Me cobran 35% sobre el precio de los productos, no me cobran membresía, pero me venden una tablet con la aplicación instalada a 400 dólares, para firmar el contrato vino una persona de Lima, quien me indico la extrema confidencialidad de este contrato.
3. Yo uso mis propios empaques.
4. Cada 2 semanas.
5. Que mis ventas aumentaron 20%.
6. Que este en Google Streets, un monto de ventas mínimo.
7. Porque me parece que Glovo es más exclusivo.
8. La interfaz es rápida y la aplicación es dinámica.

ANEXO N° 4: Instrumento para estudio cuantitativo de la demanda

DISTRITO DE RESIDENCIA	GÉNERO	EDAD	ESTADO CIVIL	NÚCLEO FAM
CAY YAN CCO JLB CER	MAS FEM		CAS SOL CON	

1 EN LOS ÚLTIMOS 03 MESES ¿RECUERDA HABER SOLICITADO ALGÚN SERVICIO DELIVERY?

A SI	B NO	<i>si es NO pasar a pregunta 03</i>
------	------	-------------------------------------

2 ¿RECUERDA DE QUÉ PRODUCTO/SERVICIO? (OPCIÓN MÚLTIPLE)
(DE SER NECESARIO, MENCIONAR TODAS LAS OPCIONES)

A RESTAURANTES	B FARMACIA	C COURIER	D SUPERMERCADO
E BEBIDAS/ALCOHOL	F REGALOS/FLORES	G ROPA	H

3 ¿CUÁNTAS VECES AL MES DIRÍA USTED QUE SOLICITA UN SERVICIO DE DELIVERY?

A 1	B 2	B 3	C 4	D 5	E 6	F MÁS	G BIMESTRAL	G TRIMESTRAL
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------	-------------	--------------

4 ¿ALGUNA VEZ HA PEDIDO DELIVERY DE...? (LEER OPCIONES)

4.1 RESTAURANTES	A SI	B NO	SI SU RESPUESTA ES NO >>	
4.2 FARMACIA	A SI	B NO		
4.3 SUPERMERCADO	A SI	B NO		
4.4 BEBIDAS/ALCOHOL	A SI	B NO		
4.5 REGALOS/FLORES	A SI	B NO		
4.6 ROPA	A SI	B NO		

5. SI ALGUNA EMPRESA LE OFRECIERA ESTE SERVICIO ¿LO SOLICITARÍA?

5.1	A	SI	B	NO
5.2	A	SI	B	NO
5.3	A	SI	B	NO
5.4	A	SI	B	NO
5.5	A	SI	B	NO
5.6	A	SI	B	NO

6 ¿CUÁLES SON LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE SOLICITA CON MAYOR FRECUENCIA A TRAVÉS DE DELIVERY? (RESPUESTA MÚLTIPLE - DE SER NECESARIO LEERLE OPCIONES)

A RESTAURANTES	B FARMACIA	C COURIER	D SUPERMERCADO
E BEBIDAS/ALCOHOL	F REGALOS/FLORES	G ROPA	H

7 ¿QUÉ PRODUCTOS O SERVICIOS QUE NO TENGAN SERVICIO DE DELIVERY, USTED CONSIDERA QUE SI DEBERÍAN TENER?

--

8 ¿A TRAVÉS DE QUE MEDIOS SUELE SOLICITAR EL DELIVERY?... (LEER OPCIONES - OPCIÓN MÚLTIPLE)

A PÁGINA WEB	B TELÉFONO	C APLICACIÓN MÓVILES	D REDES SOCIALES
E OTRO			

9 ¿EN QUÉ DÍAS SUELE REALIZAR CON MAYOR FRECUENCIA SUS PEDIDOS DE DELIVERY?... (LEER OPCIONES - OPCIÓN MÚLTIPLE)

A LUNES A VIERNES	B FINES DE SEMANA	C FERIADOS	D INDISTINTO
-------------------	-------------------	------------	--------------

10 ¿EN QUÉ HORARIO SUELE REALIZAR CON MAYOR FRECUENCIA PEDIDOS DE DELIVERY? (LEER OPCIONES)

A POR LA MAÑANA	B A MEDIO DÍA	C EN LA TARDE	D EN LA NOCHE
-----------------	---------------	---------------	---------------

11 ¿CÓMO PREFIERE PAGAR CUANDO SOLICITA UN DELIVERY? (LEER 02 PRIMERAS OPCIONES)

A EFECTIVO	B TARJETA	C AMBOS
------------	-----------	---------

12 USUALMENTE ¿CUÁNTO TIEMPO SUELE TARDAR EN LLEGAR EL PRODUCTO CUANDO SOLICITA UN SERVICIO DE DELIVERY?

A ENTRE 15 Y 30 MIN	B ENTRE 30 Y 45 MIN	C 01 HORA	D MÁS DE 01 HORA
---------------------	---------------------	-----------	------------------

13 EN UNA ESCALA DEL 1 AL 6 EN EL QUE 1 ES TOTALMENTE INSATISFECHO Y 6 MUY SATISFECHO ¿QUÉ TAN SATISFECHO DIRÍAS QUE ESTÁS CON EL SERVICIO DE DELIVERY EN GENERAL EN AREQUIPA?

TOTALMENTE INSATISFECHO	1	2	3	4	5	6	MUY SATISFECHO
-------------------------	---	---	---	---	---	---	----------------

14 ¿QUÉ ASPECTOS MEJORARÍA DE LOS ACTUALES SERVICIOS DE DELIVERY PARA QUE USTED LOS PUEDA VALORAR MEJOR? (OPCIÓN MÚLTIPLE)

A TIEMPO ESPERA	B PRECIO	C SEGUIMIENTO PEDIDO	D COMO LLEGA EL PRODUCTO
E FORMA DE PAGO	F ATENCIÓN/AMABLE	G ACTUALIZACIONES	H PRESENTACIÓN PERSONAL
I OTRO (ESPECIFICAR):			

15 ¿CONOCE ALGUNA EMPRESA EN AREQUIPA QUE REALICE DELIVERYS DE DISTINTOS TIPOS DE PRODUCTO Y SERVICIOS? ACLARAR DE SER NECESARIO: RESTAURANTES, FARMACIAS, FLORERÍAS, MENSAJERÍA TODO EN

A SI	B NO	SI RESPONDE NO PASAR PREGUNTA 16
------	------	----------------------------------

SI RESPONDE SI EN LA 15 15.1 ¿CUÁLES?

15.2 ¿ALGUNA VEZ UTILIZASTE ESE SERVICIO?

A SI	B NO	C FRECUENTEMENTE
------	------	------------------

16 SI APARECIERA UNA NUEVA APLICACIÓN QUE BRINDE EL SERVICIO DE DELIVERY PARA VARIOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ¿QUÉ TAN PROBABLE SERÍA QUE LA UTILICES?

A DEFINITIVAMENTE	A MUY PROBABLE	B ALGO PROBABLE	B NADA PROBABLE
-------------------	----------------	-----------------	-----------------

17 ¿HASTA CUÁNTO ESTARÍA DISPUESTO A PAGAR POR UN SERVICIO DE DELIVERY DE...LEER OPCIONES)

12.1 RESTAURANTES		B NO PAGARÍA
12.2 FARMACIA		B NO PAGARÍA
12.3 SUPERMERCADO		B NO PAGARÍA
12.4 BEBIDAS/ALCOHOL		B NO PAGARÍA
12.5 REGALOS/FLORES		B NO PAGARÍA
12.6 ROPA		B NO PAGARÍA

18 ¿QUÉ TAN VALIOSO SERÍA PARA USTED ?

VER LA UBICACIÓN DE SU PEDIDO EN TIEMPO REAL	NADA VALIOSO	LIGERAMENTE VALIOSO	POCO VALIOSO	VALIOSO	MUY VALIOSO
SABER LA HORA REAL DE ENTREGA DE SU PEDIDO	NADA VALIOSO	LIGERAMENTE VALIOSO	POCO VALIOSO	VALIOSO	MUY VALIOSO
HACER SU PEDIDO DE DELIVERY POR UNA APLICACIÓN DE CELULAR	NADA VALIOSO	LIGERAMENTE VALIOSO	POCO VALIOSO	VALIOSO	MUY VALIOSO
LA DEVOLUCIÓN DE SU DINERO SI NO LLEGA A TIEMPO EL PEDIDO	NADA VALIOSO	LIGERAMENTE VALIOSO	POCO VALIOSO	VALIOSO	MUY VALIOSO

19 EL PRECIO PREVISTO PARA UN SERVICIO DE DELIVERY, CONSIDERANDO CALIDAD Y CELERIDAD EN LA ENTREGA, ES DE S/.5.00. ¿CÓMO CALIFICARÍA USTED ESTE PRECIO?

A ACCESIBLE	A RAZONABLE	B ALTO	B INACEPTABLE
-------------	-------------	--------	---------------

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y APOYO

ANEXO N° 5: Cotización Campaña de Marketing Digital

PRESUPUESTO CAMPAÑA DIGITAL TUTURUTU GO											
CLIENTE	"TUTURUTU GO"					FECHA	04.01.2019				
MEDIO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO	UBICACIÓN	FORMATO	PERIODO	TIPO COMPRA	CANTIDAD DIAS	COSTO POR DIA	TOTAL NETO	IGV	TOTAL RECIBO POR HONORARIOS
FACEBOOK	PAUTA PUBLICITARIA EN FACEBOOK E INSTAGRAM DURANTE 30 DIAS FORMATO DE VIDEO	INTERACCIÓN	MOVIL	VIDEO / IMAGEN	30 DÍAS	CPC	30	S/.200.00	S/.6,000.00	S/.1,080.00	S/.7,080.00
	PAUTA PUBLICITARIA EN FACEBOOK E INSTAGRAM DURANTE 30 DIAS FORMATO DE VIDEO	DESCARGAR	MOVIL	VIDEO / IMAGEN	30 DÍAS	CPC	30	S/.250.00	S/.7,500.00	S/.1,350.00	S/.8,850.00
	COMMUNITY MANAGER + ESTRATEGIA DE CONTENIDOS + DISEÑO DE PUBLICACIONES EN FACEBOOK E INSTAGRAM	INFORMACIÓN - POSICIONAMIENTO	FACEBOOK E INSTAGRAM	50% VIDEOS - 50% IMÁGENES (30 PUBLICACIONES EN TOTAL POR MES)	30 DÍAS	PAGO ÚNICO	1	S/.240.00	S/.240.00	S/.43.20	S/.283.20
YOUTUBE	Anuncios tipo banner con o sin movimiento se pueden beneficiar de los cientos de millones de vistas en YouTube, eligiendo distintas ubicaciones en el sitio de YouTube, categorías específicas de contenido Educación.	Conocimiento - Consideración - Acciones	PC Y MOVL	VIDEO	30 DÍAS	CPC	30	S/.350.00	S/.10,500.00	S/.1,890.00	S/.12,390.00
GOOGLE	Anuncios tipo banner con o sin movimiento en más de 2 millones de sitios de la Red de Display que tienen un alcance de más del 90% de los usuarios de Internet de todo el mundo (fuente: Comscore), existen muchas oportunidades para llegar a los clientes	Conocimiento - Consideración - Acciones	PC Y MOVIL	Banner sin animación o Banner con animación	30 DÍAS	CPC	30	S/.350.00	S/.10,500.00	S/.1,890.00	S/.12,390.00
WEB	Realización de Pagina Web	Activo digital	web y responsiva	Diseño y Realización	10 días	unico	1	S/.1,200.00	S/.1,200.00	S/.216.00	S/.1,416.00
EXTERIOR	PALETAS EN BERMAS	Reconocimiento de marca	a convenir	Banner impreso de 3x5 mts	10 ubicaciones por 30 días	unico	10	S/.1,000.00	S/.10,000.00	S/.1,800.00	S/.11,800.00
IMPRESOS	VOLANTES	DESCARGA POSICIONAMIENTO		1/4 DE OFICO	MILLAR		20	S/.180.00	S/.3,600.00	S/.648.00	S/.4,248.00
CONDICIONES	<p>FORMA DE PAGO: CONTADO POR ADELANTADO. VALIDEZ DE LA OFERTA: 05 DIAS CALENDARIO. LOS PRECIOS ESTAN EXPERSADOS EN SOLES E INCLUYEN TODO TIPO DE IMPUESTOS. LAS FECHAS DE INICIO DE CAMPAÑAS ESTAN SUJETAS A MODIFICIÓN A SOLICITUD DEL CLIENTE Y DEPENDEN EXCLUSIVAMENTE DE LA ENTREGA OPORTUNA DE MATERIALES, PERMISOS Y APROBACIONES CORRESPONDIENTES PARA EL DESARROLLO DE LAS CAMPAÑAS.</p>							TOTAL CAMPAÑA		S/.58,457.20	

ANEXO N° 6: Cotización Desarrollo y Mantenimiento de Aplicación



CARTA DE COTIZACION

Arequipa, 18 de Diciembre del 2018

Sr.
Mauricio Rodriguez Manrique
Presente.-

Referencia.- SERVICIO DE CREACION DE SISTEMA DE DELIVERY

De mi mayor consideración:

Es grato dirigirme a usted, para hacer de su conocimiento que de acuerdo con los Términos de Referencia, nuestra cotización es la siguiente:

Incluye	Duración	Precio
- Creación de aplicación para clientes. - Creación de aplicación para monitoreo de transporte. - Creación de aplicación para la administración del sistema - Creación de aplicación para la administración del almacén. - Mantenimiento (2 meses). - Publicación y difusión de la aplicación. - Capacitación al personal.	12 SEMANAS	S/ 7000.00
	2 SEMANAS	

Incluye	Duración	Precio
- Mantenimiento de sistema delivery.	1 MES	S/ 500.00

* Para iniciar el desarrollo del proyecto se realiza el pago del 30%, y al finalizar lo restante.

Esperando su respuesta, le saludo atentamente.

Vanessa Santillana Quispe
Representante de Multiviral

☎ 054 - 620079
☎ 943434338
☎ 942365569
✉ multiviralbeta@gmail.com

📍 CC Compuplaza
Octavio Muñoz Najar 223,
Tercer piso of. 318
🌐 www.multiviralperu.com

ANEXO N° 7: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En la Matriz EFI se detallan los factores críticos internos del negocio que comprende tanto fortalezas como debilidades y se les asigna un peso entre 0.0 a 1.0, el total de los pesos debe ser igual a 1.0; asimismo a cada factor de éxito se le asigna una clasificación entre 3 y 4 para las fortalezas y entre 1 y 2 a las debilidades dependiendo si es una fortaleza/debilidad mayor o menor. Posteriormente se obtiene la puntuación ponderada de cada factor mediante el producto entre ponderación y clasificación para finalmente realizar la suma de todas las puntuaciones y obtener el total ponderado del negocio.

Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
<i>Fortalezas</i>			
1. Conocimiento de mercado arequipeño.	0.18	4	0.72
2. Empresa arequipeña.	0.18	4	0.72
3. Socialmente responsable.	0.10	3	0.30
4. Alianzas estratégicas con pequeñas y micro empresas.	0.10	4	0.40
5. Solicitud de pedidos bimodal.	0.15	4	0.60
<i>Debilidades</i>			
1. Nuevos en el mercado.	0.14	1	0.14
2. Modelo de negocio emergente.	0.05	2	0.10
3. Poca experiencia en el rubro.	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		3.08

Elaboración: Autores de Tesis

El resultado que se obtuvo fue de 3.08 siendo mayor que 2.5, concluyendo que el modelo de negocio Tukurutu Go es atractivo.

ANEXO N° 8: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

En la Matriz EFE se detallan los factores críticos externos que comprenden tanto oportunidades como amenazas que afectan al negocio y al rubro y se les asigna un peso entre 0.0 a 1.0 dependiendo de la importancia relativa para que tenga éxito la empresa en el rubro; el total de los pesos debe ser igual a 1.0; asimismo a cada factor de éxito se le asigna una clasificación entre 1 a 4, dependiendo de la eficacia en la respuesta de las estrategias al factor crítico. Posteriormente se obtiene la puntuación ponderada de cada factor mediante el producto entre ponderación y clasificación para finalmente realizar la suma de todas las puntuaciones y obtener el total ponderado del negocio.

Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada
<u>Oportunidades</u>			
1. Distritos de Arequipa Metropolitana desatendidos.	0.15	4	0.60
2. Mayor aceptación de compras por medios digitales.	0.10	3	0.30
3. Servicios de delivery en crecimiento.	0.14	4	0.56
4. Congestionamiento y parque automotor creciente.	0.10	4	0.40
5. Mayor accesibilidad a internet en teléfonos smartphones	0.05	3	0.15
6. Servicio de delivery orientado al sector de restaurantes.	0.10	3	0.30
<u>Amenazas</u>			
1. Posicionamiento de marcas con experiencia en el rubro.	0.14	2	0.28
2. Negocios con servicio delivery propio.	0.10	2	0.20
3. Fácil accesibilidad de ingresar al rubro de delivery.	0.12	2	0.24
TOTAL	1.00		3.03

Elaboración: Autores de Tesis

El resultado que se obtuvo fue de 3.03 siendo mayor que 2.5, concluyendo que las estrategias de Tuteurutu Go aprovecharían las oportunidades del entorno externo y haciendo frente de forma positiva a las amenazas del mismo. El mercado es atractivo y presta las condiciones para que Tuteurutu Go se establezca en el mercado arequipeño.

ANEXO N° 9: Matriz Interna – Externa

De acuerdo a los resultados ponderados de las matrices de evaluación de factores internos y externos se realizó la matriz interna – externa para determinar la estrategia más adecuada para el modelo de negocio de Tuteurutu Go.

Empresa	Ponderación Total EFI	Ponderación Total EFE
Tuteurutu Go	3.08	3.03

Elaboración: Autores de Tesis

ANEXO N° 10: Ponderación de Estrategias Ofensivas FO

De acuerdo con la evaluación se determinó que las estrategias que se deben implementar por Tukurutu Go es impulsar una campaña agresiva de publicidad a través de marketing digital y cobertura los distritos desatendidos de los sectores A, B y C de Arequipa metropolitana.

Estrategias ofensivas FO	Peso	Clasificación	Resultado	Orden
F1-O1. Coberturar los distritos desatendidos de los sectores A, B y C.	0.20	4	0.8	2
F2-O2-O3-O5. Impulsar una campaña agresiva de publicidad a través de marketing digital.	0.40	4	1.6	1
F3-O1. Impulsar el comercio local de los distritos no coberturados ofreciendo a los usuarios opciones cercanas para la satisfacción de sus necesidades.	0.10	2	0.2	5
F4-O4. Gestionar alianzas estratégicas con comercios ubicados en zonas de alto congestionamiento.	0.15	3	0.45	3
F5-O6. Impulsar el uso de la plataforma digital y vía telefónica para todos los comercios.	0.15	3	0.45	3
TOTAL	1.00			

Elaboración: Autores de tesis

ANEXO N° 11: Ponderación de Estrategias de Reorientación DO

De acuerdo con la evaluación se determinó que la estrategia principal a implementar para aprovechar las oportunidades del rubro de delivery es ingresar con el servicio de delivery en los distritos desatendidos para aprovechar el crecimiento de este en el mercado arequipeño.

Estrategias de Reorientación DO	Peso	Clasificación	Resultado	Orden
D1-D2-O1-O3. Ingresar con el servicio de delivery en los distritos desatendidos para aprovechar que el rubro se encuentra en crecimiento en el mercado arequipeño.	0.40	4	1.6	1
D3-O3. Realizar un estudio de la competencia (Benchmarking) para identificar las oportunidades del negocio.	0.30	4	1.2	2
D1-D3-O5. Implementar una herramienta virtual para que los usuarios dejen su retroalimentación del servicio.	0.30	3	0.9	3
TOTAL	1.00			

Elaboración: Autores de tesis

BIBLIOGRAFIA

- APEIM (2018). Niveles Socioeconómicos 2018. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2018.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2018). Reporte de inflación. Perú.
- Banco Central de Reserva del Perú (2018). Resumen informativo semanal. Perú.
- Diario Correo (2017). Crecimiento económico en Arequipa supera el promedio del país. Disponible en: <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/crecimiento-economico-en-arequipa-supera-el-promedio-del-pais-749083/> (11/05/17; 12:32)
- Diario El Pueblo (2018). Parque automotor aumenta en Arequipa. Disponible en: <https://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/parque-automotor-aumenta-en-arequipa-860040/> (19/12/2018; 18:22)
- Incenta (2017). Las cifras más importantes del uso de Smartphone en Latam. <http://incenta.com/es/blog/cifras-importantes-del-smartphone-en-latam/> (22/02/17)
- INEI (2017). Arequipa- Compendio Estadístico 2017. Perú.
- INEI (2018). Demografía Empresarial en el Perú IV Trimestre 2017, INFORME TÉCNICO No 01. Perú.
- INEI (2018). Variación de los Indicadores de Precios de la Economía Noviembre 2018. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/12-informe-tecnico-n12_precios-nov2018.pdf (Diciembre 2018).
- IPSOS (2016). Perfil del Smartphonero 2016 – Perú Urbano. Disponible en: https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/Perfil_del_Smartphonero.pdf
- Kotler, P., Armstrong G. (2012). Marketing. Decimocuarta edición. Pearson Educación. México.
- Lovelock, C., Wirtz J. (2015). Marketing de Servicios. Personal, tecnología y estrategia. Séptima edición. Pearson Educación. México.

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2016). Compendio de Normas sobre Legislación Laboral del Régimen Privado. Perú.
- Osiptel (2016). OSIPTEL: Acceso a telefonía móvil se acerca al 100% en el Perú. Disponible en: http://www.osiptel.gob.pe/Archivos/Publicaciones/reporte_estadistico_junio2016/files/assets/common/downloads/Reporte%20Estad.pdf (Junio 2016)
- PeruRetail (2018). Los smartphones desplazan a las computadoras y tablets en Lima Metropolitana. Disponible en: <https://www.peru-retail.com/smartphones-desplazan-computadoras-tablets-lima-metropolitana/> (17/04/18)